



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2012

Aktiviti Jabatan/Agensi Dan
Pengurusan Syarikat Kerajaan
NEGERI MELAKA

SIRI 2





LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2012

Aktiviti Jabatan/Agensi
Dan Pengurusan Syarikat Kerajaan
NEGERI MELAKA

SIRI 2

**JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA**



KANDUNGAN

KANDUNGAN

PERKARA	MUKA SURAT
KATA PENDAHULUAN	vii
INTISARI LAPORAN	xi
AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI	
PEJABAT DAERAH DAN TANAH MELAKA TENGAH DAN PEJABAT DAERAH DAN TANAH ALOR GAJAH Pengurusan Permohonan Tukar Syarat Nyata Tanah	3
PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA DAN YAYASAN MELAKA Pemasaran Melaka Sdn. Bhd.	13
TABUNG AMANAH MELAKA Invest Melaka Berhad	29
PENUTUP	43



KATA PENDAHULUAN

KATA PENDAHULUAN

1. Perkara 106, Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit 1957 menghendaki Ketua Audit Negara mengaudit Penyata Kewangan Kerajaan Negeri, Pengurusan Kewangan dan Aktiviti Jabatan/Agensi Negeri. Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957 pula memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk mengaudit sesebuah syarikat yang didaftarkan di bawah Akta Syarikat 1965 yang menerima geran/pinjaman/jaminan daripada Kerajaan Persekutuan atau Kerajaan Negeri dan sesebuah syarikat di mana lebih daripada 50% modal saham berbayar dipegang oleh Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri atau Agensi Kerajaan Negeri. Suatu Perintah yang dinamakan Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2004 (pindaan 2009) dengan perkenan Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong telah memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk menjalankan pengauditan terhadap syarikat-syarikat Kerajaan Negeri. Manakala Perkara 107, Perlembagaan Persekutuan menghendaki Ketua Audit Negara mengemukakan laporan hasil pengauditan kepada Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong dan Tuan Yang Terutama Yang di-Pertua Negeri Melaka. Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong akan menitahkan Laporan Ketua Audit Negara untuk dibentangkan di Parlimen manakala Tuan Yang Terutama Yang di-Pertua Negeri Melaka memperkenankan untuk membentangkan Laporan Ketua Audit Negara di Dewan Undangan Negeri Melaka.
2. Jabatan Audit Negara mulai tahun 2013 telah diberi tanggungjawab untuk melaksanakan 4 inisiatif di bawah GTP2.0: NKRA Anti-Rasuah. Salah satu daripada inisiatif tersebut ialah mengemukakan Laporan Ketua Audit Negara mengenai Aktiviti Jabatan/Agensi Dan Pengurusan Syarikat Kerajaan Negeri untuk dibentang di Parlimen/Dewan Undangan Negeri setiap kali sesi Parlimen/Dewan Undangan Negeri bersidang supaya ia dapat diakses dengan segera oleh rakyat selaras dengan kehendak Kerajaan bagi menjayakan agenda Program Transformasi Kerajaan bagi tempoh 2013 hingga 2015. Saya berharap laporan mengenai pelaksanaan Aktiviti Jabatan Dan Pengurusan Syarikat Kerajaan Negeri Melaka Tahun 2012 Siri 2 ini dapat dijadikan asas untuk memperbaiki segala kelemahan, memantapkan usaha penambahbaikan dan meningkatkan akauntabiliti dan integriti serta mendapat *value for money* bagi setiap perbelanjaan yang dibuat sepertimana hasrat Kerajaan.
3. Pengauditan terhadap aktiviti Jabatan Negeri adalah untuk menilai sama ada program dan aktiviti yang dirancang telah dilaksanakan dengan jayanya mengikut tempoh yang ditetapkan, tiada pembaziran dan mencapai matlamatnya. Manakala pengauditan terhadap pengurusan syarikat adalah untuk menilai sama ada prestasi kewangan sesebuah syarikat adalah baik, pengurusan aktiviti dan kewangan syarikat serta tadbir urus korporat telah dilaksanakan dengan teratur dan selaras dengan peraturan yang ditetapkan serta mencapai objektif penubuhannya.

4. Sebanyak 2 aktiviti dan 2 pengurusan syarikat telah dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara Negeri Melaka Tahun 2012 Siri 1. Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2012 Siri 2 ini pula melaporkan sebanyak satu lagi aktiviti iaitu Pengurusan Permohonan Tukar Syarat Nyata Tanah serta 2 pengurusan syarikat iaitu Pemasaran Melaka Sdn. Bhd. dan Invest Melaka Berhad. Pemerhatian Audit daripada pengauditan tersebut telah dikemukakan kepada Ketua Jabatan/Agensi/Syarikat Kerajaan Negeri berkenaan. Hanya penemuan Audit yang penting sahaja dilaporkan dalam Laporan ini. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau bagi mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan sebanyak 13 syor untuk diambil tindakan oleh Ketua Jabatan/Agensi berkenaan.

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



(TAN SRI DATO' SETIA HAJI AMBRIN BIN BUANG)

Ketua Audit Negara
Malaysia

Putrajaya

9 Julai 2013



INTISARI LAPORAN

AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI

1. PEJABAT DAERAH DAN TANAH MELAKA TENGAH DAN PEJABAT DAERAH DAN TANAH ALOR GAJAH

- Pengurusan Permohonan Tukar Syarat Nyata Tanah

1.1. Tanah milik telah ditetapkan sama ada syarat pertanian, kediaman dan perniagaan atau perusahaan. Bagi tahun 2008 hingga 2012 sebanyak 541 permohonan untuk menukar syarat nyata tanah telah diterima oleh Pejabat Daerah Dan Tanah (PDT) Melaka Tengah dengan kutipan hasil berjumlah RM2.99 juta. Manakala 280 permohonan telah diterima oleh PDT Alor Gajah dengan kutipan hasil berjumlah RM1.70 juta. Hasil yang dikutip adalah daripada bayaran proses, pendaftaran dan premium.

1.2. Pengauditan adalah meliputi permohonan yang diterima bagi tempoh tahun 2008 hingga 2012 di PDT Melaka Tengah dan PDT Alor Gajah dan secara keseluruhannya pengurusan permohonan tukar syarat nyata tanah telah dilaksanakan dengan memuaskan selaras dengan Kanun Tanah Negara 1965 dan undang-undang berkaitan. Bagaimanapun terdapat beberapa kelemahan dalam penguatkuasaan dan pemantauan yang memerlukan penambahbaikan seperti berikut:

- Pelanggaran syarat nyata tanah tanpa permohonan tukar syarat.
- Pelanggaran syarat nyata tanah selepas permohonan ditolak.
- Premium tidak dijelaskan dalam tempoh 3 bulan.
- Kerugian hasil kerana denda tidak dikenakan.
- Tiada penguatkuasaan ke atas pelanggaran syarat nyata tanah.

