



# LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

PENGURUSAN AKTIVITI AGENSI DAN  
PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI

MELAKA

TAHUN 2018 SIRI 2

JABATAN AUDIT NEGARA MALAYSIA





# **LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA**

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

**NEGERI MELAKA  
TAHUN 2018  
SIRI 2**

**Jabatan Audit Negara Malaysia**



# KANDUNGAN



---

# KANDUNGAN

---

**MUKA  
SURAT**

**PENDAHULUAN**

vii

**AKTIVITI AGENSI DAN PENGURUSAN  
SYARIKAT KERAJAAN NEGERI**

**MAJLIS AGAMA ISLAM MELAKA**

1. Pengurusan Hartanah Baitulmal 1 - 3

**MAJLIS AGAMA ISLAM MELAKA**

2. MAIM HOLDINGS BERHAD 2 - 3

**PENUTUP**

3 - 3

**AKRONIM**

4 - 3



# PENDAHULUAN



---

## PENDAHULUAN

---

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

- 1.1. Pengauditan Penyata Kewangan** – untuk memberi pendapat sama ada penyata kewangan kerajaan negeri/Badan Berkanun Negeri/Pihak Berkuasa Tempatan/Majlis Agama Islam bagi tahun berkenaan menggambarkan kedudukan kewangan yang benar dan saksama serta rekod perakaunan mengenainya telah diselenggarakan dengan teratur dan kemas kini;
- 1.2. Pengauditan Pematuhan** – untuk menilai sama ada pengurusan kewangan di jabatan/agensi negeri telah dilaksanakan mengikut undang-undang dan peraturan kewangan yang berkaitan;
- 1.3. Pengauditan Prestasi** – untuk menilai sama ada sesuatu aktiviti kerajaan negeri dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan bagi mencapai objektif yang ditetapkan; dan
- 1.4. Pengauditan Pengurusan Syarikat Kerajaan** – untuk menilai sama ada pengurusan syarikat kerajaan negeri telah dilaksanakan dengan teratur.

2. Laporan pada kali ini mengandungi perkara yang telah dibangkitkan hasil daripada pengauditan terhadap aktiviti di satu (1) agensi dan satu (1) syarikat Kerajaan Negeri Melaka. Pengauditan terhadap aktiviti jabatan/agensi kerajaan merupakan pengauditan prestasi yang dijalankan selaras dengan Seksyen 6(d), Akta Audit 1957 serta berpandukan kepada piawaian pengauditan antarabangsa yang dikeluarkan oleh *The International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI). Format pelaporan sedia ada telah ditambah baik dengan menyediakan Ringkasan Eksekutif bagi setiap aktiviti yang dilaporkan, untuk membolehkan pembaca mendapat maklumat penting mengenai perkara yang diaudit serta penemuan utama Audit.

3. Seperti tahun yang lalu, ketua jabatan yang berkenaan telah dimaklumkan terlebih dahulu tentang perkara yang dilaporkan dalam laporan ini untuk tujuan pengesahan. Pemerhatian Audit telah dikemukakan kepada ketua jabatan terlibat dan mereka juga telah dimaklumkan mengenai isu yang dibangkitkan semasa *Exit Conference* diadakan. Penemuan Audit yang penting sahaja dilaporkan dalam laporan ini untuk memaklumkan kepada *stakeholders* mengenai kelemahan yang dikesan. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan sebanyak lapan (8) syor untuk diambil tindakan oleh jabatan berkenaan.

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

5. Saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada semua pegawai jabatan kerajaan negeri yang telah memberikan kerjasama kepada pegawai saya sepanjang pengauditan dijalankan. Saya juga ingin melahirkan penghargaan dan terima kasih kepada semua pegawai Jabatan Audit Negara yang telah berusaha gigih serta memberikan sepenuh komitmen untuk menyiapkan laporan ini.



**(DATO' NIK AZMAN NIK ABDUL MAJID)**

**Ketua Audit Negara**

**Malaysia**

**Putrajaya**

**15 November 2019**

**1**

## **MAJLIS AGAMA ISLAM MELAKA**

- Pengurusan Hartanah Baitulmal



# **RINGKASAN EKSEKUTIF**

## **MAJLIS AGAMA ISLAM MELAKA**

### **PENGURUSAN HARTANAH BAITULMAL**

#### **Perkara Utama**

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

- Pengauditan meliputi dua (2) bidang utama Audit iaitu prestasi hartaanah dan pengurusan hartaanah yang melibatkan tiga (3) daerah iaitu Melaka Tengah, Alor Gajah dan Jasin.
- Bagi hartaanah yang diperoleh melalui faraid/pusaka, skop pengauditan meliputi tempoh tahun 2015 hingga 2018 manakala hartaanah yang diperoleh melalui pembelian/pengambilan tanah meliputi tempoh tahun 2016 hingga 2018.
- Prestasi hartaanah meliputi aspek pencapaian output dan pencapaian *outcome*. Pengurusan hartaanah pula meliputi empat (4) perkara iaitu pencapaian kewangan, pengurusan hartaanah melalui sumber faraid/pusaka, pengurusan hartaanah melalui sumber pembelian/pengambilan tanah serta pengurusan sewaan.

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

- Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada pengurusan hartaanah Baitulmal telah dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan selaras dengan objektif Bahagian Baitulmal iaitu:
  - a. untuk mengenal pasti sumber, mengelola dan mentadbir kutipan hasil daripada sumber hartaanah; dan
  - b. menguruskan harta pusaka umat Islam.
- Penyata kewangan beraudit MAIM bagi tahun berakhir 31 Disember 2018 menunjukkan nilai bersih hartaanah MAIM yang diuruskan oleh Baitulmal adalah berjumlah RM64.12 juta. Jumlah tersebut terdiri daripada tanah bernilai RM13.13 juta dan bangunan bernilai RM50.99 juta.
- Hartaanah yang diakaunkan dalam penyata kewangan MAIM meliputi hartaanah yang dibeli atau pengambilan balik sahaja tetapi tidak termasuk hartaanah yang diperoleh melalui faraid.
- Sehingga 31 Disember 2018, Bahagian Baitulmal memiliki sejumlah 98 lot tanah dengan keluasan 60.58 ekar dan sebuah bangunan yang diperoleh melalui faraid/pusaka.

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

- Pengauditan yang dijalankan antara bulan Oktober 2018 hingga Januari 2019 merumuskan bahawa secara keseluruhannya, objektif pengurusan hartanah Baitulmal masih belum dicapai sepenuhnya.
- MAIM mengambil tempoh masa di antara 15 hari hingga 15 bulan untuk menyelesaikan permohonan penebusan dan terdapat permohonan penebusan yang masih belum diselesaikan sejak tahun 2015.
- Sejumlah 69 lot tanah faraid/pusaka yang berdaftar di PDT sebagai hak milik Baitulmal tidak direkodkan oleh MAIM.
- Sebanyak tiga (3) lot tanah yang dibeli dengan kos RM0.57 juta tidak dibangunkan sejak tahun 2011.
- Kadar pengurangan diskaun yang diberi kepada penebus tanah faraid/pusaka melebihi daripada kadar pengurangan yang ditetapkan dan sejumlah 68 lot tanah faraid/pusaka yang dimiliki sebelum tahun 2015 masih tidak dibangunkan.
- Tindakan terhadap tunggakan sewa lewat diambil dan sejumlah 15 unit premis masih tidak disewakan di antara sembilan (9) hingga 73 bulan.
- Penilaian semula setiap lima (5) tahun sekali terhadap kadar pajakan tidak dilaksanakan mengikut terma perjanjian dan terdapat pemajak memajak tanah kepada pihak ketiga tanpa persetujuan bertulis daripada MAIM.
- Sejumlah RM0.90 juta perkongsian keuntungan belum dijelaskan oleh syarikat usaha sama kepada MAIM sejak tahun 2015.

# MAJLIS AGAMA ISLAM MELAKA

## 1. PENGURUSAN HARTANAH BAITULMAL

### FAKTA UTAMA

<b>RM64.12 Juta</b>	<b>98 Lot Tanah</b>	<b>28 Lot Tanah</b>
Nilai Bersih Hartanah Baitulmal 31 Disember 2018	1 Unit Bangunan  Hartanah Baitulmal Melalui Faraid/Pusaka Sehingga 31 Disember 2018	179 Unit Bangunan  Hartanah Baitulmal Melalui Pembelian/Pengambilan Tanah Sehingga 31 Disember 2018
<b>Sumber Hartanah Baitulmal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faraid/Pusaka</li><li>• Pembelian Terus</li><li>• Lelongan Awam</li><li>• Pengambilan Tanah</li></ul>	<b>Enakmen Pentadbiran Agama Islam (Negeri Melaka)</b>
<b>Objektif Baitulmal</b>	Mentadbir hasil harta tanah dan menguruskan harta pusaka umat Islam	<b>2002</b>  Mandat pengurusan Hartanah Baitulmal

### 1. LATAR BELAKANG

1.1. Majlis Agama Islam Melaka (MAIM) telah ditubuhkan pada 28 September 1960 berdasarkan Enakmen Pentadbiran Agama Islam (Negeri Melaka) 2002 (Enakmen) yang berperanan untuk menguruskan hal ehwal Agama Islam di Negeri Melaka. Mengikut Perkara 74 Perlembagaan Persekutuan, institusi Baitulmal berada di bawah kuasa Majlis Agama Islam Negeri masing-masing seperti mana yang terkandung dalam Jadual Kesembilan (Perkara 74 dan 77) Senarai Perundangan, Senarai II-Senarai Negeri.

1.2. Objektif MAIM berkaitan urusan harta tanah Baitulmal adalah mengenal pasti sumber, mengelola dan mentadbir kutipan hasil daripada sumber harta tanah dan menguruskan harta pusaka umat Islam dalam mencapai hasrat keharmonian ummah. Baitulmal Negeri Melaka telah ditubuhkan di bawah Seksyen 69 Enakmen Pentadbiran Agama Islam (Negeri Melaka) 2002. Hartanah Baitulmal diuruskan oleh Bahagian Baitulmal MAIM diketuai oleh seorang Ketua Penolong Pengarah dan dibantu oleh 11 kakitangan. Seksyen 69 (2) Enakmen ini menyatakan sumber Baitulmal adalah terdiri daripada semua wang dan harta alih atau tak alih yang menurut hukum syarak atau di bawah Enakmen atau peraturan-peraturan atau kaedah-kaedah yang dibuat di

bawahnya, terakru atau disumbangkan oleh mana-mana orang. Secara umumnya hartaanah Baitulmal berpunca daripada sumber faraid/pusaka yang diputuskan oleh Jabatan Ketua Pengarah Tanah dan Galian (JKPTG) atau Mahkamah Syariah yang didaftarkan di Pejabat Daerah dan Tanah (PDT). Selain itu hartaanah Baitulmal juga berpunca daripada pembelian terus dari individu/syarikat atau daripada proses pengambilan tanah.

1.3. Harta pusaka seorang Islam yang telah meninggal dunia dan tidak meninggalkan wasiat sebelum kematiannya akan dibahagikan mengikut hukum faraid iaitu dibahagikan kepada ahli warisnya (seperti anak, isteri, suami, ibu dan lain-lain). Bagaimanapun, Baitulmal berhak mewarisi harta pusaka si mati berdasarkan keadaan berikut:

- si mati tidak mempunyai waris;
- si mati mempunyai waris tetapi tidak berhak menerima pusaka kerana waris tersebut berlainan agama, murtad atau pembunuhan si mati; dan
- si mati mempunyai waris tetapi tidak dapat mewarisi sepenuhnya harta pusaka seperti contoh dalam **Jadual 1**.

**JADUAL 1**  
**CONTOH PEMBAHAGIAN PUSAKA MENGIKUT HUKUM FAROID**

BIL.	SI MATI	WARIS	FARDU MENGIKUT FARAID	PEMBAHAGIAN HARTA PUSAKA	CATATAN
1.	Suami			8	Isteri dan anak perempuan tidak dapat menghabisi harta pusaka dan bakinya $\frac{3}{8}$ bahagian diserahkan kepada Baitulmal.
		Isteri	$\frac{1}{8}$	$\frac{1}{8}$	
		1 Anak Perempuan	$\frac{1}{2}$	$\frac{4}{8}$	
		Baitulmal	Baki	$\frac{3}{8}$	
2.	Suami			24	Ibu, isteri dan 2 anak perempuan tidak dapat menghabisi harta pusaka dan bakinya $\frac{1}{24}$ bahagian diserahkan kepada Baitulmal.
		Ibu	$\frac{1}{6}$	$\frac{4}{24}$	
		Isteri	$\frac{1}{8}$	$\frac{3}{24}$	
		2 Anak Perempuan	$\frac{2}{3}$	$\frac{16}{24}$	
		Baitulmal	Baki	$\frac{1}{24}$	

Sumber: MAIM

1.4. Berdasarkan penyata kewangan beraudit MAIM bagi tahun berakhir 31 Disember 2018, nilai bersih hartaanah yang diuruskan oleh Baitulmal adalah berjumlah RM64.12 juta. Jumlah tersebut terdiri daripada tanah bernilai RM13.13 juta dan bangunan bernilai RM50.99 juta. Hartaanah tersebut meliputi hartaanah yang dibeli atau pengambilan balik sahaja tetapi tidak termasuk hartaanah yang diperoleh melalui faraid. Mengikut rekod Bahagian Baitulmal sehingga 31 Disember 2018, sejumlah 98 lot tanah dengan keluasan 60.58 ekar dan sebuah bangunan merupakan hak milik Bahagian Baitulmal yang diperoleh melalui faraid/pusaka. Sebanyak 72 kes permohonan penebusan telah diterima daripada waris dan bukan waris melibatkan 79 lot tanah.

## 2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada pengurusan hartaanah Baitulmal telah dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan selaras dengan objektif Bahagian Baitulmal iaitu:

- a. untuk mengenal pasti sumber, mengelola dan mentadbir kutipan hasil daripada sumber hartaanah; dan
- b. menguruskan harta pusaka umat Islam.

## 3. SKOP PENGAUDITAN

Skop pengauditan meliputi dua (2) bidang utama Audit iaitu prestasi hartaanah dan pengurusan hartaanah yang melibatkan tiga (3) daerah iaitu Melaka Tengah, Alor Gajah dan Jasin. Bagi hartaanah yang diperoleh melalui faraid/pusaka, skop pengauditan meliputi tempoh tahun 2015 hingga 2018 manakala hartaanah yang diperoleh melalui pembelian/pengambilan tanah meliputi tempoh tahun 2016 hingga 2018. Prestasi hartaanah meliputi aspek pencapaian output dan pencapaian *outcome*. Pengurusan hartaanah pula meliputi empat (4) perkara iaitu pencapaian kewangan, pengurusan hartaanah melalui sumber faraid/pusaka, pengurusan hartaanah melalui sumber pembelian/pengambilan tanah serta pengurusan sewaan. Senarai sampel yang dipilih mengikut daerah adalah seperti dalam **Jadual 2**.

**JADUAL 2**  
**PEMILIHAN SAMPEL HARTANAH UNTUK**  
**PENGURUSAN BAITULMAL BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2018**

DAERAH	TANAH (Lot)				PREMIS (Unit)			
	FARAID/ PUSAKA		PEMBELIAN/ PENGAMBILAN TANAH		FARAID/ PUSAKA		PEMBELIAN/ PENGAMBILAN TANAH	
	BIL. KES	SAMPEL	BIL. KES	SAMPEL	BIL. KES	SAMPEL	BIL. KES	SAMPEL
Melaka Tengah	24	9	2	2	0	0	67	40
Alor Gajah	34	16	8	8	0	0	2	0
Jasin	14	25	18	18	1	1	110	104
<b>JUMLAH</b>	<b>72</b>	<b>50</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>179</b>	<b>144</b>

Sumber: Bahagian Baitulmal, MAIM

## 4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak fail, rekod dan dokumen serta menganalisis data yang berkaitan dengan hartaanah Baitulmal. Pemeriksaan fizikal terhadap hartaanah

telah dijalankan pada bulan Disember 2018 dan Januari 2019. Selain itu, perbincangan dan temu bual turut diadakan bersama pegawai terlibat untuk mendapatkan penjelasan lanjut.

## 5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Oktober 2018 hingga Januari 2019 merumuskan perkara seperti berikut:

### 5.1.1. Prestasi Hartanah Baitulmal

Secara keseluruhannya, objektif pengurusan hartanah Baitulmal masih belum dicapai sepenuhnya kerana terdapat beberapa kelemahan dari aspek pencapaian output dan *outcome*. MAIM mengambil masa antara 15 hari hingga 15 bulan untuk menyelesaikan permohonan penebusan. Di samping itu, terdapat permohonan penebusan yang belum diselesaikan sejak tahun 2015 dan juga status permohonan penebusan yang tidak aktif. Ini disebabkan MAIM tidak menetapkan sebarang tempoh masa yang jelas bagi memproses permohonan penebusan sehingga selesai. Namun MAIM berjaya mencapai tahap 74.4% pencapaian output bagi hartanah yang disewakan/dipajak.

Tempoh masa penyelesaian kes penebusan.

**15 hari - 15 bulan**

Tahap pencapaian hartanah yang berjaya disewa/dipajak.

**74.4%**

### 5.1.2. Pengurusan Hartanah Baitulmal

Secara umumnya, pengurusan hartanah Baitulmal kurang cekap. Terdapat kelemahan seperti proses penebusan tanah tidak mengikut peraturan/dasar ditetapkan serta tiada dasar jelas untuk pembelian hartanah dan penjualan lot tanah faraid/pusaka kepada bukan waris. Selain itu, MAIM tidak mempunyai perancangan jangka panjang terhadap pembangunan tanah lot faraid/pusaka serta lot tanah yang dibeli.

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

- a. sejumlah 69 lot tanah faraid/pusaka yang diputuskan oleh PDT tidak direkodkan oleh MAIM;
- b. sebanyak tiga (3) lot tanah yang dibeli dengan kos RM0.57 juta tidak dibangunkan sejak tahun 2011;

- c. terdapat kelemahan dalam pengurusan penebusan tanah faraid/pusaka antaranya kadar pengurangan diskaun melebihi kadar yang ditetapkan dan sejumlah 68 lot tanah faraid/pusaka yang dimiliki sebelum tahun 2015 masih tidak dibangunkan;
- d. lewat mengambil tindakan terhadap tunggakan sewa dan sejumlah 15 unit premis masih tidak disewakan antara sembilan (9) hingga 73 bulan;
- e. penilaian semula setiap lima (5) tahun sekali terhadap kadar pajakan tidak dilaksanakan mengikut terma perjanjian dan terdapat pemajak memajak tanah kepada pihak ketiga tanpa persetujuan bertulis daripada MAIM; dan
- f. sejumlah RM0.90 juta perkongsian keuntungan belum dijelaskan oleh syarikat usaha sama sejak tahun 2015.

## **6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT**

Perkara yang ditemui serta maklum balas yang diterima pada 16 April 2019 telah dibincangkan semasa *Exit Conference* pada 24 April 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

### **6.1. Prestasi Hartanah Baitulmal**

#### **6.1.1. Pencapaian Output**

Pencapaian output bagi hartanah Baitulmal daripada sumber faraid/pusaka diukur melalui bilangan lot tanah yang ditebus serta tempoh masa yang diambil untuk memproses sesuatu permohonan. Pencapaian output bagi hartanah Baitulmal daripada sumber pembelian/pengambilan pula, diukur daripada jumlah/bilangan hartanah yang berjaya disewa/dipajak. Butiran pencapaian output adalah seperti perenggan berikut:

##### **a. Hartanah daripada Sumber Faraid/Pusaka**

- i. Bagi tempoh tahun 2015 hingga 2018, terdapat 72 kes permohonan penebusan daripada waris dan bukan waris yang melibatkan 79 lot tanah. Daripada 72 kes tersebut, hanya 31 kes (43.1%) penebusan berjaya diselesaikan manakala 41 kes belum selesai. Butiran terperinci adalah seperti dalam **Jadual 3**.

Prestasi penyelesaian permohonan penebusan bagi tahun 2015-2018

**43.1%**

Kes belum selesai

**41**

**JADUAL 3**  
**PRESTASI PENEBUSAN HARTANAH**  
**DARI SUMBER FAROID/PUSAKA BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA 2018**

TAHUN	BIL. PERMOHONAN DITERIMA		BIL. SELESAI			BIL. BELUM SELESAI		
	KES	LOT TANAH	KES	LOT TANAH	(%)	KES	LOT TANAH	(%)
2015	15	17	8	8	53.3	7	9	46.7
2016	12	14	7	8	58.3	5	6	41.7
2017	20	18	9	9	45.0	11	9	55.0
2018	25	30	7	12	28.0	18	18	72.0
<b>JUMLAH</b>	<b>72</b>	<b>79</b>	<b>31</b>	<b>37</b>	<b>43.1</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>56.9</b>

Sumber: Bahagian Baitulmal, MAIM

- ii. Bagi tanah faraid/pusaka, tiada sasaran had masa yang ditetapkan oleh MAIM untuk menyelesaikan kes permohonan penebusan. Berdasarkan semakan Audit terhadap 50 sampel fail permohonan penebusan, didapati Bahagian Baitulmal mengambil masa antara 15 hari hingga 15 bulan untuk menyelesaikan kes. Ketiadaan penetapan had masa menyebabkan prestasi penyelesaian kes permohonan penebusan bermula daripada permohonan diterima sehingga selesai kes penebusan tidak dapat diukur.

**b. Hartanah daripada Sumber Pembelian/Pengambilan Tanah**

Berdasarkan rekod MAIM, sehingga tahun 2018, hartaanah daripada sumber pembelian adalah sebanyak 207 lot/unit yang terdiri daripada 28 lot tanah dan 179 unit premis/bangunan. Semakan Audit mendapati daripada jumlah tersebut, 21 (75%) lot tanah telah dipajak dan 133 (74.3%) unit premis/bangunan telah disewakan. Secara keseluruhannya, jumlah hartaanah Baitulmal daripada sumber pembelian yang telah berjaya disewa/dipajak adalah sebanyak 154 (74.4%) unit/lot.

**Maklum balas MAIM yang diterima pada 16 April 2019**

MAIM telah menyediakan Manual Kualiti dengan dimasukkan tempoh selama 60 hari bagi proses permohonan penebusan bahagian Baitulmal. Manual Kualiti tersebut berkuat kuasa 4 April 2019. Antara langkah lain yang dilaksanakan oleh MAIM untuk mempercepatkan penyelesaian kes penebusan adalah:

- i. mengeluarkan Surat Peringatan Mesra mengenai tempoh bayaran kepada pemohon;

- ii. menghubungi pemohon dan memaklumkan terdapat dasar mengenai kadar pengurangan;
- iii. mohon pemohon hadir ke MAIM untuk perbincangan lanjut; dan
- iv. mengunjungi rumah pemohon dan memberikan penerangan lanjut.

**Pada pendapat Audit, ketiadaan *Standard Operating Procedure (SOP)* untuk proses permohonan kes penebusan boleh menjelaskan tahap pencapaian objektif MAIM untuk menyeragamkan dan mentadbir pengurusan hartaanah Baitulmal secara lebih tersusun dan teratur.**

#### **6.1.2. Pencapaian *Outcome***

---

**Indikator penilaian *outcome* tidak ditetapkan**

---

Pencapaian *outcome* bertujuan mengukur sama ada pengurusan hartaanah Baitulmal yang dilaksanakan telah mencapai objektif yang ditetapkan. Semakan Audit tidak menjumpai sebarang bukti yang menunjukkan MAIM telah menetapkan sebarang indikator penilaian pencapaian *outcome* berkaitan pengurusan hartaanah Baitulmal. Oleh itu, penentuan *outcome* hartaanah Baitulmal hanya dinilai oleh pihak Audit berdasarkan kutipan hasil penebusan tanah dan sewaan hartaanah bagi tempoh yang diaudit. Butiran lanjut adalah seperti perenggan berikutnya:

##### **a. Kutipan Hasil Penebusan Tanah Faraid/Pusaka**

- i. Hasil penebusan terdiri daripada pembayaran yang dibuat oleh penebus untuk mendapatkan hak milik tanah. Semakan Audit mendapati hasil penebusan tanah faraid/pusaka bagi tempoh tahun 2015 hingga 2018 dianggarkan berjumlah RM2.96 juta. Daripada jumlah tersebut, sejumlah RM0.95 juta telah sebenarnya dikutip bagi kes yang telah selesai. Baki RM2.01 juta belum dapat dikutip kerana kes penebusan yang masih belum selesai. Semakan Audit selanjutnya mendapati anggaran hasil penebusan bagi kes yang belum selesai meningkat daripada RM0.22 juta pada tahun 2015 kepada RM0.96 juta pada tahun 2018 akibat pertambahan kes permohonan penebusan iaitu daripada 15 kepada 25 kes.
- ii. Semakan Audit terhadap fail penebusan hartaanah faraid/pusaka mendapati antara sebab kes belum diselesaikan adalah bayaran ansuran yang masih berlanjutan, kes permohonan masih dalam proses untuk diangkat ke mesyuarat Jawatankuasa Wakaf, Zakat dan Baitulmal Negeri Melaka

(JUKMAL), terdapat percanggahan maklumat penebus dan tiada maklum balas daripada penebus. Butiran terperinci hasil penebusan adalah seperti dalam **Jadual 4**.

**JADUAL 4**  
**HASIL PENEBUSAN HARTANAH FARAIID/PUSAKA**  
**BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA 2018**

TAHUN	DAERAH	BIL. KES TERIMA		BIL. KES SELESAI		BIL. KES BELUM SELESAI	
		BIL.	(RM)	BIL.	(RM)	BIL.	ANGGARAN HASIL (RM)
2015	Melaka Tengah	4	159,770	3	96,570	1	63,200
	Alor Gajah	6	245,233	3	162,300	3	82,933
	Jasin	5	101,838	2	30,112	3	71,726
<b>JUMLAH</b>		<b>15</b>	<b>506,841</b>	<b>8</b>	<b>288,982</b>	<b>7</b>	<b>217,859</b>
2016	Melaka Tengah	3	180,125	2	144,000	1	36,125
	Alor Gajah	8	270,719	4	103,203	4	167,516
	Jasin	1	6,137	1	6,137	0	0
<b>JUMLAH</b>		<b>12</b>	<b>456,981</b>	<b>7</b>	<b>253,340</b>	<b>5</b>	<b>203,641</b>
2017	Melaka Tengah	6	237,945	3	107,775	3	130,170
	Alor Gajah	9	534,081	4	108,216	5	425,865
	Jasin	5	110,472	2	38,600	3	71,872
<b>JUMLAH</b>		<b>20</b>	<b>882,498</b>	<b>9</b>	<b>254,591</b>	<b>11</b>	<b>627,907</b>
2018	Melaka Tengah	11	701,029	0	0	11	701,029
	Alor Gajah	11	314,430	5	103,423	6	211,007
	Jasin	3	98,372	2	50,872	1	47,500
<b>JUMLAH</b>		<b>25</b>	<b>1,113,831</b>	<b>7</b>	<b>154,295</b>	<b>18</b>	<b>959,536</b>
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>		<b>72</b>	<b>2,960,151</b>	<b>31</b>	<b>951,208</b>	<b>41</b>	<b>2,008,943</b>

Sumber: Bahagian Baitulmal, MAM

### b. Kutipan Hasil Sewaan Hartanah Baitumal

Bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018, sasaran hasil sewaan adalah berjumlah RM8.54 juta. Sejumlah RM5.86 juta atau 68.6% telah berjaya dikutip. Analisis Audit mendapati hasil sewaan telah meningkat dari tahun 2016 hingga 2017 masing-masing berjumlah RM1.87 juta dan RM2.10 juta. Bagaimanapun, hasil sewaan menurun sebanyak 10% pada tahun 2018 kepada RM1.89 juta. Prestasi kutipan sewa hartanah Baitulmal adalah seperti dalam **Jadual 5**.

**JADUAL 5**  
**PRESTASI KUTIPAN SEWA HARTANAH BAITULMAL**  
**BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018**

TAHUN	JENIS HARTANAH	KUTIPAN (RM Juta)		PRESTASI KUTIPAN (%)
		SASARAN	SEBENAR	
2016	Sewaan Bangunan	2.68	1.71	63.8
	Sewaan Tanah	0.19	0.16	84.2
<b>JUMLAH</b>		<b>2.87</b>	<b>1.87</b>	<b>65.2</b>

TAHUN	JENIS HARTANAH	KUTIPAN (RM Juta)		PRESTASI KUTIPAN (%)
		SASARAN	SEBENAR	
2017	Sewaan Bangunan	2.55	1.92	75.3
	Sewaan Tanah	0.19	0.18	94.7
<b>JUMLAH</b>		<b>2.74</b>	<b>2.10</b>	<b>76.6</b>
2018	Sewaan Bangunan	2.71	1.71	63.1
	Sewaan Tanah	0.22	0.18	81.8
<b>JUMLAH</b>		<b>2.93</b>	<b>1.89</b>	<b>64.5</b>
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>		<b>8.54</b>	<b>5.86</b>	<b>68.6</b>

Sumber: Bajet dan Penyata Kewangan MAIM

### Maklum balas MAIM yang diterima pada 16 April 2019

MAIM telah menetapkan Sasaran Kerja Tahunan Bahagian Baitulmal bagi tahun 2019 adalah menyelesaikan 10 kes lama dan 15 kes baru dengan sasaran kutipan berjumlah RM0.80 juta.

Pada pendapat Audit, ketiadaan indikator dalam pengukuran *outcome* akan menyukarkan MAIM untuk memastikan objektif pengurusan hartanah Baitulmal dicapai sepenuhnya, di samping kesukaran menetapkan arah tuju bagi perancangan jangka panjang.

## 6.2. Pengurusan Hartanah Baitulmal

### 6.2.1. Pencapaian Kewangan

Sumber pendapatan hartanah daripada hasil penebusan tanah dan sewa/pajakan telah menyumbang antara 9.5% hingga 16.3% kepada jumlah keseluruhan pendapatan MAIM. Pendapatan hasil hartanah bagi tempoh tahun 2016 sehingga 2018 adalah seperti dalam **Jadual 6**.

**JADUAL 6**  
**HASIL HARTANAH DARIPADA KESELURUHAN**  
**HASIL BAITULMAL BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018**

TAHUN	HASIL HARTANAH BAITULMAL (RM Juta)	JUMLAH HASIL MAIM (RM Juta)	PERATUS SUMBANGAN (%)
2016	2.08	21.92	9.5
2017	3.07	20.22	15.2
2018	3.63	22.28	16.3
<b>JUMLAH</b>	<b>8.78</b>	<b>64.42</b>	<b>13.6</b>

Sumber: Bajet dan Penyata Kewangan MAIM

**Pada pendapat Audit, peningkatan peratus sumbangan hasil harta tanah Baitulmal menunjukkan indikator yang baik kepada pendapatan MAIM secara keseluruhan.**

### **6.2.2. Pengurusan Hartanah Melalui Sumber Faraid/Pusaka**

#### **a. Pemerolehan Hartanah**

- i. Seksyen 49(3)(b)(viii) dan (ix) Enakmen Pentadbiran Agama Islam (Negeri Melaka) Tahun 2002 Bahagian IV Mahkamah Syariah dan Seksyen 4(1), 12(7) dan 19(1)(a) Akta Pusaka Kecil (Pembahagian) 1955 menyatakan mengenai bidang kuasa pembahagian faraid/pusaka. Keputusan kes faraid/pusaka yang mempunyai bahagian Baitulmal akan diputuskan oleh JKPTG/Mahkamah Syariah dan didaftarkan di PDT. Berdasarkan rekod Bahagian Baitulmal, sehingga 31 Disember 2018, Bahagian Baitulmal memiliki sebanyak 98 lot tanah berkeluasan 60.58 ekar dan sebuah bangunan berkeluasan 1,400 kaki persegi bernilai RM135,000 di bandar Jasin. Butiran hartanah tersebut mengikut daerah adalah seperti dalam **Jadual 7**.