1.3. Bagi meningkatkan lagi tahap keberkesanan pengurusan permohonan tukar syarat nyata tanah, adalah disyorkan langkah-langkah berikut diambil oleh Pejabat Daerah Dan Tanah Melaka Tengah dan Pejabat Daerah Dan Tanah Alor Gajah:

1.3.1. Memastikan Bayaran Premium dibuat oleh pemohon dalam tempoh yang ditetapkan dan jika tiada rayuan, denda hendaklah dikenakan sebagai mana yang diperuntukkan dalam KTN 1965.

1.3.2. Memastikan penguatkuasaan secara menyeluruh dilakukan terhadap semua kes pelanggaran syarat nyata tanah.

1.3.3. Menyediakan laporan berkala (6 bulan) terhadap kes-kes pelanggaran syarat nyata tanah sebagai rujukan untuk tindakan penguatkuasaan selanjutnya.

2. PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA DAN YAYASAN MELAKA

- Pemasaran Melaka Sdn. Bhd.

2.1. Pemasaran Melaka Sdn. Bhd. (PEMASARAN) yang dahulunya dikenali sebagai Panca Sri Holdings Sdn. Bhd. (PSHSB) ditubuhkan pada 14 Disember 1976 dengan modal dibenarkan berjumlah RM500,000 dan modal berbayar berjumlah RM252,500. Pertukaran nama daripada PSHSB kepada PEMASARAN dibuat pada 25 Ogos 2004. PEMASARAN dimiliki oleh Perbadanan Ketua Menteri Melaka (60%) dan Yayasan Melaka (40%). Aktiviti utama PEMASARAN adalah memasarkan produk tempatan terutamanya produk Negeri Melaka, pemborong/peruncit beras dan minyak masak serta memiliki lesen konsesi pasir.

2.2. Pengauditan yang dijalankan dari bulan Julai hingga September 2012 mendapati PEMASARAN memperoleh keuntungan bersih bagi tahun 2010 dan 2011 masing-masing sejumlah RM13,628 dan RM81,854 manakala bagi tahun 2009 mengalami kerugian sejumlah RM169,649. Prestasi kewangan adalah memuaskan kerana terdapat peningkatan keuntungan dari tahun 2010 ke 2011. Walaupun peningkatan tersebut agak kecil tetapi ia menunjukkan peningkatan yang positif. Selain itu, kedudukan kewangan PEMASARAN berdasarkan analisis nisbah juga adalah memuaskan kecuali nisbah semasa kurang daripada kadar 2:1. Bagaimanapun, pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat PEMASARAN adalah kurang memuaskan kerana terdapat beberapa kelemahan seperti berikut:

- Prestasi jualan produk Satu Daerah Satu Industri (SDSI) kurang memberangsangkan.
- Produk tamat tempoh masih dipamerkan.
- Kontrak perjanjian tidak disediakan dan tidak lengkap.
- Produk tiada tarikh pengilangan dan tarikh luput.
- Laporan Bulanan Jualan Produk dan Rekod Stok tidak lengkap dan kemas kini.
- Kos operasi SDSI dibiayai oleh syarikat induk.
- Surat Perjanjian antara PEMASARAN dan Emum 55 bagi operasi penjualan beras tidak disediakan.
- Laporan mengenai aktiviti peniagaan beras tidak diselenggara dengan kemas kini dan sistematik.
- Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan belum ditubuhkan.
- Tiada *Standard Operating Procedures* (SOP).
- Pinjaman dengan Yayasan Melaka dan pendahuluan dengan Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka (PKNM) belum dijelaskan.

2.3. Bagi memperbaiki kelemahan yang dibangkitkan dan memastikan perkara yang sama tidak berulang lagi dalam pengurusannya, PEMASARAN adalah disyorkan supaya memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

2.3.1. Berusaha meningkatkan lagi pendapatan syarikat supaya dapat memberi pulangan dividen kepada pemegang saham selain memastikan kadar nisbah semasanya adalah baik iaitu pada kadar 2:1.

2.3.2. Memastikan kontrak perjanjian pembekalan produk dengan pengusaha disediakan selain memberi taklimat dan pendedahan kepada pengusaha mengenai strategi pemasaran dan syarat yang perlu dipatuhi dalam kontrak perjanjian.

2.3.3. Mengkaji semula keperluan meneruskan operasi SDSI negeri berikutan kos operasi mengatasi prestasi jualan produk yang rendah.

2.3.4. PEMASARAN perlu meminta bantuan Bahagian Audit Dalam Dan Siasatan Awam (BADSA), Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka untuk membuat pengauditan terhadap pengurusan PEMASARAN.

2.3.5. Menyediakan SOP dan peraturan kewangannya sendiri.

3. TABUNG AMANAH MELAKA

- Invest Melaka Berhad

3.1. Invest Melaka Berhad (IMB) telah ditubuhkan pada 21 Disember 2002. IMB merupakan syarikat milik penuh Tabung Amanah Melaka dengan modal berbayar sejumlah RM1 juta. Aktiviti utama IMB ialah menjalankan promosi pelaburan, perniagaan dan pembangunan di Melaka. Objektif penubuhan IMB ialah untuk menggalakkan pelaburan ke negeri Melaka dengan menyertai misi pelaburan serta pameran yang dianjurkan oleh Kerajaan Negeri atau Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI). Selain itu, IMB turut berperanan sebagai pemudah cara kepada pelabur dan agensi pelaksana perkhidmatan *One Number Call Centre* (ONCC).

3.2. Pengauditan yang dijalankan pada bulan September hingga November 2012 mendapati, pengurusan kewangan IMB kurang memuaskan. IMB mengalami kerugian bersih sebelum cukai bagi tahun 2009 dan 2011 masing-masing berjumlah RM0.07 juta dan RM0.33 juta manakala pada tahun 2010 mencatat keuntungan bersih bernilai RM0.10 juta. Antara kelemahan dalam pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat syarikat seperti berikut:

- Sasaran pelaburan tidak tercapai.
- Misi pelaburan kurang menarik pelabur.
- Lawatan kerja ke luar negara melebihi objektif kualiti.
- Pengurusan bahan promosi kurang teratur.
- Tiada perjanjian sewa beli komputer ONCC dan tunggakan sewa beli masih belum dijelaskan.

- Laman sesawang kurang informatif.
- Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan belum ditubuhkan.
- Terimaan tanpa resit rasmi dan tiada dalam penyata bank.
- Penyata Perbelanjaan Sebenar bagi pendahuluan tunai tidak disediakan.

3.3. Bagi memperbaiki kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini dan memastikan perkara yang sama tidak berulang lagi, pengurusan Invest Melaka Berhad (IMB) adalah disyorkan supaya memberi pertimbangan terhadap syor berikut:

3.3.1. Lebih selektif terhadap negara-negara yang akan dikunjungi untuk promosi pelaburan bagi memastikan negara-negara yang benar-benar berpotensi menarik pelaburan sahaja dilawati.

3.3.2. Maklumat asas seperti lokasi tapak perindustrian yang interaktif, penunjuk pencapaian pelaburan (statistik), panduan untuk memulakan pelaburan dan *e-Services* perlu dipaparkan dalam laman sesawang IMB bagi tujuan penambahbaikan.

3.3.3. Laporan misi lawatan/pameran perlu diselenggara dengan lengkap dan kemaskini bagi tujuan penilaian semula keperluan program pada masa akan datang.

3.3.4. Menyediakan SOP dengan lengkap meliputi Bahagian Kewangan. Prosedur lengkap mengenai Permohonan dan Perbelanjaan Pendahuluan Tunai perlu dimasukkan.

3.3.5. Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan ditubuhkan dan Unit Audit Dalam diwujudkan supaya pengurusan dan operasi aktiviti IMB dapat dipantau atau sebaliknya IMB perlu meminta bantuan Bahagian Audit Dalam Dan Siasatan Awam (BADSA), Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka untuk membuat pengauditan terhadap pengurusan IMB.



AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI

PEJABAT DAERAH DAN TANAH MELAKA TENGAH DAN PEJABAT DAERAH DAN TANAH ALOR GAJAH

1. PENGURUSAN PERMOHONAN TUKAR SYARAT NYATA TANAH

1.1. LATAR BELAKANG

1.1.1. Tanah telah diklasifikasikan di bawah Seksyen 51 Kanun Tanah Negara 1965 kepada 2 jenis tanah iaitu Tanah Di atas Paras Pantai dan Tepi Pantai Dan Dasar Laut. Tanah di atas paras pantai ini terdiri dari Tanah Bandar, Tanah Pekan dan Tanah Desa. Manakala Seksyen 52 Kanun Tanah Negara 1965 mengkategorikan penggunaan tanah kepada Pertanian, Bangunan dan Industri. Tanah ini hanya terpakai bagi tanah beri milik sahaja dan bukan tanah kerajaan, tanah rezab ataupun tanah lombong. Selanjutnya Seksyen 124 di dalam Kanun Tanah Negara 1965 juga menyatakan pemilik tanah boleh memohon kepada Pihak Berkuasa Negeri untuk mengubah mana-mana kategori penggunaan tanah, pembatalan apa-apa sekatan atau syarat nyata, memotong dan meminda apa-apa ungkapan lain mengenai kegunaan tanah. Kaedah-kaedah yang ditetapkan dalam Kanun Tanah Negara 1965 dan Kaedah Tanah Melaka 1966 telah membenarkan pemilik membuat permohonan menukar syarat untuk tujuan pembangunan tanah.

1.1.2. Tujuan sistem pengkategorian ini adalah untuk mengawal pembangunan tanah yang bersesuaian pada masa kini dan hadapan. Apabila sesuatu kategori telah dikenakan ke atas tanah itu maka tanah tersebut hendaklah digunakan dengan tujuan di mana ianya diberi milik.

1.1.3. Tanah milik telah ditetapkan sama ada syarat pertanian, kediaman dan perniagaan atau perusahaan. Bagi tahun 2008 hingga 2012 sebanyak 541 permohonan untuk menukar syarat nyata tanah telah diterima oleh Pejabat Daerah Dan Tanah (PDT) Melaka Tengah dengan kutipan hasil berjumlah RM2.99 juta. Manakala 280 permohonan telah diterima oleh PDT Alor Gajah dengan kutipan hasil berjumlah RM1.70 juta. Hasil yang dikutip adalah daripada bayaran proses, pendaftaran dan premium.

1.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Objektif pengauditan adalah untuk menilai sama ada pengurusan permohonan tukar syarat nyata dikemukakan, di proses dan dilaksanakan mengikut peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh undang-undang. Ini selaras dengan dasar Kerajaan untuk mewujudkan pembangunan yang terancang dan meningkatkan hasil Kerajaan Negeri.

1.3. SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan adalah meliputi permohonan yang diterima bagi tahun 2008 hingga 2012 di PDT Melaka Tengah dan PDT Alor Gajah. Kaedah pengauditan yang dijalankan adalah dengan menyemak rekod dan dokumen yang berkaitan di PDT Melaka Tengah dan PDT Alor Gajah. Selain itu, lawatan fizikal dan temu bual dengan pegawai terlibat turut diadakan bagi mendapatkan maklumat dan penjelasan lanjut.

1.4. PENEMUAN AUDIT

Pada keseluruhannya pengurusan permohonan tukar syarat nyata tanah telah dilaksanakan dengan memuaskan selaras dengan Kanun Tanah Negara 1965 dan undang-undang berkaitan. Bagaimanapun terdapat beberapa kelemahan dalam penguatkuasaan dan pemantauan yang memerlukan penambahbaikan seperti berikut:

- Pelanggaran syarat nyata tanah tanpa permohonan tukar syarat.
- Pelanggaran syarat nyata tanah selepas permohonan ditolak.
- Premium tidak dijelaskan dalam tempoh 3 bulan.
- Kerugian hasil kerana denda tidak dikenakan.
- Tiada penguatkuasaan ke atas pelanggaran syarat nyata tanah.

1.4.1. Pelanggaran Syarat Nyata Tanah Tanpa Permohonan Tukar Syarat

1.4.1.1. Seksyen 52(1) Kanun Tanah Negara (KTN) 1965 menetapkan penggunaan tanah yang diberi milik hendaklah mengikut kategori penggunaan tanah yang dinyatakan dalam dokumen hak milik (geran). Semakan Audit mendapati PDT Melaka Tengah dan PDT Alor Gajah tidak mempunyai atau menyimpan sebarang data atau maklumat bagi tanah yang tidak memohon tukar syarat tanah tetapi melanggar syarat nyata tanah. Lawatan secara rawak telah dilakukan oleh pihak Audit mendapati 11 daripada 15 lot tanah di daerah Melaka Tengah dan 8 daripada 15 lot tanah di daerah Alor Gajah telah menjalankan aktiviti tidak mengikut syarat nyata tanah yang dinyatakan dalam geran. Butiran lanjut adalah seperti di **Jadual 1.1** dan **Jadual 1.2**.