**JADUAL 7  
KEDUDUKAN HARTANAH MELALUI  
FARAID/PUSAKA SEHINGGA TAHUN 2018**

DAERAH	TANAH	
	BIL. LOT	LUAS (Ekar)
Melaka Tengah	35	20.76
Alor Gajah	48	35.93
Jasin	15	3.89
<b>JUMLAH</b>	<b>98</b>	<b>60.58</b>

Sumber: Bahagian Baitulmal, MAIM

**69**

Lot tanah  
faraid/pusaka tidak  
direkodkan oleh  
Baitulmal

- ii. Semakan Audit terhadap 98 lot tanah mendapati hanya tujuh (7) atau 7.1% lot tanah sahaja yang didaftarkan sebagai hak milik Baitulmal di PDT. Selain itu, didapati juga sejumlah 69 lot tanah yang berdaftar di PDT sebagai hak milik Baitulmal tetapi tidak direkodkan oleh Baitulmal setakat tarikh pengauditan. Perkara ini boleh memberi kesan kepada jumlah rekod sebenar harta tanah yang dimiliki oleh Baitulmal. Berdasarkan temu bual dengan pegawai Baitulmal, hal ini berlaku disebabkan Bahagian Baitulmal tidak mendapatkan sesalinan keputusan pembahagian harta faraid/pusaka yang telah diputuskan oleh JKPTG.

## **Maklum balas MAIM yang diterima pada 16 April 2019**

Perkara ini telah dibincangkan bersama pegawai Unit Pusaka JKPTG supaya satu penyelarasan dan pemakluman keputusan kepada MAIM dibuat setiap kali mesyuarat pusaka/faraid dilaksanakan.

### **b. Penebusan Tanah Faraid/Pusaka**

Seksyen 69(4), Bahagian VI, Enakmen menghendaki MAIM mentadbir semua wang dan harta Baitulmal yang dijual, dihasilkan atau dihapuskan berdasarkan undang-undang bertulis dan mengikut hukum syarak. MAIM bertanggungjawab untuk mengenal pasti sumber dan kaedah pelaksanaan terbaik dalam menjana aktiviti ekonomi ummah, menyeragamkan dan mentadbir harta tanah Baitulmal secara lebih tersusun dan teratur. Berdasarkan Manual Pengurusan Tebus Pusaka yang dikeluarkan oleh Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji Jabatan Perdana Menteri (JAWHAR), penebusan bahagian pusaka milik Baitulmal oleh waris adalah bersesuaian dengan konsep *takharuj* iaitu pelepasan hak Baitulmal kepada waris dengan balasan (bayaran). Pengauditan yang dijalankan terhadap 50 sampel permohonan penebusan tanah faraid/pusaka bagi tahun 2015 hingga 2018 mendapati perkara seperti berikut:

#### **i. Kadar Pengurangan Harga Penebusan dan Pembelian Tanah**

Mesyuarat JUKMAL Bilangan 1/2016 telah menetapkan kadar pengurangan harga bagi penebusan harta pusaka tanah bahagian si mati oleh waris adalah antara 5% hingga 20% berdasarkan penilaian tanah yang dibuat oleh Jabatan Perkhidmatan dan Penilaian Harta (JPPH) seperti dalam **Jadual 8**.

**JADUAL 8**  
**KADAR PENGURANGAN PENEBUSAN KEPADA WARIS**

BIL.	NILAI TANAH MENGIKUT KADAR JPPH (RM)	KADAR PENGURANGAN (%)
1.	<29,999.00	5
2.	30,000-39,999.00	10
3.	40,000-59,999.00	15
4.	60,000 dan ke atas	20

Sumber: Minit Mesyuarat JUKMAL Bil.1/2016

- Semakan Audit mendapati lapan (8) kes permohonan penebusan tanah telah diluluskan oleh JUKMAL tetapi tidak mengikut kadar pengurangan harga yang telah ditetapkan. Kadar pengurangan harga yang diberikan telah melebihi antara 5% hingga 28% daripada kadar sepatutnya. Mengikut perkiraan Audit, Baitulmal kehilangan hasil yang dianggarkan berjumlah RM53,641. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9**.

**Pengurangan  
harga** penebusan tanah  
**tidak mengikut  
kadar** yang ditetapkan

**8 kes**

Anggaran kehilangan hasil

**RM53,641**

**JADUAL 9**  
**KADAR PENGURANGAN HARGA BAGI PENEBUSAN TANAH KEPADA WARIS**

BIL.	NO. LOT TANAH	NILAI TANAH (JPPH) (RM)	KADAR PENGURANGAN HARGA				ANGGARAN KEHILANGAN HASIL	LEBIHAN KADAR		
			SEPATUTNYA		DILULUSKAN					
			RM	(%)	RM	(%)				
1.	Lot 1984 Mukim Merlimau	10,600	10,070	5	9,000	15	1,070	10		
2.	Lot 2481 dan 2582 Mukim Nyalas	25,433	24,161	5	22,890	10	1,271	5		
3.	Lot 3491 Mukim Sungai Baru Tengah	90,600	72,480	20	63,420	30	9,060	10		
4.	Lot 1052 Mukim Semabok	51,250	43,563	15	41,000	20	2,563	5		
5.	Lot 1597 Mukim Bukit Rambai	83,000	66,400	20	50,000	40	16,400	20		
6.	Lot 346 Mukim Sungai Baru Tengah	211,400	169,120	20	147,980	30	21,140	10		
7.	Lot 1556 Mukim Serkam	34,250	30,825	10	29,113	15	1,712	5		
8.	Lot 25 Mukim Kesang	1,500	1,425	5	1,000	33	425	28		
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>		<b>508,033</b>	<b>418,044</b>		<b>364,403</b>		<b>53,641</b>			

Sumber: Fail Penebusan Tanah

- Berdasarkan temu bual dengan Pegawai Baitulmal, kadar pengurangan harga penebusan yang ditetapkan hanya merupakan panduan kepada pegawai dalam pelaksanaan kerja. Namun pengurangan kadar melebihi jadual kadar yang ditetapkan telah dibuat setelah mengambil kira kekangan kewangan penebus untuk membayar penebusan tersebut.

## ii. Tanah Faraid/Pusaka yang Tidak Ditebus dan Tidak Dibangunkan

Sebanyak 68 daripada 98 lot tanah (69.4%) yang dimiliki sebelum tahun 2015 masih tidak dibangunkan. Lawatan Audit telah dibuat pada 26 dan 27 Disember 2018 terhadap lot tanah yang bersaiz besar (melebihi 0.5 ekar)

melibatkan 17 lot berstatus seperti dalam **Jadual 10** dan **Gambar 1** hingga **Gambar 7**. Semakan Audit mendapati MAIM tidak menetapkan sebarang polisi mengenai dasar pembangunan tanah yang sesuai mengikut saiz dan lokasi supaya hartanah dapat dimanfaatkan untuk kebaikan ummah.

**JADUAL 10**  
**KEADAAN TANAH SEMASA LAWATAN**

<b>BIL.</b>	<b>NO. LOT TANAH</b>	<b>DAERAH/ MUKIM</b>	<b>LUAS (ekar)</b>		<b>STATUS/KEADAAN TANAH SEMASA LAWATAN AUDIT</b>
			<b>KESELURUHAN</b>	<b>BAHAGIAN BAITULMAL</b>	
1.	575	Tanjung Rimau	2.681	1.341	Ladang kelapa sawit <b>(Gambar 1)</b>
2.	424	Machap	2.175	0.725	Ladang kelapa sawit
3.	767	Lendu	2.700	2.200	Kebun sayur <b>(Gambar 2 dan Gambar 3)</b>
4.	198	Kuala Sungai Baru	2.069	0.345	Berhutan
5.	96 & 99	Taboh Naning	4.516	2.258	Berhutan
6.	449	Lendu	2.500	2.100	Berhutan
7.	346 & 347	Gadek	5.795	5.795	Berhutan
8.	870 & 618	Kuala Sungai Baru	3.575	0.894	Berhutan <b>(Gambar 4 dan Gambar 5)</b>
9.	29	Beringin	5.300	1.030	Tanah kosong
10.	213 & 209	Sungai Siput	6.025	1.040	Belukar berpaya
11.	77 & 2027	Pulau Sebang	7.186	3.593	Berkediaman <b>(Gambar 6)</b>
12.	1971	Pulau Sebang	TM	TM	Binaan stor kecil <b>(Gambar 7)</b>

Sumber: Jabatan Audit Negara

Nota: (TM) - Tiada Maklumat



**GAMBAR 1**

Lot 575 Mukim Tanjung Rimau, Alor Gajah  
- Tanaman Kelapa Sawit  
(27.12.2018)

**GAMBAR 2**



Lot 767 Mukim Lendu, Alor Gajah  
- Tanaman Sayuran  
(26.12.2018)

**GAMBAR 3**



Lot 767 Mukim Lendu, Alor Gajah  
- Tanaman Sayuran  
(26.12.2018)

GAMBAR 4



Lot 618 Mukim Kuala Sungai Baru, Alor Gajah  
- Berhutan  
(27.12.2018)

GAMBAR 5



Lot 618 Mukim Kuala Sungai Baru, Alor Gajah  
- Berhutan  
(27.12.2018)

GAMBAR 6



Lot 77 & 2027 Mukim Pulau Sebang, Alor Gajah  
- Rumah Kediaman  
(27.12.2018)

GAMBAR 7



Lot 1971 Mukim Pulau Sebang, Alor Gajah  
- Binaan Stor  
(27.12.2018)

### Maklum balas MAIM yang diterima pada 16 April 2019

MAIM telah menyenaraikan tanah-tanah pusaka yang tidak ditebus kepada anak syarikat MAIM Holdings Bhd. dan pelbagai pihak yang berkepentingan bagi menjalankan usaha sama dan membangunkan tanah berkenaan. MAIM juga dalam proses penambahbaikan dasar dan polisi yang berkaitan pembangunan tanah hak milik MAIM. Manakala bagi lot tanah yang telah dibangunkan atau sedang diusahakan oleh pihak lain, MAIM sedang berunding dengan penama bersama yang berkongsi lot tanah berkenaan untuk penebusan ataupun pembangunan.

**Pada pendapat Audit, ketiadaan perancangan dan SOP berhubung dengan pengurusan harta faraid/pusaka yang tidak dibangunkan boleh merugikan MAIM. Hal ini kerana harta tersebut boleh menyumbang pendapatan yang signifikan kepada MAIM sekiranya dimanfaatkan sepenuhnya.**

### c. Penjualan Tanah Faraid/Pusaka

Bahagian Baitulmal turut mengendalikan penjualan tanah faraid/pusaka kepada bukan waris si mati. Bagi tempoh tahun 2015 hingga 2018, terdapat penjualan lot tanah faraid/pusaka yang melibatkan dua (2) lot seperti dalam **Jadual 11**.

**JADUAL 11**  
**PENJUALAN TANAH FARAIID/PUSAKA KEPADA BUKAN WARIS**

BIL.	NO. LOT	PENILAIAN TANAH OLEH JPPH (RM)	KELULUSAN HARGA JUALAN OLEH JUKMAL (RM)	KADAR PENGURANGAN (%)
1.	Lot 356 Kawasan Bandar XXXI	159,958	125,000	21
2.	Lot 933 Mukim Bukit Baru	97,312	68,118	30
		41,553	29,087	30
		42,644	29,851	30
		46,472	32,530	30

Sumber: Bahagian Baitulmal, MAIM

i. Semakan Audit terhadap pengurusan penjualan dua (2) lot tanah faraid/pusaka mendapati perkara seperti berikut:

- Mesyuarat JUKMAL Bil. 4/2017 telah meluluskan permohonan pengurangan harga jualan tanah Lot 356 kepada sebuah syarikat dengan kadar diskaun 21%. Kadar diskaun yang diberi didapati melebihi kadar pengurangan penjualan tanah kepada waris yang ditetapkan sehingga 20%. Berdasarkan minit mesyuarat tersebut, justifikasi permohonan pengurangan oleh syarikat adalah tanah berkenaan tidak berpotensi untuk dimajukan, kawasan rendah dan banjir serta memerlukan kos untuk penambakan tanah. Bagaimanapun, syarikat tersebut telah menjelaskan bayaran sepenuhnya pada 30 April 2018.
- Mesyuarat JUKMAL Bil. 1/2018 juga telah meluluskan penjualan tanah di Lot 933 Mukim Bukit Baru kepada empat (4) pembeli bukan waris (penghuni sedia ada) dengan kadar pengurangan 30%. Kadar yang diluluskan adalah melebihi kadar pengurangan kepada waris. Mesyuarat JUKMAL tersebut juga meluluskan penjualan secara bayaran ansuran dalam tempoh lima (5) tahun. Sehingga tarikh pengauditan, semakan Audit mendapati kesemua empat (4) pembeli tersebut telah membuat pembayaran secara ansuran. Bagaimanapun, perjanjian jual beli belum disediakan. Semakan Audit juga mendapati Bahagian Baitulmal tidak mengenakan sebarang penyewaan dari tahun 2008 hingga 2018 kepada pemilik sedia ada di lot tersebut walaupun sijil faraid telah dikeluarkan

kepada Baitulmal sejak tahun 2008 lagi. Ini disebabkan Baitulmal hanya menyedari adanya bahagian milik Baitulmal semasa permohonan dikemukakan oleh waris. Berdasarkan temu bual dengan pegawai Baitulmal, satu perbincangan telah diadakan dengan pihak pembeli pada 1 November 2018. Namun, sehingga kini perkara ini tidak dapat dimuktamadkan dan perjanjian pembelian tidak dapat dibuat kerana belum mencapai persetujuan dengan pihak pembeli.

- ii. Semakan Audit mendapati tiada prosedur ditetapkan oleh Bahagian Baitulmal bagi pengurusan dan penjualan harta pusaka si mati yang tidak mempunyai waris kepada bukan waris terutamanya dalam asas penetapan harga jualan.

#### **Maklum balas MAIM yang diterima pada 16 April 2019**

Bagi Lot 933, tanah ini diperoleh melalui Anggapan Kematian yang dibuat oleh Penghulu Kampungku Sayang pada 13 Mei 2008. Oleh itu, MAIM telah mengadakan perbincangan dengan penghuni berkenaan namun mendapat tentangan hebat yang mendakwa mereka merupakan waris yang sah. Namun, perkara ini tidak dapat dibuktikan dengan jelas dan MAIM adalah pemilik sah tanah berkenaan.

**Pada pendapat Audit, ketiadaan peraturan yang jelas berkaitan penetapan kadar diskau untuk penjualan harta faraid/pusaka kepada bukan waris boleh memberi ruang kepada risiko penetapan kadar pengurangan (diskau) yang berbeza-beza.**

#### **6.2.3. Pengurusan Hartanah Melalui Sumber Pembelian/Pengambilan Tanah**

##### **a. Pemerolehan Hartanah**

- i. Seksyen 5(3) Bahagian II Enakmen menyatakan MAIM boleh menjalankan urus niaga dan pemilikan harta yang sah di sisi undang-undang serta mengikut hukum syarak.
- ii. Sehingga tahun 2018, Bahagian Baitulmal telah membeli dan mengambil semula sebanyak 28 lot tanah berkeluasan 367.92 ekar dengan kelulusan mesyuarat JUKMAL. Butiran lanjut pembelian/pengambilan tanah serta tujuan adalah seperti dalam **Jadual 12**.

**JADUAL 12**  
**PEMBELIAN/PENGAMBILAN TANAH OLEH BAITULMAL**

BIL	PERIHAL TANAH			PEMBELIAN/ PENGAMBILAN TANAH		TUJUAN ASAL PEMBELIAN/ PENGAMBILAN TANAH	STATUS TANAH SEWAKTU LAWATAN AUDIT
	LOT	BIL. LOT	LUAS (Ekar)	TAHUN	KOS (RM)		
1.	Lot 1656, Bukit Senggeh, Jasin	1	1.23	2011	99,671	Untuk dijadikan sebagai Taman Burung Walid Melaka	- Berhutan - Tiada pembangunan
2.	Lot 5317, Mukim Ayer Panas, Jasin	1	15.30	TM	TM	Untuk pembangunan rumah mampu milik	Ladang kelapa sawit
3.	Lot 2119 & Lot 2120 Mukim Cheng	2	3.02	2016	470,000	Tiada perancangan pembelian	4 rumah kediaman sedia ada
4.	Lot 814 Mukim Durian Tunggal	1	0.28	2016	6,400	Pembelian tanah pusaka dari pemilik	Rumah
5.	Lot 1060-1066 Ayer Pa'abas	7	70.69	TM	TM	TM	Ladang kelapa sawit
6.	Lot 311, 313, 333, 337-342 Mukim Selandar	9	45.96	TM	TM	TM	Ladang kelapa sawit
7.	Lot 3016-3018 Mukim Kesang	3	103.44	TM	TM	TM	Ladang kelapa sawit
8.	Lot 2909, 2286 Mukim Serkam dan Lot 728 Mukim Jasin	3	74.00	TM	6,400,000	Tapak Sekolah Agama	Taman perumahan, lot banglo dan perkampungan Rimbunan Kaseh
9.	Lot 3404 Lipat Kajang	1	54.00	TM	TM	TM	Banglo dan lot kosong
<b>JUMLAH</b>		<b>28</b>	<b>367.92</b>		<b>6,976,071</b>		

Sumber: Bahagian Baitulmal, MAIM

Nota: (TM) – Tiada Maklumat

iii. Pada tahun 2016, MAIM telah membeli dua (2) lot tanah di Mukim Cheng (lot 2119 dan 2120) yang bernilai RM0.47 juta. Semakan Audit ke atas fail tanah ini tidak menjumpai sebarang bukti perancangan pembelian bagi menentukan pelan jangka pendek dan jangka panjang terutama berkaitan pulangan, prospek, keupayaan tanah untuk tujuan sewa/pajakan serta perkara-perkara lain yang perlu dipertimbangkan. Namun pembelian ini telah diluluskan oleh Mesyuarat JUKMAL. Selain itu, sehingga tarikh semakan Audit, tanah ini masih belum dapat dibangunkan kerana penduduk asal masih tinggal dan menetap di atas tanah ini dan gagal dipindahkan sehingga kini. Berdasarkan maklum balas MAIM, beberapa tindakan telah diambil terhadap penduduk asal antaranya mengeluarkan arahan untuk mengosongkan tanah tersebut. Namun, selepas perbincangan dengan kedua-dua pihak, MAIM bersetuju untuk mengeluarkan surat tawaran sewaan kepada empat (4) penduduk asal penama yang terlibat.

Nilai **3 lot** tanah yang belum dibangunkan sejak 2011.

**RM0.57 juta**

iv. Selain itu pada 15 Ogos 2011, MAIM telah menandatangani perjanjian pembelian lot 1656, Mukim Bukit Senggeh yang dikenali sebagai ‘Taman Burung Walid Melaka’ dengan kos berjumlah RM99,671. Lawatan Audit pada 26 Disember 2018 mendapati tanah berkenaan masih tidak dibangunkan sejak dibeli tujuh (7) tahun lalu dan dipenuhi belukar. Tanah ini gagal dibangunkan dan tidak dapat memberi pulangan kepada Baitulmal seperti yang ditetapkan.

### **Maklum balas MAIM yang diterima pada 16 April 2019**

MAIM telah mengambil langkah untuk membangunkan tanah berkenaan melalui usaha sama dan masih dalam peringkat perbincangan.

**Pada pendapat Audit, pembelian harta tanah tanpa perancangan yang teliti membawa risiko kerugian kepada MAIM yang seterusnya tidak dapat memberi manfaat kepada ummah.**

### **b. Pajakan Hartanah**

i. Bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018, Bahagian Baitulmal memiliki 21 lot tanah seluas 235.16 ekar yang terletak di Daerah Alor Gajah dan Jasin yang ditanam dengan tanaman kelapa sawit. Kesemua lot tanah tersebut telah dipajakkan kepada dua (2) syarikat. Butiran pajakan tanah tersebut adalah seperti dalam **Jadual 13**.

**JADUAL 13**  
**BUTIRAN PAJAKAN TANAH BAITULMAL**

BIL.	LOT TANAH	BUTIRAN TANAH		BUTIRAN PERJANJIAN			
		BIL. LOT	KELUASAN (ekar)	NO. SYARIKAT PENERIMA PAJAKAN	TARIKH	TEMPOH PAJAKAN (tahun)	JUMLAH PAJAKAN BULANAN (RM)
1.	Lot 1060 – Lot 1066, Mukim Ayer Pa’abas	7	70.46	329914-H	28.05.2008	20	2,818.40
2.	Lot 311, 313, 333, 337-342, Mukim Selander	9	45.96		28.05.2008	25	1,838.44
3.	Lot 1268 & 1274, Mukim Ayer Panas, Jasin	2	15.30		02.01.2009	25	750.00
<b>JUMLAH</b>		<b>18</b>	<b>131.72</b>	<b>JUMLAH</b>			<b>5,406.84</b>
4.	Lot 3016 – Lot 3018, Mukim Kesang	3	103.44	243674-D	02.08.2010	10	6,180.00
<b>JUMLAH</b>		<b>3</b>	<b>103.44</b>	<b>JUMLAH</b>			<b>6,180.00</b>
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>		<b>21</b>	<b>235.16</b>	<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>			<b>11,586.84</b>

Sumber: Bahagian Baitulmal, MAIM

ii. Semakan Audit terhadap pengurusan pajakan mendapati perkara berikut:

- **Penilaian Kadar Pajakan**

Mengikut Klausula 19.4 Perjanjian Pajakan, MAIM hendaklah mengkaji semula terma perjanjian setiap lima (5) tahun sekali. Semakan Audit mendapati sehingga tahun 2018, MAIM tidak pernah mengkaji semula terma perjanjian khususnya nilai pajakan. Nilai pajakan tanah yang diperoleh MAIM merupakan nilai oleh JPPH yang dilaksanakan antara tahun 2008 dan 2009 yang tidak menunjukkan nilai pajakan semasa pada tahun 2018. Bagi tempoh tahun 2008 hingga 2018, MAIM sepatutnya telah membuat tiga (3) kali penilaian semula terhadap terma perjanjian, iaitu pada tahun 2013, 2014 dan 2018. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 14**.

**JADUAL 14**  
**PENILAIAN SEMULA TERHADAP NILAI PAJAKAN TIDAK DILAKSANAKAN**

BIL.	LOT TANAH	NO. SYARIKAT PENERIMA PAJAKAN	LUAS (Ekar)	TAHUN PERJANJIAN DITANDATANGANI	TAHUN PENILAIAN SEMULA YANG SEPATUTNYA DIBUAT
1.	Lot 1060-1066 Mukim Ayer Pa'abas	329914-H	70.46	2008	2013 dan 2018
2.	Lot 311, 313, 333, 337-342, Mukim Selandar		45.96	2008	2013 dan 2018
3.	Lot 1268 & 1274, Mukim Ayer Panas, Jasin		15.30	2009	2014

Sumber: JPPH

**Maklum balas MAIM yang diterima pada 16 April 2019**

MAIM akan menyemak dan menjalankan penilaian semula terhadap nilai pajakan yang belum dilaksanakan penilaian semula.

**Pada pendapat Audit, penilaian semula yang tidak dibuat merugikan MAIM kerana pajakan tidak dapat dikenakan pada kadar yang sepatutnya.**

- **Pajakan Kepada Pihak Ketiga**

Perenggan 2.14 Perjanjian Pajakan antara MAIM dan syarikat bernombor 329914-H menyatakan syarikat bersetuju untuk tidak memajak kepada pihak ketiga tanpa kebenaran bertulis daripada MAIM.

Semakan Audit mendapati sebanyak 16 lot tanah hak milik Baitulmal di Mukim Ayer Pa'abas dan Mukim Selandar yang berkeluasan 116.42 ekar telah dipajakkan oleh syarikat kepada pihak ketiga. Keadaan ini dengan jelas telah melanggar syarat pajak yang dimeterai sejak tahun 2008. Sehingga tarikh pengauditan, tiada sebarang tindakan diambil oleh MAIM.

### c. Pengurusan Usaha Sama

- i. Pada 19 Julai 2011, MAIM telah menandatangani Perjanjian Usaha Sama dengan syarikat bernombor 329914-H bagi memajukan tanah di Lot 3404 Lipat Kajang sebagai perkampungan tersusun bagi lot-lot banglo. Syarikat berperanan dalam penentuan harga jualan, pemasaran dan urusan pembangunan serta kerja tanah. Kos daripada pembangunan tanah lot tersebut dan kos-kos lain ditanggung oleh syarikat. Manakala sebagai pemilik asal pula bertanggungjawab untuk memeterai perjanjian jual beli dengan pembeli lot tanah berkenaan.
- ii. Berdasarkan Klausus 4, Perjanjian Usaha Sama tersebut, MAIM bersetuju hasil jualan bersih lot banglo hendaklah dibahagikan antara kedua-dua pihak mengikut nisbah keuntungan bersih 50:50 setelah ditolak kos terlibat. Semakan Audit mendapati semua lot tanah banglo tersebut telah terjual dan selesai pada tahun 2015. Bagaimanapun sehingga tarikh pengauditan, MAIM hanya menerima RM1.0 juta sahaja dan baki RM0.9 juta lagi masih belum dibayar oleh syarikat. MAIM menjelaskan bayaran penuh masih belum diterima disebabkan ada pembeli yang belum membuat bayaran penuh kepada syarikat selain terdapat beberapa perkara yang masih dalam perbincangan.

### Maklum balas MAIM yang diterima pada 16 April 2019

MAIM akan mengaturkan satu perbincangan lanjut bersama syarikat bagi mengharmonikan semula perkara berhubung penjualan tanah ini.

**Pada pendapat Audit, kelemahan pemantauan dalam pengurusan perjanjian pajakan dan perjanjian projek usaha sama boleh merugikan Bahagian Baitulmal.**

#### **6.2.4. Pengurusan Sewaan**

Berdasarkan rekod hartaanah Bahagian Baitulmal sehingga tahun 2018, Baitulmal mempunyai 28 lot tanah dan 179 unit premis yang boleh disewakan/dipajak. Semakan Audit terhadap pengurusan sewaan mendapati perkara seperti berikut:

##### **a. Tunggakan Sewaan**

- i. Sehingga 31 Disember 2018, Baitulmal merekodkan sejumlah RM0.18 juta tunggakan sewaan yang terdiri dari tunggakan sewa kedai perniagaan, rumah dan tanah. Analisis Audit untuk tempoh tahun 2016 hingga 2018 mendapati berlaku peningkatan tunggakan sewaan sebanyak 28.9% pada tahun 2017 berbanding 2016 namun kembali menurun sebanyak 32.5% pada tahun 2018. Semakan Audit mendapati sebahagian besar penurunan tunggakan ini disumbangkan melalui penurunan tunggakan sewaan rumah Rimbunan Kaseh daripada RM154,913 pada tahun 2017 kepada RM46,664 pada tahun 2018 dengan penurunan sebanyak 69.9%.
- ii. Semakan Audit selanjutnya terhadap sewaan premis Kedai Kota Fesyen mendapati tunggakan sewaan telah meningkat pada setiap tahun iaitu daripada RM61,473 pada tahun 2016 meningkat kepada RM64,900 pada tahun 2017. Tunggakan tersebut terus meningkat kepada RM74,042 pada tahun 2018, iaitu sebanyak 14.1%. Semakan Audit mendapati antara bulan Mei 2012 dan bulan Disember 2017, MAIM telah menamatkan tiga (3) penyewanya yang gagal menjelaskan sewaan. Pada tahun 2018, MAIM dalam proses mengambil tindakan undang-undang terhadap penyewa terbabit. Namun begitu setakat bulan Disember 2018, pihak Audit mendapati tindakan undang-undang hanya diambil selepas lapan (8) hingga 59 bulan daripada penamatan perjanjian sewaan.
- iii. Mengikut perjanjian sewaan, MAIM berhak memberikan notis kemungkirian kepada penyewa sekiranya penyewa gagal menjelaskan bayaran sewaan selepas tujuh (7) hari bulan pada tiap-tiap bulan berikutnya. Semakan Audit terhadap 50 fail penyewa mendapati 11 penyewa mempunyai tunggakan sewaan antara tiga (3) hingga 21 bulan dan enam (6) daripada 11 penyewa tersebut tidak lagi menyewa premis tersebut.
- iv. Berdasarkan Minit Mesyuarat Tunggakan Hasil Bil. 3/2018, mesyuarat bersetuju untuk meneruskan tindakan undang-undang terhadap penyewa yang mempunyai tunggakan melebihi RM5,000.

## b. Premis dan Lot Tanah Tidak Disewakan

**15** premis tidak disewakan antara **9** hingga **73** bulan.

Anggaran kehilangan hasil.

**RM0.61 Juta**

i. Semakan Audit mendapati sehingga bulan Disember 2018, sejumlah 15 premis masih tidak disewakan antara sembilan (9) hingga 73 bulan dengan anggaran kehilangan hasil berjumlah RM610,830. Manakala bagi tiga (3) lot tanah yang tidak disewakan antara 24 hingga 84 bulan, pihak Audit tidak dapat menganggar kehilangan hasil disebabkan pihak MAIM tidak membuat penilaian kadar sewa dengan JPPH.

ii. Lawatan Audit mendapati Bahagian Baitulmal telah memasang papan iklan/*banner/bunting* seperti dalam **Gambar 8** dan **Gambar 9**. MAIM turut memuat naik di laman *facebook* MAIM dan laman *mudah.com* untuk promosi premis kosong tersebut. Mesyuarat MAIM Bilangan 1/2018 pada 12 Mac 2018 telah bersetuju untuk melantik agen hartanah berkelayakan bagi menjalankan aktiviti promosi bagi premis kosong tersebut.

**GAMBAR 8**



Klebang Business One Centre  
- Pengiklanan Premis Kosong untuk Disewa  
Melalui Banner  
(07.01.2019)

**GAMBAR 9**



Premis Perniagaan Taman Merdeka  
- Pengiklanan Premis Kosong untuk Disewa  
Melalui Banner  
(07.01.2019)

### Maklum balas MAIM yang diterima pada 16 April 2019

Dalam usaha menguruskan kutipan hasil, Bahagian Pembangunan Hartanah telah mengumpul data dan menyusun semula SOP supaya lebih relevan dan kurang birokrasi. Pasukan Khas ditubuhkan untuk menangani masalah sewaan. Antara tindakan yang telah diambil adalah memberi notis peringatan secara *Computer Generate* dan juga notis manual yang diserahkan secara serahan tangan serta perbincangan untuk penstrukturkan semula jumlah tunggakan sewaan. Bagaimanapun, sekiranya penyewa tersebut masih gagal untuk menjelaskan bayaran sewaan walaupun telah dituntut beberapa kali untuk berbuat sedemikian, tindakan undang-undang akan diambil. Pihak MAIM akan sentiasa memastikan bahawa tempoh tindakan undang-undang yang diambil

terhadap penyewa-penyewa tersebut tidak melampaui tempoh 6 tahun daripada tarikh tunggakan berlaku hingga boleh menyebabkan tuntutan MAIM dihalang oleh Akta Had Masa 1953.

#### c. Insurans

Klausa 6.6 Perjanjian Penyewaan bagi premis Baitulmal menyatakan penyewa perlu mengambil polisi insurans untuk melindungi barang-barang milik penyewa yang terdapat di dalam premis daripada risiko kebakaran dan kecurian. Sesalinan polisi insurans dan resit pembayaran premium bagi tahun semasa hendaklah dikemukakan kepada MAIM dalam tempoh 30 hari selepas pembayaran dibuat untuk tujuan rekod. Semakan Audit terhadap 50 fail penyewa, mendapati kesemua penyewa tersebut tidak menyerahkan salinan polisi insurans kepada pihak MAIM. Pihak MAIM juga tidak mengeluarkan sebarang surat peringatan kepada penyewa untuk mengemukakan salinan polisi insurans kepada MAIM selepas perjanjian ditandatangani. Berdasarkan maklum balas daripada MAIM, surat peringatan akan dikeluarkan kepada penyewa berhubung sesalinan polisi insurans tersebut.