Jadual 1.1
Pelanggaran Syarat Nyata Tanah Bagi Daerah Melaka Tengah

Bil.	No. Lot	No. Hakmilik	Kawasan	Kategori	Syarat Nyata	Keadaan Atas Tanah
1.	394	GMM 1047	Kawasan Bandar 35	Pertanian	Padi	Bengkel Lori
2.	695	GMM 11	Kawasan Bandar 36	Pertanian	Padi	Kedai Perniagaan Aluminium
3.	1521	GMM 877	Balai Panjang	Pertanian	Kampung	Klinik Swasta
4.	1343	GMM 1013	Semabok	Pertanian	Padi	Perniagaan Bahan Binaan
5.	1347	GMM 1018	Semabok	Bangunan	Kediaman	Bangunan Perniagaan
6.	6593	GMM 2010	Balai Panjang	Pertanian	Padi	Bengkel Bas/ Kenderaan Berat
7.	1191	GM 151	Bukit Katil	Pertanian	Kelapa Sawit	Kilang Papan
8.	9621	GM 120	Krubong	Pertanian	Pertanian	Kedai Bahan Binaan
9.	2006	PN 40522	Bandar Bukit Baru Sek III	Bangunan	Rumah Kediaman	Pejabat Peguam
10.	4154	GRN 41926	Bukit Baru	Bangunan	Rumah Kediaman	Rumah Ibadat
11.	701	PN 117	Cheng	Pertanian	Tanaman Getah	Deretan Bangunan Setingkat

Sumber: PDT Melaka Tengah

Jadual 1.2
Pelanggaran Syarat Nyata Tanah Bagi Daerah Alor Gajah

Bil.	No. Lot	No. Hakmilik	Kawasan	Kategori	Syarat Nyata	Keadaan Atas Tanah
1.	583, 18785 & 584	GM105, GMM1586 & GMM472	Pegoh	Pertanian	Kampung	Kedai Bahan Binaan
2.	2796	GM210	Sungai Baru Ilir	Tiada	Tiada	Perniagaan Logam
3.	3496	GMM1223	Kelemak	Pertanian	Padi	Bengkel Kenderaan
4.	3881	GMM1301	Kelemak	Pertanian	Kampung	Restoran
5.	1154	GM141	Kelemak	Tiada	Tiada	Perniagaan Alat Ganti
6.	1050	GMM612	Sungai Baru Ulu	Pertanian	Kampung	Kilang/Kedai Barangan Runcit
7.	1085	GMM327	Sungai Baru Ulu	Pertanian	Kampung	Restoran
8.	3546	GMM448	Sungai Baru Ilir	Pertanian	Kampung	Perusahaan Kuih Bahulu

Sumber: PDT Alor Gajah

1.4.1.2. Semakan lanjut mendapati aktiviti pelanggaran syarat nyata tanah ini masih terus berlaku kerana tiada penguatkuasaan oleh PDT Melaka Tengah dan PDT Alor Gajah. Kesannya kebanyakan kawasan terlibat masih lagi meneruskan aktiviti pelanggaran syarat nyata tanah menyebabkan Kerajaan Negeri kerugian hasil yang sepatutnya dikutip. **Gambar 1.1** hingga **Gambar 1.8** menunjukkan beberapa kawasan yang terlibat bagi daerah Melaka Tengah dan Alor Gajah.

Gambar 1.1
Pejabat Peguam



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Bandar Bukit Baru Sek III,
Daerah Melaka Tengah
Tarikh: 27 November 2012

Gambar 1.2
Kilang Papan



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Bukit Katil, Daerah Melaka Tengah
Tarikh: 30 November 2012

Gambar 1.3
Kedai Perniagaan Aluminium



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Kawasan Bandar 36,
Daerah Melaka Tengah
Tarikh: 30 November 2012

Gambar 1.4
Perniagaan Bahan Binaan



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Semabok, Daerah Melaka Tengah
Tarikh: 29 November 2012

Gambar 1.5
Restoran



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Kelemak, Daerah Alor Gajah
Tarikh: 20 Mei 2013

Gambar 1.6
Bengkel Kenderaan



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Kelemak, Daerah Alor Gajah
Tarikh: 20 Mei 2013

Gambar 1.7
Perusahaan Kuih Bahulu



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Sungai Baru Ilir, Daerah Alor Gajah
Tarikh: 25 April 2013

Gambar 1.8
Perniagaan Bahan Binaan



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Pegoh, Daerah Alor Gajah
Tarikh: 20 Mei 2013

1.4.1.3. Maklum balas daripada PDT Melaka Tengah bertarikh 22 April 2013 menjelaskan, tindakan bagi menjalankan penguatkuasaan tidak dapat dilakukan kerana kekurangan kakitangan penguatkuasaan.

Pada pendapat Audit, tindakan penguatkuasaan pelanggaran syarat nyata tanah sebagaimana di peruntukan dalam KTN 1965 tidak dilaksanakan.

1.4.2. Pelanggaran Syarat Nyata Tanah Selepas Permohonan Ditolak

1.4.2.1. Lawatan Audit terhadap 16 daripada 38 permohonan tukar syarat yang ditolak bagi tahun 2008 hingga 2012 mendapati 13 pemohon masih meneruskan aktiviti pelanggaran syarat nyata tanah. Pelanggaran syarat yang dilakukan seperti menjalankan aktiviti perniagaan di atas tanah pertanian dan kediaman. Di antara tanah yang terlibat ialah di Mukim Semabok, Bukit Baru dan Taman Asean bagi Daerah Melaka Tengah manakala bagi daerah Alor Gajah ialah Mukim Rembia, Taboh Naning, Sungai Baru Ulu dan Machap. Ini disebabkan tiada tindakan susulan dibuat bagi mengenal pasti berlakunya pelanggaran syarat nyata tanah selepas permohonan ditolak. Temu bual yang dijalankan dengan pegawai di unit penguatkuasaan juga mengesahkan tiada skop tugas disediakan bagi memastikan kes-kes yang ditolak tidak menjalankan aktiviti pelanggaran syarat nyata tanah. Butiran lanjut adalah seperti di **Jadual 1.3**.

Jadual 1.3
Pelanggaran Syarat Nyata Tanah Selepas Permohonan Ditolak

Daerah	Permohonan		Lawatan Audit	Hasil Lawatan	
	Lulus	Tolak		Mematuhi Syarat	Langgar Syarat
Melaka Tengah	541	22	10	2	8
Alor Gajah	280	16	6	1	5
Jumlah	821	38	16	3	13

Sumber: PDT Melaka Tengah Dan PDT Alor Gajah

1.4.2.2. Pelanggaran syarat nyata tanah di daerah Melaka Tengah telah berlaku melebihi 2 tahun manakala bagi daerah Alor Gajah kurang daripada 2 tahun dan sehingga kini tiada sebarang tindakan penguatkuasaan diambil. **Gambar 1.9** hingga **Gambar 1.14** menunjukkan lot tanah yang terlibat di dalam pelanggaran syarat nyata tanah selepas permohonan ditolak.

Gambar 1.9
Bangunan Perniagaan
Di Atas Tanah Pertanian



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Semabok, Daerah Melaka Tengah
Tarikh: 26 November 2012

Gambar 1.10
Bangunan Perniagaan
Di Atas Tanah Pertanian



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Bukit Baru Seksyen II, Daerah
Melaka Tengah
Tarikh: 27 November 2012

Gambar 1.11
Bangunan Perniagaan
Di Atas Tanah Kediaman



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Taman Asean, Daerah Melaka Tengah
Tarikh: 27 November 2012

Gambar 1.12
Bangunan Perniagaan
Di Atas Tanah Pertanian



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Taboh Naning, Daerah Alor Gajah
Tarikh: 15 Mei 2013

Gambar 1.13
Bengkel Perniagaan
Di Atas Tanah Pertanian



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Taboh Naning, Daerah Alor Gajah
Tarikh: 15 Mei 2013

Gambar 1.14
Perusahaan Ternakan Ayam
Di Atas Tanah Pertanian



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Taboh Naning, Daerah Alor Gajah
Tarikh: 15 Mei 2013

Pada pendapat Audit, tindakan penguatkuasaan terhadap kes-kes tukar syarat nyata tanah yang ditolak tidak dilaksanakan sebagaimana diperuntukkan dalam KTN 1965.

1.4.3. Premium Tidak Dijelaskan Dalam Tempoh Ditetapkan

1.4.3.1. Mengikut Seksyen 124(8) KTN, sewa dan premium dalam mana-mana arahan yang dikeluarkan oleh Pihak Berkuasa Negeri di bawah seksyen ini hendaklah dibayar kepada Pihak Berkuasa Negeri pada masa ia meluluskan permohonan. Bayaran di atas hendaklah dijelaskan dalam tempoh 3 bulan dari tarikh penyampaian Notis 7G, sekiranya pemohon gagal menjelaskan pada tempoh tersebut kelulusan permohonan akan terbatal.

1.4.3.2. Semakan Audit mendapati 24 daripada 56 fail permohonan yang diluluskan di PDT Melaka Tengah belum menjelaskan Bayaran Premium berjumlah RM1.02 juta dan Sumbangan Saliran berjumlah RM0.08 juta bagi tahun 2009 hingga bulan Ogos 2012. Manakala 7 daripada 20 fail di PDT Alor Gajah melibatkan Bayaran Premium sejumlah RM0.86 juta dan RM0.03 juta bagi Sumbangan Saliran masih belum diterima. Tempoh kelewatan Bayaran Premium dan Sumbangan Saliran adalah antara 4 hingga 36 bulan. Butiran lanjut adalah seperti di **Jadual 1.4** dan **Jadual 1.5**.

Jadual 1.4
Premium Dan Sumbangan Saliran Bagi Tukar Syarat Nyata Tanah Di PDT Melaka Tengah
Bagi Tahun 2009 Hingga Bulan Ogos 2012

Tahun	Pemohon	Jenis Tukar Syarat	Premium (RM Juta)	Sumbangan Saliran (RM Juta)
2009	3	Pertanian Ke Bangunan Syarat Nyata: Kediaman	0.08	0.01
	2	Pertanian Ke Bangunan Syarat Nyata: Perniagaan	0.20	0.01
2010	6	Pertanian Ke Bangunan Syarat Nyata: Kediaman	0.11	0.01
	2	Pertanian Ke Bangunan Syarat Nyata: Perniagaan	0.08	0.01
2011	5	Pertanian Ke Bangunan Syarat Nyata: Kediaman	0.11	0.01
	3	Pertanian Ke Bangunan Syarat Nyata: Perniagaan	0.24	0.02
Sehingga Bulan Ogos 2012	2	Pertanian Ke Bangunan Syarat Nyata: Kediaman	0.11	0.01
	1	Pertanian Ke Bangunan Syarat Nyata: Perniagaan	0.09	0
Jumlah	24		1.02	0.08

Sumber: PDT Melaka Tengah

Jadual 1.5
Premium Dan Sumbangan Saliran Bagi Tukar Syarat Nyata Tanah Di PDT Alor Gajah
Bagi Tahun 2012

Tahun	Pemohon	Jenis Tukar Syarat	Premium (RM Juta)	Sumbangan Saliran (RM Juta)
2012	2	Tiada Kepada Bangunan Kediaman	0.01	Tidak dikenakan
	1	Tiada Kepada Rumah Kediaman	0.25	0.02
	1	Tiada Kepada Kelapa Sawit	0.05	0
	3	Getah Kepada Bangunan Perniagaan	0.55	0.01
Jumlah	7		0.86	0.03

Sumber: PDT Alor Gajah

1.4.3.3. Kelewatan bayaran disebabkan PDT Melaka Tengah tidak mengeluarkan surat peringatan kepada pemohon. **Maklum balas dari PDT Melaka Tengah bertarikh 22 April 2013 menyatakan, tindakan telah diambil ke atas semua bayaran yang belum dijelaskan dengan mengeluarkan surat pembatalan tukar syarat nyata tanah berkenaan pada 3 Mei 2013.**

Pada pendapat Audit, pembatalan kelulusan tukar syarat tanah perlulah dikeluarkan segera sebaik sahaja tempoh Bayaran Premium yang ditetapkan tamat.

1.4.4. Kerugian Hasil Disebabkan Tiada Denda Dikenakan

1.4.4.1. Seksyen 127(1A)(b) juga memperuntukkan denda RM500 dan denda tambahan tidak kurang RM100 boleh dikenakan bagi tiap-tiap hari sepanjang tempoh pelanggaran syarat itu berlaku selain amaran dan melucut hak pemilikan tanah.