#### d. Penyenggaraan Premis

Klausa 6.13 Perjanjian Penyewaan bagi premis Baitulmal menyatakan penyewa hendaklah menyerahkan semula premis dalam keadaan baik, bersih dan seperti keadaan asal apabila tidak lagi menyewa. Kegagalan berbuat demikian membolehkan MAIM menuntut kos bagi kerja-kerja pembersihan/pembaikan daripada penyewa. Lawatan Audit pada 7 Januari 2019 bersama pegawai Bahagian Sewaan MAIM terhadap 12 premis yang kosong mendapati premis tersebut dalam keadaan kotor, sampah tidak dibuang serta terdapat perabot penyewa terdahulu yang ditinggalkan seperti dalam **Gambar 10** dan **Gambar 11**.

**GAMBAR 10**



Kota Fesyen, MITC Ayer Keroh  
- Perabot Penyewa yang Ditinggalkan  
(07.01.2019)

**GAMBAR 11**



Kota Fesyen, MITC Ayer Keroh  
- Premis Kotor dan Perabot Penyewa yang Ditinggalkan  
(07.01.2019)

## **Maklum balas MAIM yang diterima pada 16 April 2019**

Premis perniagaan tersebut telah dibersihkan dan proses pembaikan sedang dijalankan.

**Pada pendapat Audit, MAIM lewat mengambil tindakan terhadap tunggakan sewa dan terdapat 15 premis yang masih tidak disewakan antara sembilan (9) hingga 73 bulan. MAIM juga tidak menguatkuaskan klausa yang terkandung di dalam perjanjian yang ditandatangani iaitu dengan memastikan penyewa memberi sesalinan polisi insurans untuk disimpan serta penyenggaraan dan pembersihan.**

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

Secara keseluruhannya, berdasarkan skop pengauditan, dapat dirumuskan bahawa pengurusan harta Baitulmal masih belum mencapai objektif yang ditetapkan sepenuhnya. Ini kerana terdapat kelemahan dalam pencapaian output dan *outcome*, ketiadaan SOP yang lengkap serta ketiadaan perancangan pembangunan harta sebelum pembelian dilaksanakan menyebabkan harta tidak dapat dimanfaatkan secara optimum.

### **8. SYOR AUDIT**

Bagi menambah baik pengurusan harta, Bahagian Baitulmal/MAIM disyorkan untuk mempertimbangkan perkara seperti berikut:

- 8.1. mengadakan kolaborasi dengan JKPTG, Mahkamah Syariah dan PDT bagi memastikan setiap keputusan pusaka/faraid yang telah diputuskan hak milik Bahagian Baitulmal direkodkan dengan teratur;
- 8.2. pemerolehan harta melalui pembelian atau pengambilan balik tanah perlu dirancang dengan teliti supaya harta tersebut dapat dibangunkan dan dimanfaatkan untuk keuntungan atau manfaat kepada Bahagian Baitulmal dan MAIM;
- 8.3. menguatkuaskan perjanjian penyewaan dan mengambil tindakan undang-undang terhadap penyewa yang masih belum menyelesaikan tunggakan serta

mengambil tindakan yang berpatutan seperti pelantikan agen hartanah untuk meningkatkan penyewaan bagi premis yang kosong; dan

8.4. menilai semula perjanjian pajakan supaya Bahagian Baitulmal dapat meningkatkan hasil pajakan.



**2**

## **MAJLIS AGAMA ISLAM MELAKA**

- MAIM Holdings Berhad



# **RINGKASAN EKSEKUTIF**

## **MAJLIS AGAMA ISLAM MELAKA**

## **MAIM HOLDINGS BERHAD**

### **Perkara Utama**

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

- Pengauditan melibatkan tujuh (7) aspek tadbir urus korporat bagi tahun 2015 hingga Disember 2018 dan aspek kedudukan kewangan meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan 2018.
- Bagi prestasi program, pencapaian output dan *outcome* dinilai terhadap pengurusan aktiviti melibatkan penjualan lot tanah di Lipat Kajang, Melaka dan pengurusan tanah pajakan ladang mini kelapa sawit di Ayer Pa'abas dan Selandar.
- Pengauditan melibatkan dua (2) pihak utama iaitu MAIM Holdings Berhad (MHB) dan Majlis Agama Islam Melaka (MAIM).

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

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

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

- Amalan tadbir urus korporat MHB adalah kurang memuaskan. Terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, *Standard Operating Procedures* (SOP), penyediaan Rancangan Korporat, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI), serta Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman.
- Kesemua 240 unit harta tanah yang terdiri daripada 224 lot bangunan kediaman dan 16 lot bangunan perniagaan di Lipat Kajang telah berjaya dijual dalam tempoh lima (5) tahun. Bagaimanapun, aktiviti penjualan lot tanah tersebut merekodkan kerugian berjumlah RM1.27 juta.
- Pembayaran perkongsian keuntungan bagi penjualan lot tanah Lipat Kajang berjumlah RM1 juta kepada MAIM dibuat berdasarkan anggaran keuntungan walaupun tidak mempunyai klausa perjanjian yang jelas berkaitan pengiraan keuntungan tersebut.

- Penetapan kadar harga jualan lot tanah bangunan kediaman adalah lebih rendah daripada harga pasaran dan tiada kajian pasaran dibuat bagi penetapan kadar harga jualan lot tanah bangunan perniagaan.
- Kelulusan daripada Lembaga Pengarah juga tidak diperoleh bagi dua (2) lot tanah bangunan kediaman yang dijual kepada orang awam pada harga RM5.50 sekaki persegi.
- Tiada kelulusan Lembaga Pengarah bagi pelantikan syarikat usahasama untuk mengurus tanah pajakan serta tiada sebarang kajian dibuat bagi menentukan kadar bayaran pajakan.
- Pelantikan syarikat usahasama swasta oleh MHB telah melanggar klausa perjanjian pajakan antara MHB dengan MAIM.

## MAJLIS AGAMA ISLAM MELAKA

### 2. MAIM HOLDINGS BERHAD

#### FAKTA UTAMA

**RM1.78 Juta**

Modal Berbayar

**RM6.03 Juta**

Jumlah Aset Tahun 2018

**RM3.51 Juta**

Jumlah Liabiliti Tahun 2018

**Aktiviti Utama**

Penjualan Lot Tanah dan Pajakan  
Ladang Kelapa Sawit

**100%**

Dimiliki oleh MAIM

**Untung/(Rugi)  
Sebelum Cukai**

2016	<b>RM0.32 juta</b>
2017	<b>(RM0.03) juta</b>
2018	<b>(RM0.03) juta</b>

**1995**

Tahun Penubuhan

### 1. LATAR BELAKANG

1.1. MAIM Holdings Berhad (MHB) ditubuhkan pada 7 Januari 1995 sebagai syarikat berhad menurut syer di bawah Akta Syarikat 1965. MHB merupakan syarikat milik penuh Majlis Agama Islam Melaka (MAIM) dengan modal berbayar pada 31 Disember 2018 berjumlah RM1.78 juta. Penubuhan MHB selaras dengan Seksyen 27(B) 2(e) Enakmen Pentadbiran Hukum Syarak Negeri Melaka Tahun 1994. Seksyen berkenaan memperuntukkan kuasa kepada MAIM untuk menubuhkan syarikat bagi menjalankan apa-apa aktiviti Majlis dalam melaksanakan kewajipan dan kuasa-kuasanya tentang kemajuan ekonomi dan sosial orang Islam. Objektif penubuhan MHB ialah untuk menjadi organisasi yang unggul, cekap, mesra dan berkualiti dalam meningkatkan peranan Baitulmal ke arah memperkasa pembangunan sosio ekonomi ummah berlandaskan syarak.

1.2. Aktiviti utama MHB ialah bagi melaksanakan pembangunan harta tanah iaitu penjualan lot tanah dan pajakan ladang kelapa sawit. Aktiviti lain yang turut dijalankan oleh MHB ialah perkhidmatan pengurusan pentadbiran dan kewangan anak syarikat, sewa pejabat, agen insurans dan perniagaan am. MHB memiliki tiga (3) syarikat subsidiari milik penuh dan sebuah syarikat bersekutu dengan pegangan saham sebanyak 30%.

## **2. OBJEKTIF PENGAUDITAN**

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

## **3. SKOP PENGAUDITAN**

3.1. Pengauditan ini melibatkan tujuh (7) aspek amalan tadbir urus korporat bagi tahun 2015 hingga bulan Oktober 2018. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit bagi tahun 2016, 2017 dan 2018. Bagi pengurusan aktiviti, pengauditan melibatkan penjualan lot tanah di Lipat Kajang, Melaka dan pengurusan pajakan ladang kelapa sawit di Ayer Pa'abas dan Selandar, Melaka meliputi tahun 2015 hingga bulan Oktober 2018. Kedua-dua aktiviti tersebut merupakan aktiviti utama syarikat yang menyumbang sebanyak 86% kepada jumlah pendapatan syarikat.

3.2. Dua (2) bidang utama Audit yang dinilai bagi pengurusan aktiviti adalah prestasi dan pelaksanaan aktiviti penjualan lot tanah dan pajakan tanah. Penilaian prestasi aktiviti meliputi pencapaian output dan pencapaian *outcome*. Bagi pelaksanaan aktiviti pula, lima (5) perkara dinilai iaitu pengurusan hasil, penjualan lot tanah, pelantikan syarikat usaha sama, penetapan kadar bayaran pajakan dan penguatkuasaan terma perjanjian pajakan. Sampel pengauditan meliputi satu (1) daripada dua (2) projek penjualan lot tanah (50%). Bagi aktiviti pajakan tanah untuk ladang kelapa sawit, pengauditan meliputi kesemua lima (5) perjanjian pajakan yang telah ditandatangani oleh MHB (100%).

3.3. Pengauditan telah dijalankan di pejabat MHB yang terletak di Taman Bukit Piatu Mutiara, Melaka dan pejabat MAIM di Bukit Baru, Melaka.

## **4. METODOLOGI PENGAUDITAN**

Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan MHB, Setiausaha Syarikat dan Lembaga Sawit Malaysia Negeri Melaka serta menganalisis data berkaitan. Setiausaha syarikat ialah Perbadanan Melaka Holdings Sdn. Bhd. yang telah dilantik sejak 3 Januari 2007. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan MHB yang telah diaudit oleh Tetuan AA Associates bagi tahun 2016, 2017 dan 2018. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis

nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Pemeriksaan fizikal Audit terhadap aktiviti syarikat turut dijalankan pada bulan November 2018 dan Januari 2019. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat diadakan untuk mendapatkan penjelasan lanjut.

## 5. RUMUSAN AUDIT

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

### a. Tadbir Urus Korporat

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat MHB adalah kurang memuaskan. Terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, *Standard Operating Procedures* (SOP), penyediaan Rancangan Korporat, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI), serta Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman.

### b. Pengurusan Aktiviti

#### i. Prestasi Aktiviti Penjualan Lot Tanah

Tanah berjaya dijual

**240 lot**

Nilai kerugian penjualan

**RM1.27 Juta**

Pada umumnya, kesemua 240 unit harta tanah yang terdiri daripada 224 lot bangunan kediaman dan 16 lot bangunan perniagaan di Lipat Kajang telah berjaya dijual dalam tempoh lima (5) tahun. Bagaimanapun, aktiviti penjualan lot tanah tersebut merekodkan kerugian berjumlah RM1.27 juta.

#### ii. Prestasi Aktiviti Pajakan Tanah untuk Ladang Kelapa Sawit

Peratus kerugian bagi setiap ringgit bayaran pajak pengurusan tanah pajakan

**14.9%**

**Tidak cekap**

Secara keseluruhannya, prestasi aktiviti pajakan tanah untuk ladang kelapa sawit adalah tidak cekap kerana MHB mengalami kerugian sebanyak 14.9% bagi setiap ringgit bayaran pajak kepada MAIM. Selain itu, peratus pencapaian sumbangan hasil pajakan tanah adalah rendah iaitu sebanyak 4.6%

sahaja berbanding 24.3% yang disasarkan untuk tempoh tahun 2015 hingga 2017.

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

- a. pembayaran perkongsian keuntungan bagi penjualan lot tanah Lipat Kajang berjumlah RM1 juta kepada MAIM dibuat berdasarkan anggaran pendapatan sahaja. Selain itu klausa perjanjian berkaitan kaedah pengiraan keuntungan juga adalah kurang jelas;
- b. harga jualan lot tanah bangunan kediaman adalah lebih rendah daripada harga pasaran dan tiada kajian pasaran bagi harga jualan lot tanah bangunan perniagaan. Selain itu, kelulusan daripada Lembaga Pengarah juga tidak diperoleh bagi dua (2) lot tanah bangunan kediaman yang dijual kepada orang awam pada harga RM5.50 sekaki persegi;
- c. tiada kelulusan Lembaga Pengarah bagi pelantikan syarikat usaha sama untuk mengurus tanah pajakan serta tiada sebarang kajian dibuat bagi menentukan kadar bayaran pajakan; dan
- d. pelantikan syarikat usaha sama swasta oleh MHB telah melanggar klausa perjanjian pajakan antara MHB dengan MAIM.

### 5.3. Kedudukan Kewangan

Pada umumnya, kedudukan kewangan MHB adalah kurang stabil. Antara faktor penyumbang ialah MHB merekodkan kerugian sebelum cukai masing-masing berjumlah RM32,039 dan RM29,482 bagi tahun 2017 dan 2018. Kerugian ini akibat penurunan pendapatan utama sebanyak 57.8% pada tahun 2017 dan 31% pada tahun 2018. Selain itu, aset MHB juga mencatatkan penurunan sebanyak 16.7% pada tahun 2018. Tiada pulangan positif terhadap aset dan ekuiti kerana MHB mengalami kerugian selepas cukai. Namun, syarikat masih mampu menampung obligasi jangka pendek kerana nisbah semasa adalah pada kadar 1.42:1. Tunai dan kesetaraan tunai pada tahun 2018 mencatatkan peningkatan sejumlah RM175,039 atau 7.4% berbanding RM2.31 juta pada tahun 2017.

Rugi Sebelum Cukai  
2017 **(RM32,039)**  
2018 **(RM29,482)**

Peratus penurunan  
pendapatan utama tahun  
2018

**31%**

Peratus penurunan jumlah  
aset tahun 2018

**16.7%**

## **6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT**

Perkara yang ditemui dan maklum balas MHB telah dibincangkan dalam *Exit Conference* pada 22 April 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

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

6.1.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai sebuah syarikat Kerajaan, MHB perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah dan peraturan di bawah Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A) serta SOP yang diluluskan. Selain itu, amalan tadbir urus korporat yang boleh dirujuk adalah *Malaysian Code on Corporate Governance 2017* (MCCG 2017), *The Green Book – Enhancing Board Effectiveness* April 2016 dan Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan Diperbadankan Disember 2014 (*MKD Handbook*).

6.1.2. Pengurusan MHB diketuai oleh Pengurus Besar dan dibantu oleh enam (6) kakitangan. MHB mempunyai satu (1) bahagian utama iaitu bahagian pentadbiran dan akaun yang diketuai oleh seorang pengurus. Bahagian ini bertanggungjawab terhadap keseluruhan pengurusan dan kewangan syarikat. Carta organisasi MHB pada 31 Oktober 2018 adalah seperti dalam **Carta 1**.

**CARTA 1**  
**CARTA ORGANISASI MHB PADA 31 OKTOBER 2018**



Sumber: MHB

6.1.3. Ahli Lembaga Pengarah MHB terdiri daripada lima (5) orang yang dipengerusikan oleh Yang Amat Berhormat (YAB) Ketua Menteri Melaka. Empat (4) daripada lima (5) ahli Lembaga Pengarah adalah berstatus bebas.

6.1.4. Semakan Audit mendapati MHB hanya mengamalkan satu (1) daripada tujuh (7) aspek amalan tadbir urus korporat iaitu aspek pelantikan dan peranan Pengurus. Bagaimanapun, enam (6) amalan terbaik tadbir urus korporat yang lain didapati tidak diamalkan sepenuhnya iaitu aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, SOP, penyediaan Rancangan Korporat, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) serta Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman. Di samping itu, aspek pemantauan syarikat subsidiari turut disemak. Butiran penemuan adalah seperti perenggan berikut:

**a. Pengerusi**

MCCG 2017 *Guidance 1.3* dan *Green Book* Perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah dinyatakan secara jelas dalam Piagam Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati Piagam Lembaga Pengarah yang menyatakan tugas dan peranan Pengerusi tidak disediakan oleh MHB. Pihak Audit dimaklumkan, perkara ini berlaku disebabkan MHB tidak mengetahui mengenai keperluan tersebut. Perkara ini boleh mengakibatkan fungsi serta tanggungjawab Pengerusi tidak dapat dilaksanakan dengan berkesan.

**b. Lembaga Pengarah**

MCCG 2017 *Practice Guidance 2.1* menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah mempunyai piagam Lembaga Pengarah yang jelas. Piagam hendaklah menyatakan peranan dan tanggungjawab setiap ahli Lembaga Pengarah serta Jawatankuasa peringkat Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati MHB tidak menyediakan Piagam Lembaga Pengarah. Perkara ini boleh menyebabkan peranan ahli tidak dinyatakan dengan jelas yang seterusnya memberi kesan kepada keputusan penting berkaitan operasi syarikat. Semakan Audit selanjutnya terhadap rekod jualan mendapati terdapat keputusan perniagaan MHB yang signifikan seperti penjualan dua (2) lot tanah di Lipat Kajang yang berjumlah RM86,305 tidak dibincangkan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

### **Maklum balas MHB yang diterima pada 12 April 2019**

Piagam Lembaga Pengarah telah disediakan dan akan diedarkan kepada semua ahli secepat mungkin.

**Pada pendapat Audit, kesegeraan MHB bagi menyediakan Piagam Lembaga Pengarah boleh meningkatkan tahap keberkesanan dan kecekapan sistem tadbir urus syarikat.**

#### **c. SOP**

- i. Amalan terbaik berdasarkan MKD *Handbook* Perenggan 1.9(c), 2.2(f) dan 3.25 hingga 3.28 menyatakan syarikat perlu mempunyai SOP yang lengkap dan menyeluruh merangkumi urusan kewangan dan aktiviti syarikat yang perlu diluluskan oleh Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati MHB tidak mempunyai SOP terhadap semua aktiviti pengurusan syarikat kecuali SOP bagi prosedur kewangan dan pembelian yang telah mendapat kelulusan Lembaga Pengarah. Perkara ini disebabkan MHB berpendapat aktiviti MHB adalah berskala kecil yang hanya perlu merujuk kepada terma perjanjian sahaja. Ketiadaan SOP yang lengkap menyebabkan syarikat tidak dapat diuruskan secara teratur dan cekap bagi mencapai objektif yang ditetapkan.

#### **SOP**

Tidak Lengkap dan  
menyeluruh

### **Maklum balas MHB yang diterima semasa *Exit Conference* pada 22 April 2019**

MHB sedang merangka SOP yang lebih menyeluruh yang meliputi semua aspek. Namun begitu, bagi aktiviti perniagaan yang berbentuk sementara, MHB akan menggubal terma-terma rujukan semasa supaya pelaksanaan aktiviti perniagaan tersebut lebih tersusun dan mempunyai kawalan yang lebih efektif.

**Pada pendapat Audit, ketiadaan SOP yang menyeluruh boleh menjelaskan tahap kawalan dalaman operasi syarikat, urusan harian tidak teratur dan pemantauan kurang berkesan. Keadaan ini seterusnya memberi kesan kepada kedudukan kewangan syarikat.**

#### **d. Rancangan Korporat, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama**

- | i.  | Berdasarkan MCCG 2017 <i>Practice 1.1, Guidance 1.1</i> dan <i>Handbook MKD</i> Perenggan 2.2 (b), Rancangan Korporat dan Pelan Strategik hendaklah diluluskan  | <b>Rancangan Korporat &amp; Pelan Strategik</b> | Tidak disediakan bagi tahun 2015-2017 |
|-----|---|---|---------------------------------------|
|     | dan pelaksanaannya dipantau oleh Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati MHB tidak menyediakan Rancangan Korporat dan Pelan Strategik bagi tahun 2015 hingga 2017. Berdasarkan maklum balas MHB, strategi perniagaan hanya berdasarkan bajet yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah sahaja.  |   |                                       |
| ii. | Selain itu, amalan terbaik <i>Green Book</i> Bahagian 1 Perenggan 3.2 menyarankan peranan Lembaga Pengarah untuk memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI). Bagaimanapun, semakan Audit mendapati MHB tidak menyediakan sebarang KPI bagi tahun 2015 hingga 2017. Perkara ini menyebabkan MHB tidak dapat mengukur tahap pencapaian objektif syarikat. |   |                                       |

#### **Maklum balas MHB yang diterima pada 12 April 2019**

MHB akan melaksanakan penambahbaikan dengan menyediakan Perancangan Korporat dan Perancangan Strategik syarikat.

**Pada pendapat Audit, ketiadaan Perancangan Korporat dan Perancangan Strategik serta KPI boleh menyebabkan arah tuju syarikat kurang jelas di samping menyukarkan objektif dicapai.**

#### **e. Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman**

- i. MCCG *Intended Outcome 8.0* dan *Green Book* Perenggan 1.2.1 menyarankan Lembaga Pengarah mewujudkan Jawatankuasa Audit (JKA) yang bertanggungjawab untuk menilai dan meningkatkan keberkesanan pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus syarikat.

- ii. Berdasarkan MCCG 2017, peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pematuhan serta pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan.
- iii. Semakan Audit mendapati Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman tidak diwujudkan sejak penubuhan MHB pada tahun 1995. Menurut MHB, Jawatankuasa Audit tidak ditubuhkan kerana syarikat tidak mempunyai cabang perniagaan yang luas. Bagaimanapun, MHB telah menyelaraskan aturan kerja dan kaedah pengurusan melalui peraturan Audit Dalaman MAIM dan Audit Luaran yang dilantik iaitu Tetuan AA Associates.

**Maklum balas MHB yang diterima semasa *Exit Conference* pada 22 April 2019**

Memandangkan MHB beroperasi dalam skala kecil, MHB akan mengadakan perbincangan dengan firma audit swasta supaya peranan dan fungsi audit dalaman dapat dilaksanakan secara *outsource*.

**Pada pendapat Audit, ketiadaan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman tidak dapat menambah nilai bagi pengurusan kawalan dalaman terutamanya bagi aspek kewangan dan operasi perniagaan.**

**f. Pemantauan Syarikat Subsidiari**

- i. Berdasarkan Nota 8 Penyata Kewangan beraudit tahun 2018, MHB memiliki tiga (3) syarikat subsidiari iaitu MAIM Bentara Sdn. Bhd., MAIM Bentara Security Sdn. Bhd. dan MAIM Industries Sdn. Bhd. dengan pegangan saham sebanyak 100%.
- ii. Semakan Audit mendapati sehingga 31 Disember 2018, jumlah hutang oleh syarikat subsidiari berjumlah RM1.54 juta. Nilai tersebut merupakan penyumbang terbesar kepada jumlah keseluruhan penghutang dagangan MHB. Jumlah hutang ini adalah berkaitan yuran pengurusan, sewaan pejabat dan kos ubah suai dengan tempoh tunggakan hutang antara lapan (8) hingga 12 tahun.
- iii. Analisis Audit selanjutnya mendapati purata tempoh kutipan aman terhutang oleh syarikat subsidiari adalah antara 2,991 hingga 3,911 hari.

Jumlah hutang syarikat subsidiari kepada MHB  
**RM1.54 Juta**

Tempoh tunggakan

**8 - 12 Tahun**

Selain itu, MHB juga tidak mempunyai polisi kredit bagi menetapkan tempoh masa hutang perlu dibayar oleh syarikat subsidiari. Kegagalan mengutip balik tunggakan hutang syarikat subsidiari menyebabkan jumlahnya meningkat sebanyak 10.3% pada tahun 2017 dan 2% pada tahun 2018.

### **Maklum balas MHB yang diterima pada 12 April 2019**

MHB telah mengeluarkan surat bertarikh 9 April 2019 memohon supaya syarikat subsidiari memberi penjelasan terhadap tunggakan hutang yang masih belum dijelaskan.

**Pada pendapat Audit, kelemahan dalam pemantauan prestasi subsidiari serta polisi pengurusan kredit yang tidak jelas telah mengakibatkan sejumlah RM1.54 juta hutang tidak dikutip.**

## **6.2. Pengurusan Aktiviti**

Aktiviti penjualan lot tanah di Lipat Kajang dan pengurusan pajakan tanah ladang kelapa sawit di Ayer Pa'abas dan Selandar telah dipilih untuk diaudit kerana merupakan aktiviti utama yang menyumbang sebanyak 86% kepada keseluruhan pendapatan syarikat. Hasil semakan Audit mendapati perkara seperti berikut:

### **6.2.1. Pencapaian Output Penjualan Lot Tanah**

- a. Pada 19 Julai 2011, MAIM dan MHB telah menandatangani satu perjanjian usaha sama untuk melantik MHB bagi mengurus dan membangunkan tanah Baitulmal di lot 7110 seluas 49.1 ekar. Perjanjian tersebut adalah untuk membangunkan sebuah perkampungan tersusun selaras dengan keputusan Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri (MMKN) Bilangan 4 Tahun 2011 bertarikh 9 Februari 2011. Susulan itu, lot tanah terlibat telah dipecahkan kepada 240 lot iaitu 224 lot tanah bangunan kediaman dan 16 lot tanah bangunan perniagaan. Klaus 2.i.(ii) Perjanjian Usaha Sama memberi kuasa kepada MHB untuk menjual keseluruhan lot di bawah projek ini. Sehingga bulan Julai 2016, MHB telah berjaya menjual kesemua lot terlibat.

- b. Mesyuarat Lembaga Pengarah MHB pada tahun 2011 menetapkan sasaran hasil penjualan bagi 224 lot tanah bangunan kediaman berjumlah RM9.56 juta, dengan anggaran keuntungan berjumlah RM2.32 juta. Namun semakan Audit terhadap Minit Mesyuarat Khas Lembaga MHB bertarikh 9 Ogos 2018 mendapati penjualan 224 lot tersebut sebaliknya telah merekodkan kerugian berjumlah RM1.27 juta.
- c. Antara punca kerugian ialah kos jualan sebenar lebih tinggi sejumlah RM2.61 juta (36%) berbanding kos jualan yang dianggarkan iaitu RM7.24 juta. Hal ini kerana anggaran jumlah kos berkaitan jualan tanah tersebut tidak mengambil kira kos cukai tanah dan *Goods and Services Tax* (GST), selain tidak mengambil kira kos luar jangka dan bayaran keuntungan MAIM. Maklumat terperinci adalah seperti dalam **Jadual 1**.

**JADUAL 1**  
**ANGGARAN PENDAPATAN DAN PENDAPATAN SEBENAR**  
**PENJUALAN 224 LOT TANAH BANGUNAN KEDIAMAN DI LIPAT KAJANG**

PERKARA	JUMLAH ANGGARAN	JUMLAH SEBENAR
	(RM Juta)	(RM Juta)
Pendapatan	9.56	9.52
Kos Jualan dan Kerja Tanah	(7.24)	(4.64)
Kos Luar Jangka	0	(5.15)
Bayaran Keuntungan MAIM	0	(1.00)
<b>Jumlah Perbelanjaan</b>	<b>(7.24)</b>	<b>(10.79)</b>
<b>Keuntungan/(Kerugian)</b>	<b>2.32</b>	<b>(1.27)</b>

Sumber: Minit Mesyuarat dan Rekod Kewangan MHB Bagi Tahun 2011 Hingga 2018

### 6.2.2. Pencapaian Output Aktiviti Pajakan Tanah untuk Ladang Kelapa Sawit

- a. Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1 Tahun 2006 bertarikh 17 April 2006 meluluskan MHB untuk membangunkan tanah milik MAIM di Selandar dan Ayer Pa'abas sebagai Ladang Mini Kelapa Sawit. Pada 28 Mei 2008, MHB telah menandatangani perjanjian pajakan bagi 15 lot tanah seluas 116.42 ekar dengan MAIM untuk tempoh 28 Mei 2008 hingga 27 Mei 2033.

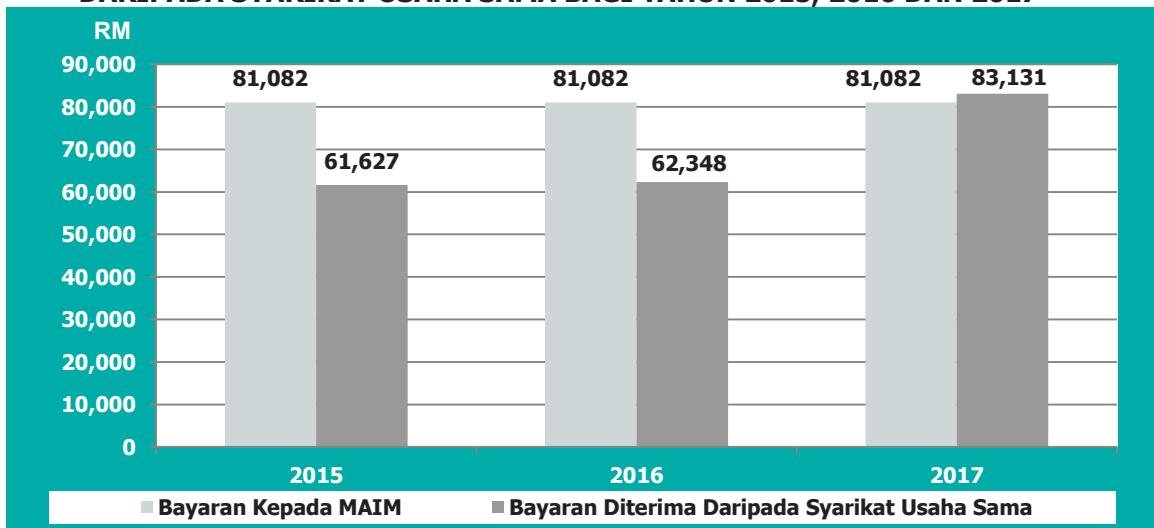
- b. MHB telah memajak kesemua tanah lot tersebut kepada lima (5) syarikat usaha sama swasta bagi menjaga, mengurus, memetik dan mengeluarkan hasil kelapa sawit untuk tempoh antara lima (5) hingga 10 tahun.
- c. Semakan Audit mendapati bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017, MHB telah membayar kepada MAIM sejumlah RM243,246 meliputi kos sewa pajak dan kos pembangunan tanah. Bagi tempoh yang sama juga, MHB hanya menerima hasil sewa pajak dan perkongsian keuntungan daripada lima (5) syarikat usaha sama yang dilantik berjumlah RM207,106. Perkara ini menunjukkan MHB menanggung kerugian berjumlah RM36,140 kerana hasil pajakan yang diterima tidak dapat menampung jumlah bayaran pajakan kepada MAIM.
- d. Maklumat lanjut adalah seperti dalam **Jadual 2** dan **Carta 2**.

**JADUAL 2**  
**PERBEZAAN BAYARAN KEPADA MAIM DAN TERIMAAN**  
**DARIPADA SYARIKAT USAHA SAMA BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017**

TAHUN	BAYARAN KEPADA MAIM	BAYARAN DITERIMA	PERBEZAAN ANTARA BAYARAN DITERIMA DAN BAYARAN MAIM	
	[a]	[b]	[c] = [b-a]	[d] = [c/a x 100]
	RM	RM	RM	%
2015	81,082	61,627	(19,455)	(24.0)
2016	81,082	62,348	(18,734)	(23.1)
2017	81,082	83,131	2,049	2.5
<b>JUMLAH</b>	<b>243,246</b>	<b>207,106</b>	<b>(36,140)</b>	<b>(14.9)</b>

Sumber: MHB

**CARTA 2**  
**BAYARAN KEPADA MAIM DAN TERIMAAN HASIL**  
**DARIPADA SYARIKAT USAHA SAMA BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017**



Sumber: MHB

Kawasan pajakan pokok kelapa sawit dari MAIM

**116.42 ekar**

Nilai kerugian aktiviti pajakan tanah ladang kelapa sawit

**RM36,140**

**Pada pendapat Audit, aktiviti perniagaan penjualan lot tanah di Lipat Kajang serta perniagaan sewa pajak adalah tidak cekap kerana tidak memberi pulangan yang menguntungkan kepada MHB. Ketidakcekapan ini berpunca daripada ketiadaan strategi perniagaan yang menyeluruh sebelum aktiviti syarikat dilaksanakan.**

#### **6.2.3. Pencapaian *Outcome* Penjualan Lot Tanah Lipat Kajang**

- a. Surat MHB bertarikh 27 Mac 2018 menyatakan penjualan 240 lot tanah bangunan kediaman dan bangunan perniagaan adalah bertujuan untuk membantu rakyat luar bandar memiliki tanah untuk tapak kediaman.
- b. Semakan Audit terhadap daftar pembeli lot tanah bangunan kediaman dan perniagaan di Lipat Kajang sehingga bulan Oktober 2018 mendapati pembeli terdiri daripada 212 individu dan sebuah syarikat persendirian. Bagaimanapun objektif dan sasaran yang ditetapkan tidak dapat dinilai dan ditentukan, sama ada dapat dicapai atau tidak kerana MHB tidak menetapkan sebarang kaedah penilaian *outcome* bagi aktiviti ini.