1.4.4.2. Semakan dan lawatan yang telah dilakukan mendapati pelanggaran syarat masih berlaku dan tidak diambil tindakan sehingga kini bagi permohonan yang ditolak dan tanpa permohonan. Ini adalah disebabkan tiada tindakan penguatkuasaan dan pemantauan dijalankan. Penyelarasan maklumat antara unit di PDT Alor Gajah juga merupakan faktor penyebab penguatkuasaan tidak diambil bagi kes permohonan yang ditolak. Kegagalan penguatkuasaan menyebabkan Kerajaan Negeri kehilangan hasil denda yang sepatutnya dikenakan. Denda yang boleh dikenakan bagi kedua-dua pelanggaran tersebut bagi tempoh antara 1 hingga 2 tahun dianggarkan berjumlah RM1.69 juta seperti di **Jadual 1.6**.

Jadual 1.6
Anggaran Denda Yang Boleh Dikenakan

Daerah	Bil. Lot	Status Permohonan	Jumlah Denda (RM Juta)
Melaka Tengah	8	Ditolak	0.50
	11	Tidak Memohon	0.41
Alor Gajah	5	Ditolak	0.48
	8	Tidak Memohon	0.30
Jumlah	32		1.69

Sumber: PDT Melaka Tengah Dan PDT Alor Gajah

Pada pendapat Audit, denda tidak dikenakan mengikut KTN 1965 menyebabkan Kerajaan kehilangan hasil.

1.4.5. Penguatkuasaan Dan Pemantauan

1.4.5.1. Pemantauan yang berkesan dan berterusan adalah penting bagi memastikan proses permohonan tukar syarat penggunaan tanah dapat dilaksanakan dengan lebih cekap dan diselesaikan dalam tempoh yang ditetapkan. Seterusnya tindakan penguatkuasaan terhadap sebarang pelanggaran syarat tanah dapat dilaksanakan dengan mudah dan cepat.

1.4.5.2. Semakan Audit mendapati di kedua-dua PDT Melaka Tengah dan PDT Alor Gajah, penguatkuasaan lebih tertumpu kepada aktiviti lain seperti permit bahan batu. Penguatkuasaan terhadap pelanggaran syarat nyata tanah tidak diberi perhatian. Daftar Kemajuan Permohonan yang diselenggara didapati tidak lengkap kerana terdapat beberapa maklumat penting seperti tarikh daftar, tarikh bayaran premium dan tarikh lulus atau tolak tidak dimasukkan. Daftar ini penting bagi membolehkan pemeriksaan proses permohonan dibuat dari semasa ke semasa dan memantau pergerakan maklumat terutama melibatkan bayaran premium dan penguatkuasaan. Selain itu, tiada pasukan khas ditubuhkan bagi memantau kes-kes pelanggaran syarat bagi setiap daerah di Melaka. Oleh itu, tiada laporan disediakan secara berkala bagi menentukan tahap keseriusan kes-kes pelanggaran syarat dan penguatkuasaan dilaksanakan dengan cepat tanpa menunggu aduan semata-mata. Berdasarkan rekod bahagian penguatkuasaan, dalam tahun 2008 hingga 2012 didapati tindakan tunjuk sebab terhadap kes-kes pelanggaran syarat nyata tanah tidak pernah dikeluarkan.

1.4.5.3. Maklum balas dari PDT Melaka Tengah bertarikh 22 April 2013 menjelaskan, tindakan bagi menjalankan penguatkuasaan tidak dapat dilakukan kerana kekurangan kakitangan dan bilangan kenderaan yang terhad.

Pada pendapat Audit, pemantauan dan penguatkuasaan dapat dipertingkatkan sekiranya pemantauan dan penguatkuasaan dilakukan secara berterusan dengan membuat rondaan atau lawatan berkala.

1.5. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan lagi tahap keberkesanan pengurusan permohonan tukar syarat nyata tanah, adalah disyorkan langkah-langkah berikut diambil oleh Pejabat Daerah Dan Tanah Melaka Tengah dan Pejabat Daerah Dan Tanah Alor Gajah:

1.5.1. Memastikan Bayaran Premium dibuat oleh pemohon dalam tempoh yang ditetapkan dan jika tiada rayuan, denda hendaklah dikenakan sebagai mana yang diperuntukkan dalam KTN 1965.

1.5.2. Memastikan penguatkuasaan secara menyeluruh dilakukan terhadap semua kes pelanggaran syarat nyata tanah.

1.5.3. Menyediakan laporan berkala (6 bulan) terhadap kes-kes pelanggaran syarat nyata tanah sebagai rujukan untuk tindakan penguatkuasaan selanjutnya.

PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA DAN YAYASAN MELAKA

2. PEMASARAN MELAKA SDN. BHD.

2.1. LATAR BELAKANG

2.1.1. Pemasaran Melaka Sdn. Bhd. (PEMASARAN) yang dahulunya dikenali sebagai Panca Sri Holdings Sdn. Bhd. (PSHSB) ditubuhkan pada 14 Disember 1976 dengan modal dibenarkan berjumlah RM500,000 dan modal berbayar berjumlah RM252,500. Pertukaran nama daripada PSHSB kepada PEMASARAN dibuat pada 25 Ogos 2004. PEMASARAN dimiliki oleh Perbadanan Ketua Menteri Melaka (60%) dan Yayasan Melaka (40%). Aktiviti utama PEMASARAN adalah memasarkan produk tempatan terutamanya produk Negeri Melaka, pemborong/peruncit beras dan minyak masak serta memiliki lesen konsesi pasir. Objektif penubuhan adalah seperti berikut:

- Menjadi syarikat pemasaran nombor satu bagi keluaran produk tempatan di Negeri Melaka.
- Merealisasikan hasrat Kerajaan Negeri untuk melahirkan dan membangunkan lebih ramai usahawan dan menjana ekonomi pengusaha.
- Melaksanakan strategi pemasaran yang berkesan dengan menggunakan teknologi bagi peningkatan pendapatan.
- Mempelbagaikan dan mengumpulkan produk keluaran tempatan di bawah satu bumbung dan menjadi 'One Stop Centre' bagi produk keluaran tempatan.
- Mempelbagaikan aktiviti jualan bagi peningkatan keuntungan syarikat.

2.1.2. Sehingga bulan Julai 2012, PEMASARAN dianggotai oleh 8 orang Ahli Lembaga Pengarah yang terdiri daripada Ahli Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri sebagai Pengerusi, seorang Timbalan Pengerusi dan 6 orang ahli biasa. Pengurusan PEMASARAN diketuai oleh Pengurus Besar dan dibantu oleh 16 orang kakitangan dari kumpulan sokongan. Pengurusan PEMASARAN adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, Tatacara Syarikat/Undang-undang Tubuh syarikat, Pekeliling Perbendaharaan serta Surat Arahan Perbendaharaan berkaitan syarikat yang dikeluarkan dari semasa ke semasa.