#### **6.2.4. Pencapaian *Outcome* Pengurusan Pajakan Tanah untuk Ladang Kelapa Sawit**

- a. Bagi tahun 2015 hingga 2017, sasaran hasil sewa pajak yang ditetapkan MHB adalah berjumlah RM0.62 juta dengan peratus sumbangan kepada keseluruhan anggaran pendapatan MHB sebanyak 24.3%. Sasaran hasil ini ditetapkan hanya berdasarkan sasaran terimaan sewa pajak seperti mana perjanjian. Namun semakan Audit mendapati jumlah hasil sewa pajak sebenar yang diterima ialah RM202,288 iaitu hanya menyumbang sebanyak 7.8% kepada anggaran jumlah pendapatan MHB. Selain itu, MHB juga tidak menetapkan sebarang *outcome* bagi aktiviti pengurusan pajakan tanah. Maklumat lanjut seperti dalam **Jadual 3**.

**JADUAL 3**  
**SUMBANGAN HASIL DARIPADA SYARIKAT USAHA SAMA**  
**YANG DISASAR DAN DITERIMA BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017**

TAHUN	HASIL SEWA PAJAK (RM Juta)		PENDAPATAN TAHUNAN SYARIKAT (RM Juta)	SUMBANGAN HASIL (%)	
	SASARAN (a)	SEBENAR (b)	SASARAN (c)	SASARAN (a/c)x100	SEBENAR (b/c)x100
2015	0.21	0.06	0.99	21.2	6.1
2016	0.21	0.06	0.76	27.6	7.9
2017	0.20	0.08	0.80	25.0	10.0
<b>JUMLAH</b>	<b>0.62</b>	<b>0.20</b>	<b>2.55</b>	<b>24.3</b>	<b>7.8</b>

Sumber: MHB

- b. Semakan Audit selanjutnya mendapati pencapaian hasil sewa pajak yang rendah antaranya disebabkan syarikat usaha sama menamatkan perjanjian antara 3 hingga 43 bulan lebih awal sebelum tempoh matang perjanjian asal. Selain itu, kadar bayaran per ekar yang dibayar oleh syarikat usaha sama yang baharu dilantik pada tahun 2016 adalah lebih rendah iaitu RM60 berbanding yang dianggarkan sebanyak RM150. Selain itu, semakan Audit tidak menemui bukti yang menunjukkan pelan strategik dirangka sebelum aktiviti pajakan tanah diteruskan, dengan mengambil kira harga pasaran buah kelapa sawit, kadar margin yang disasarkan, bajet yang lengkap serta strategi pelaksanaan.

**Maklum balas MHB yang diterima pada 12 April 2019**

Sumbangan hasil tidak mencapai sasaran adalah disebabkan pengeluaran Buah Tandan Segar tidak banyak. Selain itu, ketidakpatuhan syarikat usaha sama terhadap tempoh pajakan yang ditetapkan disebabkan oleh faktor kewangan syarikat usaha sama yang mengalami kerugian. Oleh itu, MHB perlu mencari syarikat usaha sama yang mempunyai kewangan yang kukuh untuk membuat kerja-kerja penyenggaraan ladang tersebut.

**Pada pendapat Audit, kegagalan menetapkan kaedah penilaian *outcome* menyebabkan MHB sukar menentukan keberkesanan pelaksanaan aktiviti utamanya. Di samping itu, MHB juga sukar membuat penilaian semula untuk menetapkan strategi perniagaan yang lebih baik.**

### **6.2.5. Aktiviti Penjualan Lot Tanah**

#### **a. Pengurusan Hasil**

- i. Pada 19 Julai 2011, MHB telah menandatangani satu perjanjian usaha sama dengan MAIM bagi mengurus dan membangunkan lot tanah di Lipat Kajang. Berdasarkan perjanjian usaha sama tersebut, MHB dan MAIM akan berkongsi 50% daripada hasil jualan bersih lot-lot tanah selepas mengambil kira kos yang terlibat. MHB menetapkan sasaran keuntungan berjumlah RM2.32 juta.
- ii. Semakan Audit terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah Khas MHB bertarikh 9 Ogos 2018 mendapati aktiviti penjualan lot tanah di Lipat Kajang telah mengalami kerugian berjumlah RM1.27 juta. Berdasarkan jadual pengiraan MHB yang dinyatakan dalam minit mesyuarat tersebut, MHB telah mengambil kira kos luar jangka berjumlah RM5.15 juta yang terdiri daripada kos pentadbiran, cukai syarikat dan kos kerja tanah. Cukai syarikat berjumlah RM4.27 juta (82.9%) merupakan kos luar jangka tertinggi yang melibatkan pembayaran cukai terhadap keuntungan syarikat bagi tahun 2011 hingga 2017. Manakala kos pentadbiran adalah perbelanjaan operasi syarikat bagi tahun 2011 hingga 2017 antaranya melibatkan jumlah gaji pekerja, susut nilai harta, caruman Kumpulan Wang Simpanan Pekerja, elauan pengarah dan kebajikan pekerja. Pasukan Audit tidak dapat memastikan sama ada perbelanjaan yang diambil kira oleh MHB adalah selaras dengan perjanjian usaha sama yang ditandatangani dengan MAIM kerana klausa perjanjian tidak menyatakannya secara spesifik.
- iii. Semakan Audit juga mendapati sehingga bulan Disember 2018, MHB telah membayar kepada MAIM sejumlah RM1 juta perkongsian keuntungan dengan tiga (3) kali bayaran iaitu pada 25 September 2012 (RM0.50 juta), 10 Oktober 2012 (RM100,000) dan 17 Disember 2012 (RM400,000). Bayaran ini hanya berdasarkan anggaran pendapatan penjualan 224 lot tanah bangunan kediaman di Lipat Kajang.
- iv. Semakan lanjut terhadap Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Khas bertarikh 9 Ogos 2018 dan senarai daftar pembelian lot tanah bangunan kediaman merekodkan jumlah hasil bagi 224 lot bangunan kediaman adalah berjumlah RM9.52 juta. Bagaimanapun sistem perakaunan MHB merekodkan hasil penjualan tanah berjumlah RM9.35 juta sahaja. Pihak Audit tidak dapat mengesahkan perbezaan berjumlah RM169,658 (1.8%).

**Maklum balas MHB yang diterima semasa *Exit Conference* pada 22 April 2019**

MHB akan membuat pengiraan semula bagi hasil aktiviti penjualan lot tanah untuk memastikan jumlah perkongsian keuntungan adalah tepat. Di samping itu, MHB akan mengadakan perbincangan dengan MAIM berhubung perbelanjaan yang boleh diambil kira dalam pengiraan perkongsian keuntungan tersebut.

**Pada pendapat Audit, pengurusan hasil jualan lot tanah di Lipat Kajang adalah kurang cekap kerana data pengiraan yang tidak dapat disahkan. Di samping itu, kelemahan dalam penyediaan klausa perjanjian bagi menentukan kiraan keuntungan boleh menjelaskan penilaian sebenar terhadap aktiviti perniagaan tersebut.**

**b. Pengurusan Jualan Lot Tanah**

**i. Harga Jualan Lot Tanah Bangunan Kediaman**

- Klausa 2.i.(i) perjanjian usaha sama antara MAIM dengan MHB pada 19 Julai 2011 menetapkan MHB berhak untuk menetapkan harga jualan bagi lot-lot tanah berserta terma dan syarat perjanjian jual beli tersebut.
- Semakan Audit terhadap harga pasaran yang dikeluarkan oleh syarikat penilaian persendirian pada tahun 2011 bagi 224 lot tanah bangunan kediaman adalah antara RM10 hingga RM12 sekaki persegi. Namun semakan Audit terhadap daftar pembeli bagi 224 lot bangunan kediaman berkenaan mendapati MHB telah menetapkan harga jualan di bawah harga pasaran iaitu antara RM5.50 hingga RM10 sekaki persegi. Pihak Audit mendapati penetapan harga jualan rendah dari harga penilaian bagi 222 lot tanah telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah namun baki dua (2) lot tanah telah dijual kepada orang awam pada harga RM5.50 sekaki persegi tanpa kelulusan Lembaga Pengarah. Semakan lanjut Audit terhadap Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 3 tahun 2011 menjelaskan bahawa penjualan 222 lot tersebut dengan harga jualan antara RM7 hingga RM10 adalah berdasarkan persetujuan harga antara Pengerusi dengan bakal pembeli ketika itu. Berdasarkan anggaran kiraan Audit menggunakan penilaian harga pasaran, MHB boleh memperoleh hasil jualan berjumlah RM13.21 juta berbanding hasil penjualan sebenar yang berjumlah RM9.52 juta iaitu perbezaan sejumlah RM3.69 juta (38.7%).

## ii. Harga Jualan Lot Tanah Bangunan Perniagaan

- Pada 29 Julai 2016, MHB telah menandatangani satu perjanjian jual beli dengan sebuah syarikat bagi penjualan 16 lot tanah bangunan perniagaan di Lipat Kajang pada kadar RM20 sekaki persegi dengan keseluruhan nilai jualan berjumlah RM0.53 juta.
- Semakan Audit mendapati tiada bukti yang menunjukkan kajian pasaran telah dibuat oleh MHB untuk menetapkan harga jualan RM20 sekaki persegi dan tiada bukti yang menunjukkan perkara ini telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Oleh itu, MHB tidak dapat memastikan sama ada penetapan harga jualan tersebut dapat memberi keuntungan maksimum pada syarikat.

**16** lot bangunan perniagaan dijual tanpa kajian pasaran

### Maklum balas MHB yang diterima semasa *Exit Conference* pada 22 April 2019

Sebelum proses penjualan bangunan perniagaan ini pada tahun 2016, MHB tidak membuat penilaian harga dan harga jualan yang ditetapkan tidak mendapat kelulusan Lembaga Pengarah. Bagaimanapun, penilaian daripada syarikat swasta bertarikh 26 Januari 2019 menunjukkan harga pasaran bagi 16 lot tanah bangunan perniagaan adalah berjumlah RM0.58 juta dan *force sales value* berjumlah RM468,000.

**Pada pendapat Audit, keputusan penetapan harga jualan tanpa kajian pasaran jelas menunjukkan kelemahan dari aspek perancangan perniagaan serta amalan tadbir urus yang merugikan MHB.**

### 6.2.6. Aktiviti Pajakan Tanah untuk Ladang Kelapa Sawit

#### a. Pengurusan Hasil

- Berdasarkan perjanjian usaha sama dengan lima (5) syarikat swasta bagi tahun 2014 hingga bulan Oktober 2018, jumlah bayaran yang patut diterima oleh MHB dalam tempoh perjanjian adalah berjumlah RM360,397, iaitu RM138,714 bagi tahun 2015 dan RM221,683 bagi tahun 2016 hingga bulan Oktober 2018.

Peratus pencapaian hasil sewa pajak

**76.7%**

#### Penamatian

awal kontrak sebelum tarikh matang

- ii. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2015 hingga bulan Oktober 2018, hasil sewa pajak yang diterima oleh MHB adalah berjumlah RM276,382 (76.7%) iaitu pengurangan sejumlah RM84,015. Antara sebab utama penurunan ini adalah penamatkan kontrak usaha sama oleh syarikat dilantik sebelum tempoh matang kontrak. Semakan Audit selanjutnya mendapati tiada klausa yang menetapkan ganti rugi atau pampasan jika syarikat dilantik menamatkan kontrak usaha sama lebih awal.

### **Maklum balas MHB yang diterima pada 12 April 2019**

Penentuan kadar bayaran pajakan yang dikenakan kepada syarikat mengambil kira kemampuan dan keupayaan syarikat untuk membayar kepada MHB dan harga pasaran kelapa sawit yang tidak menentu pada ketika itu. Pihak MHB dan MAIM akan mengadakan perbincangan lanjut berkaitan terma perjanjian tanah pajakan ini.

**Pada pendapat Audit, pengurusan hasil aktiviti pajakan tanah tidak cekap kerana kelemahan perjanjian yang tidak melindungi kepentingan MHB.**

### **b. Pelantikan Syarikat Usaha Sama dan Penetapan Kadar Bayaran Pajakan**

- i. Perenggan 2.5 (d) MKD *Handbook* menetapkan semua keputusan perniagaan yang material atau signifikan perlu dibuat melalui mesyuarat Lembaga Pengarah. Berdasarkan prosedur kewangan dan pembelian, MHB hendaklah mengikat kontrak dengan mengambil kira terma dan syarat yang paling menguntungkan syarikat bagi memastikan pelaksanaan aktiviti dibuat secara berakauntabiliti, ekonomi, cekap dan berkesan.
- ii. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2015 hingga 2018, sebanyak lima (5) syarikat usaha sama telah dilantik bagi menguruskan Ladang Kelapa Sawit di Ayer Pa'abas dan Selandar. Namun, semakan Audit mendapati tiada kelulusan daripada Lembaga Pengarah diperoleh bagi pelantikan syarikat usaha sama tersebut termasuk terma pelantikan dan penetapan kadar bayaran pajakan.

- iii. Semakan Audit selanjutnya terhadap Klausa 1.3 Perjanjian Usaha Sama antara dua (2) syarikat menyatakan kadar pajakan ditentukan melalui dua

(2) kaedah pengiraan. Pertama, sekiranya harga pasaran sawit di bawah RM500 per tan, maka kadar bayarannya adalah RM150 seekor. Kedua, jika harga pasaran sawit lebih daripada RM500 per tan, maka kadar bayarannya adalah RM200 seekor. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati MHB tidak melaksanakan sebarang kajian pasaran dalam menetapkan kadar bayaran pajakan tersebut supaya dapat memberikan keuntungan optimum kepada MHB.

### c. Penguatkuasaan Terma Perjanjian Pajakan

- i. Pada 28 Mei 2008, MAIM dan MHB telah menandatangani perjanjian pajakan bagi ladang kelapa sawit di Ayer Pa'abas dan Selandar. Klausus 2.7, perjanjian pajakan tersebut menyatakan penerima pajak iaitu MHB tidak akan menyerah, menyewa kecil, melepas atau membenarkan mana-mana orang atau syarikat, selain daripada pekerja atau agennya untuk mengeluarkan hasil pertanian daripada tanah tersebut kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis daripada pemajak terlebih dahulu. Pemajak mempunyai budi bicara untuk mengkaji semula syarat dan terma perjanjian dalam memberikan kelulusan tersebut.
- ii. Bagi tahun 2015 hingga 2017, MHB telah melantik lima (5) syarikat usaha sama bagi mengurus, menyenggara dan mengusahakan ladang kelapa sawit di Ayer Pa'abas dan Selandar. Semakan Audit mendapati tiada kebenaran bertulis diperoleh daripada MAIM untuk membenarkan MHB melantik mana-mana orang atau syarikat untuk mengeluarkan hasil pertanian dari tanah milik MAIM. Tindakan MHB tersebut boleh memberikan implikasi perundangan perjanjian usaha sama dengan syarikat swasta, antaranya untuk menguatkuaskan semua terma yang dipersetujui.
- iii. Berdasarkan Peraturan 5 (1), Peraturan-Peraturan Lembaga Minyak Sawit Malaysia (Pelesenan) 2005, seseorang yang melakukan sesuatu aktiviti yang mana suatu lesen diperlukan, perlu terlebih dahulu mendapatkan lesen daripada *Malaysian Palm Oil Board* (MPOB). Pemegang lesen tidak dibenarkan untuk menjual buah kelapa sawit kepada sesiapa kecuali kepada orang yang mempunyai lesen untuk membeli buah kelapa sawit. Selain itu, pemegang lesen hanya dibenarkan untuk menjual dan mengalihkan buah kelapa sawit daripada kebun kecil yang telah dilesenkan kepadanya sahaja.
- iv. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2015 hingga bulan Oktober 2018, MHB selaku penerima pajak tidak mempunyai lesen untuk menjual dan mengalih buah kelapa sawit dari ladang kelapa sawit Ayer Pa'abas dan Selandar.