2.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

2.3. SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan yang dijalankan meliputi aspek prestasi kewangan, pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat bagi tahun 2009 hingga bulan September 2012. Analisis maklumat kewangan adalah berdasarkan penyata kewangan yang telah diaudit bagi tahun 2009 hingga 2011. Kaedah pengauditan adalah dengan menyemak fail, rekod, minit mesyuarat dan dokumen lain yang berkaitan serta pemeriksaan fizikal aset. Selain itu, perbincangan dan temu bual dengan pegawai PEMASARAN juga turut dijalankan.

2.4. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan dari bulan Julai hingga September 2012 mendapati PEMASARAN memperoleh keuntungan bersih bagi tahun 2010 dan 2011 masing-masing sejumlah RM13,628 dan RM81,854 manakala bagi tahun 2009 mengalami kerugian sejumlah RM169,649. Prestasi kewangan adalah memuaskan kerana terdapat peningkatan keuntungan dari tahun 2010 ke 2011. Walaupun peningkatan tersebut agak kecil tetapi ia menunjukkan peningkatan yang positif. Selain itu, kedudukan kewangan PEMASARAN berdasarkan analisis nisbah juga adalah memuaskan kecuali nisbah semasa kurang daripada kadar 2:1. Bagaimana pun, pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat PEMASARAN adalah kurang memuaskan kerana terdapat beberapa kelemahan seperti berikut:

- Prestasi jualan produk Satu Daerah Satu Industri (SDSI) kurang memberangsangkan.
- Produk tamat tempoh masih dipamerkan.
- Kontrak perjanjian tidak disediakan dan tidak lengkap.
- Produk tiada tarikh pengilangan dan tarikh luput.
- Laporan Bulanan Jualan Produk dan Rekod Stok tidak lengkap dan kemas kini.
- Kos operasi SDSI dibiayai oleh syarikat induk.
- Surat perjanjian antara PEMASARAN dan Emum 55 bagi operasi penjualan beras tidak disediakan.
- Laporan mengenai aktiviti perniagaan beras tidak diselenggara dengan kemas kini dan sistematik.
- Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan belum ditubuhkan.
- Tiada *Standard Operating Procedures* (SOP).
- Pinjaman dengan Yayasan Melaka dan pendahuluan dengan Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka (PKNM) belum dijelaskan.

2.4.1. Prestasi Kewangan

2.4.1.1. Analisis Trend

- a. PEMASARAN mengalami kerugian bersih selepas cukai pada tahun 2009 sejumlah RM169,649 dan keuntungan bersih selepas cukai pada tahun 2010 dan 2011 masing-masing berjumlah RM13,628 dan RM81,854. Keuntungan yang diperoleh pada tahun 2010 dan 2011 telah mengurangkan kerugian terkumpul kepada RM752,909 pada tahun 2011 berbanding RM848,391 pada tahun 2009.
- b. Keuntungan pada tahun 2011 yang berjumlah RM81,854 diperoleh antaranya daripada hasil jualan beras, produk SDSI, hamper, kraftangan dan minyak masak serta hasil penyewaan lesen konsesi pasir. Keuntungan pada tahun tersebut meningkat sejumlah RM68,226 (501%) berbanding RM13,628 pada tahun 2010 hasil daripada peningkatan pendapatan dalam jualan beras dan minyak masak serta penyewaan lesen konsesi pasir.
- c. Pendapatan utama PEMASARAN adalah terdiri daripada hasil jualan beras dan minyak masak, produk SDSI, hamper, kraftangan serta hasil penyewaan lesen konsesi pasir. Pendapatan utama PEMASARAN telah meningkat daripada RM2.19 juta pada tahun 2009 kepada RM2.52 juta pada tahun 2010 dan seterusnya kepada RM4.02 juta pada tahun 2011.
- d. Perbelanjaan PEMASARAN terdiri daripada kos pendapatan iaitu kos belian produk jualan, perbelanjaan pentadbiran dan operasi, belanja operasi am dan belanja pembiayaan. Jumlah perbelanjaan keseluruhan PEMASARAN meningkat daripada RM2.36 juta pada tahun 2009 kepada RM2.50 juta pada tahun 2010 dan seterusnya kepada RM3.94 juta pada tahun 2011. Peningkatan perbelanjaan pada tahun 2011 berbanding 2010 adalah berjumlah RM1.44 juta yang terdiri daripada peningkatan kos pendapatan sejumlah RM1.19 juta serta peningkatan perbelanjaan pentadbiran dan operasi sejumlah RM0.25 juta. Peningkatan perbelanjaan pentadbiran dan operasi pada tahun 2011 agak ketara antaranya disebabkan penyenggaraan dan pembaikan premis SDSI sejumlah RM0.10 juta.
- e. Kedudukan pendapatan dan perbelanjaan serta untung/rugi PEMASARAN bagi tahun kewangan 2009 hingga 2011 adalah seperti di **Jadual 2.1**.

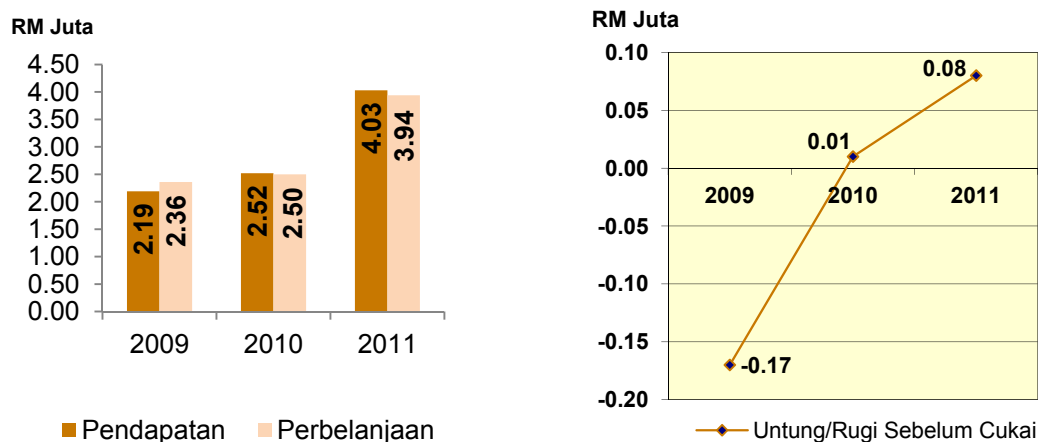
Jadual 2.1
Pendapatan Dan Perbelanjaan Serta Untung/Rugi PEMASARAN
Bagi Tahun Kewangan 2009 Hingga 2011