Namun pengeluaran Buah Tandan Segar (BTS) di kedua-dua ladang bagi tempoh tersebut telah diuruskan oleh lima (5) syarikat usaha sama yang dilantik dengan pengeluaran 1,127 tan metrik. Perjanjian usaha sama antara MHB dengan kesemua syarikat usaha sama juga tidak menyatakan dengan jelas terhadap keperluan syarikat mematuhi peruntukan undang-undang atau peraturan yang dikenakan oleh Kerajaan atau pihak berkuasa yang berkaitan dengan urusan pengalihan buah kelapa sawit. Perkara ini berlaku disebabkan MHB tidak mempunyai pengetahuan tentang keperluan lesen untuk menjual dan mengalihkan buah kelapa sawit daripada MPOB. Ini boleh mengakibatkan risiko kepada MHB yang telah menjual dan mengalih BTS secara tidak sah dan menjalankan urus niaga tanpa lesen.

- v. Berdasarkan pemeriksaan fizikal Audit ke ladang kelapa sawit di Ayer Pa'abas dan Selandar pada bulan November 2018 dan Januari 2019 mendapati ladang kelapa sawit tidak diuruskan dengan baik dan dipenuhi semak samun seperti dalam **Gambar 1** dan **Gambar 2**.

**GAMBAR 1**



Ladang Kelapa Sawit Ayer Pa'abas  
- Ladang Kelapa Sawit Dipenuhi Semak Samun  
(28.01.2019)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

**GAMBAR 2**



Ladang Kelapa Sawit Selandar  
- Pelepas Kering Tidak Dipangkas  
(21.11.2018)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

### 6.3. Kedudukan Kewangan

6.3.1. Penyata kewangan MHB bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan AA Associates. Analisis terhadap kedudukan kewangan syarikat MHB bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti dalam **Jadual 4**.

**JADUAL 4**  
**KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Pendapatan	2.06	0.87	0.60
Lain-lain Pendapatan	0.12	0.09	0.96
<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>2.18</b>	<b>0.96</b>	<b>1.56</b>
Kos Pendapatan	(1.00)	(0.16)	(0.14)
Belanja Pentadbiran dan Operasi	(0.82)	(0.80)	(1.42)
Kos Kewangan	(0.04)	(0.03)	(0.03)
<b>Jumlah Perbelanjaan</b>	<b>(1.86)</b>	<b>(0.99)</b>	<b>(1.59)</b>
<b>KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI</b>	<b>0.32</b>	<b>(0.03)</b>	<b>(0.03)</b>
Cukai	(0.09)	(0.02)	(0.14)
<b>KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SELEPAS CUKAI</b>	<b>0.23</b>	<b>(0.05)</b>	<b>(0.17)</b>
Dividen	(0.03)	0	0
<b>KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SELEPAS DIVIDEN</b>	<b>0.20</b>	<b>(0.05)</b>	<b>(0.17)</b>
Pendapatan Komprehensif	0	0.27	0
<b>KEUNTUNGAN SELEPAS PENDAPATAN KOMPREHENSIF</b>	<b>0.20</b>	<b>0.22</b>	<b>(0.17)</b>
<b>KEUNTUNGAN TERKUMPUL</b>	<b>0.69</b>	<b>0.91</b>	<b>0.74</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>7.31</b>	<b>7.24</b>	<b>6.03</b>
<b>JUMLAH LIABILITI</b>	<b>4.84</b>	<b>4.55</b>	<b>3.51</b>
<b>JUMLAH EKUITI</b>	<b>2.47</b>	<b>2.69</b>	<b>2.52</b>
<b>JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI</b>	<b>7.31</b>	<b>7.24</b>	<b>6.03</b>
<b>TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN</b>	<b>2.92</b>	<b>2.31</b>	<b>2.48</b>

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

6.3.2. Pendapatan utama MHB diperoleh daripada aktiviti penjualan lot tanah di Lipat Kajang dan Serkam serta hasil sewa pajak tanah untuk ladang kelapa sawit di Ayer Pa'abas dan Selendar. Pada tahun 2016, pendapatan utama MHB adalah berjumlah RM2.06 juta, namun menurun sebanyak 70.9% menjadi RM0.60 juta pada tahun 2018. Penurunan ini disebabkan pengurangan penjualan baki lot tanah di Serkam iaitu masing-masing berjumlah RM0.54 juta pada tahun 2017 dan RM308,947 pada tahun 2018. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 4** dan **Carta 3**.

Peratus penurunan pendapatan utama dari 2016 ke 2018

**70.9%**

Peningkatan perbelanjaan 2018

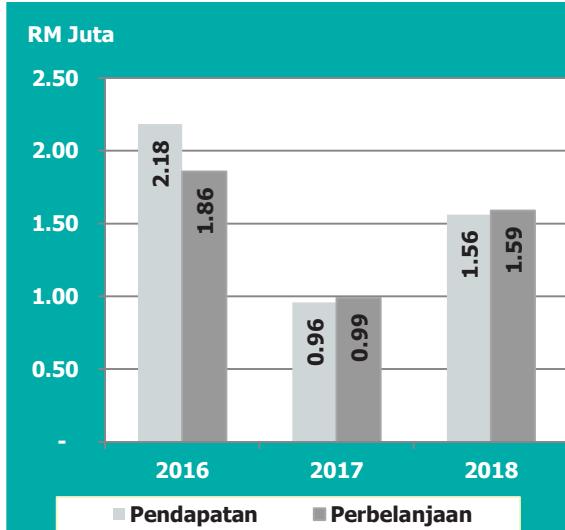
**60.6%**

6.3.3. Perbelanjaan MHB pula terdiri daripada kos pendapatan, belanja pentadbiran dan operasi serta kos kewangan. Kos pendapatan merupakan kos bayaran pajakan kepada MAIM dan kos jualan lot tanah di Serkam dan Lipat Kajang. Pada tahun 2018, jumlah perbelanjaan MHB mencatatkan peningkatan sejumlah RM0.60 juta (60.6%) berbanding RM0.99 juta pada tahun 2017. Bagaimanapun bagi tahun 2017, perbelanjaan MHB mencatatkan penurunan sejumlah RM0.87 juta (46.8%) berbanding RM1.86 juta pada tahun 2016. Peningkatan perbelanjaan pada

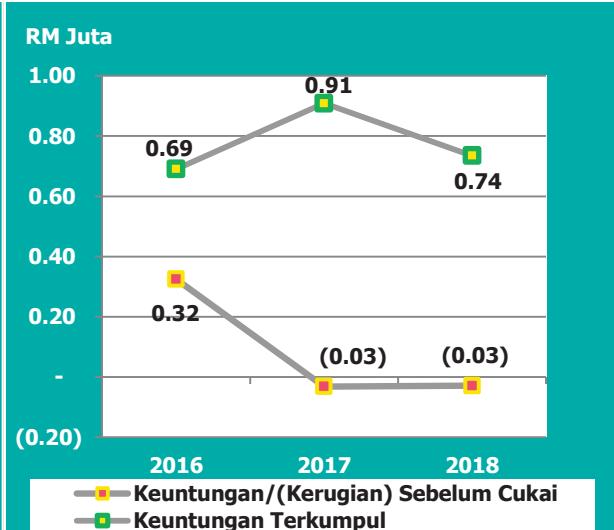
tahun 2018 antaranya disebabkan pelupusan hutang lapuk penghutang dagangan dan pelbagai penghutang serta rugi atas pelaburan emas di Al Rajhi Bank iaitu masing-masing berjumlah RM0.64 juta dan RM49,210. Trend perbelanjaan bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 4** dan **Carta 3**.

6.3.4. Selain itu, MHB telah merekodkan kerugian sebelum cukai pada tahun 2017 dan 2018 iaitu masing-masing berjumlah RM32,039 pada tahun 2017 dan RM29,482 pada tahun 2018. Ini disebabkan penurunan pendapatan keseluruhan syarikat pada tahun 2017 dan 2018 yang tidak dapat menampung perbelanjaan keseluruhan syarikat pada tahun tersebut. Keuntungan terkumpul syarikat pada tahun 2018 mencatatkan penurunan sejumlah RM166,660 (18.7%) kepada RM0.74 juta berbanding RM0.91 juta pada tahun 2017. Trend keuntungan/(kerugian) sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 4** dan **Carta 4**.

**CARTA 3**  
**TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN**  
**BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**



**CARTA 4**  
**TREND KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL**



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

6.3.5. Selain itu, pada tahun 2017 dan 2018, aset MHB juga mencatatkan penurunan iaitu masing-masing sejumlah RM68,646 (1.0%) dan RM1.21 juta (16.7%). Penurunan pada tahun 2018 adalah disebabkan penebusan pelaburan emas di Al Rajhi Bank dan pelupusan hutang lapuk penghutang dagangan dan pelbagai penghutang iaitu masing-

Peratus penurunan jumlah aset tahun 2018

**16.7%**

Peratus penurunan jumlah liabiliti tahun 2018

**22.9%**

masing berjumlah RM0.50 juta dan RM0.64 juta. Jumlah liabiliti MHB juga mencatatkan penurunan iaitu sejumlah RM290,439 (6.0%) pada tahun 2017 dan RM1.04 juta (22.9%) pada tahun 2018. Penurunan pada tahun 2018 adalah disebabkan pelarasan kos kerja lot tanah di Serkam berjumlah RM0.87 juta.

6.3.6. Pada tahun 2018, MHB berada pada tahap kecairan yang memuaskan kerana bagi setiap ringgit liabiliti semasa, MHB mempunyai RM1.42 aset semasa untuk tunai dan aset mudah ditukar kepada tunai bagi membayar hutang jangka pendek syarikat dengan segera. Bagaimanapun, MHB tidak memperoleh pulangan atas aset dan ekuiti kerana MHB mengalami kerugian selepas cukai pada tahun 2017 dan 2018.

Tahap  
**KECAIRAN**  
adalah  
**MEMUASKAN**

6.3.7. Analisis Audit turut dijalankan terhadap aliran tunai MHB bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada aktiviti operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Baki tunai dan kesetaraan tunai MHB mencatatkan penurunan pada tahun 2017 dan peningkatan pada tahun 2018. Pada akhir tahun 2018, MHB mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM2.48 juta dengan peningkatan sejumlah RM175,039 (7.4%) berbanding RM2.31 juta pada tahun 2017. Bagaimanapun pada akhir tahun 2017, MHB mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM2.31 juta iaitu menurun sebanyak 20.9% berbanding tahun 2016.

Peratus peningkatan tunai  
dan kesetaraan tunai  
2018 berbanding 2017  
**7.4%**

### **Maklum balas MHB yang diterima pada 12 April 2019**

Penurunan tunai MHB disebabkan MHB hanya menggunakan sumber sedia ada bagi menampung kos syarikat kerana tiada pelaksanaan projek baru bagi menjana tunai kepada syarikat. Oleh itu, MHB perlu mencairkan simpanan tetap untuk menampung kos perbelanjaan syarikat selain kerja-kerja untuk tanah Lipat Kajang.

**Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan syarikat adalah kurang stabil.**

## **7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT**

Pengauditan yang dijalankan antara bulan September hingga November 2018 terhadap syarikat MHB merumuskan amalan tadbir urus korporat kurang memuaskan. Selain itu kelemahan dalam aktiviti penjualan lot tanah Lipat Kajang dan aktiviti sewa pajak telah menyebabkan kerugian kepada MHB. Perkara ini akhirnya telah memberi kesan terhadap kedudukan kewangan syarikat MHB yang kurang stabil, khususnya bagi tahun 2017 dan 2018.

## **8. SYOR AUDIT**

Pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah MHB perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pihak MHB memberi pertimbangan terhadap perkara yang berikut:

- 8.1. menambah baik amalan tadbir urus korporat antaranya dengan menyediakan piagam Lembaga Pengarah, Rancangan Korporat dan Pelan Strategik Syarikat, menetapkan KPI serta memastikan SOP yang menyeluruh diluluskan oleh Lembaga Pengarah;
- 8.2. mengkaji semula dan memuktamadkan klausa perjanjian perkongsian keuntungan berkaitan penjualan lot tanah supaya kaedah pengiraan lebih jelas;
- 8.3. memastikan semua perjanjian usaha sama dengan pihak ketiga tidak bercanggah dengan perjanjian sedia ada dan juga semua keputusan perniagaan yang signifikan mendapat kelulusan Lembaga Pengarah; dan
- 8.4. mengkaji semula dan memuktamadkan perjanjian pajakan dengan MAIM supaya MHB mempunyai kuasa dalam menguruskan tanah pajakan dengan lebih baik dan mengikut peraturan.

# PENUTUP



---

## **PENUTUP**

---

1. Secara keseluruhan, pengauditan yang dijalankan telah menunjukkan beberapa penambahbaikan dalam pelaksanaan aktiviti jabatan/agensi negeri seperti berkurangnya kes ketidakpatuhan terhadap prosedur kerajaan dan penetapan asas yang jelas dalam pelaksanaan projek atau program. Namun begitu, kegagalan mengambil tindakan awal terhadap masalah yang berlaku sepanjang pelaksanaan aktiviti telah menjaskannya pencapaian matlamat yang ditetapkan pada akhirnya. Selain itu, aspek pemantauan dan penyeliaan masih perlu dipertingkat dan dilakukan secara berterusan terhadap kerja-kerja yang dilaksanakan oleh kakitangan bawahan, kontraktor dan vendor.
2. 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 aktiviti lain yang tidak diaudit dan seterusnya mengambil tindakan pembetulan yang sewajarnya.
3. 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.
4. Di samping memenuhi kehendak perundangan, saya berharap laporan ini dapat dijadikan asas untuk memperbaiki segala kelemahan, memantapkan lagi usaha penambahbaikan serta meningkatkan akauntabiliti dan integriti sektor awam di Malaysia. Laporan ini juga penting dalam usaha kerajaan untuk meningkatkan produktiviti, kreativiti dan inovasi dalam perkhidmatan awam serta mewujudkan budaya kerja yang cepat, tepat dan berintegriti.

**Ketua Audit Negara  
Malaysia**

**Putrajaya  
15 November 2019**





AKRONIM



---

## AKRONIM

---

<b>BTS</b>	Buah Tandan Segar
<b>GST</b>	<i>Goods and Services Tax</i>
<b>JAWHAR</b>	Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji
<b>JKA</b>	Jawatankuasa Audit
<b>JKPTG</b>	Jabatan Ketua Pengarah Tanah dan Galian
<b>JPPH</b>	Jabatan Perkhidmatan dan Penilaian Harta
<b>JUKMAL</b>	Jawatankuasa Wakaf, Zakat dan Baitulmal
<b>KPI</b>	Petunjuk Prestasi Utama
<b>M&amp;A</b>	Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat
<b>MAIM</b>	Majlis Agama Islam Melaka
<b>MCCG 2017</b>	<i>Malaysian Code on Corporate Governance 2017</i>
<b>MHB</b>	MAIM Holdings Berhad
<b>MMKN</b>	Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri
<b>MPOB</b>	<i>Malaysia Palm Oil Board</i>
<b>PDT</b>	Pejabat Daerah dan Tanah
<b>SOP</b>	<i>Standard Operating Procedures</i>



DICETAK OLEH  
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD  
KUALA LUMPUR, 2019  
[www.printnasional.com.my](http://www.printnasional.com.my)  
email: [cservice@printnasional.com.my](mailto:cservice@printnasional.com.my)  
Tel.: 03-92366895 Faks: 03-92224773





Jabatan Audit Negara  
No. 15, Aras 1–5,  
Persiaran Perdana, Presint 2  
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan,  
62518 Putrajaya, Malaysia