Butiran	2009 (RM)	2010 (RM)	2011 (RM)
Pendapatan Utama	2,194,147	2,516,240	4,018,258
Lain-Lain Pendapatan	0	0	7,006
Jumlah Pendapatan	2,194,147	2,516,240	4,025,264
Kos Pendapatan	1,907,973	2,022,566	3,217,928
Perbelanjaan Pentadbiran Dan Operasi	321,002	479,817	725,482
Belanja Operasi Am	133,231	0	0
Belanja Pembiayaan	1,590	229	0
Jumlah Perbelanjaan	2,363,796	2,502,612	3,943,410
Untung/Rugi Sebelum Cukai	-169,649	13,628	81,854
Cukai	0	0	0
Untung/Rugi Bersih	-169,649	13,628	81,854
Untung/Rugi Terkumpul	-848,391	-834,763	-752,909

Sumber: Penyata Kewangan PEMASARAN

- f. Trend pendapatan, perbelanjaan dan untung/rugi PEMASARAN bagi tahun kewangan 2009 hingga 2011 adalah seperti di **Carta 2.1**.

Carta 2.1
Trend Pendapatan, Perbelanjaan Dan Untung/Rugi Sebelum Cukai PEMASARAN
Bagi Tahun Kewangan 2009 Hingga 2011



Sumber: Penyata Kewangan PEMASARAN

2.4.1.2. Analisis Nisbah Kewangan

Bagi menilai prestasi kewangan PEMASARAN, beberapa nisbah kewangan telah dianalisis berdasarkan Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan PEMASARAN bagi tahun kewangan 2009 hingga 2011 seperti di **Jadual 2.2**.

Jadual 2.2
Ringkasan Analisis Nisbah Kewangan PEMASARAN
Bagi Tahun Kewangan 2009 Hingga 2011

Bil.	Butiran	Tahun		
		2009	2010	2011
i.	Nisbah Semasa	0.47:1	0.53:1	0.65:1
ii.	Margin Untung Bersih	-7.73%	0.54%	2.04%
iii.	Nisbah Pulangan Ke Atas Aset	-0.29:1	0.02:1	0.09:1
iv.	Nisbah Pulangan Ke Atas Ekuiti	-0.67:1	0.05:1	0.32:1

Sumber: Penyata Kewangan PEMASARAN

a. Nisbah Semasa

Nisbah semasa PEMASARAN bagi tahun kewangan 2009 hingga 2011 menunjukkan peningkatan dari 47 sen ke 65 sen. Bagaimana pun kedudukan nisbah semasa adalah tidak memuaskan kerana nisbah semasa adalah kurang daripada kadar 2:1. Keadaan ini menunjukkan kewangan PEMASARAN tidak berkeupayaan melunaskan liabiliti pada masa yang ditetapkan.

b. Margin Keuntungan

Pada tahun 2009, PEMASARAN mengalami margin keuntungan yang negatif iaitu 0.08 sen (7.73%) kerana kerugian sejumlah RM169,649 pada tahun tersebut manakala bagi tahun 2010 dan 2011 memperoleh margin keuntungan masing-masing 0.005 sen (0.54%) dan 0.02 sen (2.04%). Peningkatan utama terhadap pendapatan pada tahun 2011 adalah disebabkan oleh peningkatan dalam jualan beras dan minyak masak serta penyewaan lesen konsesi pasir.

c. Nisbah Pulangan Ke Atas Aset

Pada tahun 2009, PEMASARAN mengalami nisbah pulangan ke atas aset yang negatif iaitu 29 sen. Manakala pada tahun 2010 dan 2011, PEMASARAN mendapat peningkatan pulangan ke atas aset kepada 9 sen. Pada tahun 2009 pulangan ke atas aset adalah negatif kerana pada tahun tersebut PEMASARAN mengalami kerugian sejumlah RM169,649 dan pada tahun 2011 pulangan ke atas aset meningkat disebabkan peningkatan dalam keuntungan bersih kepada RM81,854.

d. Nisbah Pulangan Ke Atas Ekuiti

Pada tahun 2009, PEMASARAN mengalami nisbah pulangan ke atas ekuiti yang negatif iaitu 67 sen. Manakala pada tahun 2010 dan 2011, PEMASARAN mendapat peningkatan pulangan ke atas ekuiti daripada 5 sen kepada 32 sen. Pulangan yang positif pada tahun 2010 adalah disebabkan keuntungan bersih sejumlah RM13,628 berbanding mengalami kerugian pada tahun 2009 sejumlah RM169,649 dan pulangan ke atas ekuiti telah meningkat pada tahun 2011 disebabkan peningkatan dalam keuntungan bersih pada tahun tersebut kepada RM81,854.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis nisbah secara keseluruhannya prestasi kewangan PEMASARAN bagi tahun 2009 hingga 2011 adalah memuaskan kerana telah menunjukkan peningkatan yang positif. Bagaimanapun, nisbah semasa yang kurang daripada kadar 2:1 adalah kurang memuaskan.

2.4.2. Pengurusan Aktiviti

Aktiviti utama PEMASARAN adalah memasarkan produk tempatan bagi Industri Kecil Sederhana (IKS) sejak tahun 2004. PEMASARAN juga merupakan pemegang lesen pemborong dan pengedar bagi bekalan beras nasional super tempatan 15% sejak bulan Jun 2008. Pengauditan terhadap pelaksanaan aktiviti program SDSI dan penjualan beras mendapati:

2.4.2.1. Program Satu Daerah Satu Industri

Program SDSI berkonsepkan pembangunan produk beridentitikan satu daerah bertujuan meningkatkan pendapatan masyarakat setempat. Mulai bulan Disember 2009, PEMASARAN mengendalikan 13 lot kedai SDSI bertempat di Kota Fesyen, MITC Melaka sebagai pusat setempat yang mengumpul dan menawarkan kepelbagaian produk keluaran tempatan yang berkualiti dengan harga yang berpatutan di bawah satu bumbung dari negeri di seluruh Malaysia. Bilangan pengusaha dan produk yang berdaftar dengan PEMASARAN sehingga bulan April 2012 adalah seperti di **Jadual 2.3**.

Jadual 2.3
Bilangan Pengusaha Dan Produk Yang Berdaftar Dengan PEMASARAN
Sehingga Bulan April 2012

Bil.	Negeri	Agensi	Bil. Pengusaha	Bil. Produk
1.	Melaka	Pemasaran Melaka Sdn. Bhd.	143	429
2.	Johor	Pembangunan Usahawan Johor	20	127
3.	Pahang	Pusat Bimbingan Usahawan Negeri Pahang	20	91
4.	Terengganu	Yayasan Pembangunan Usahawan Terengganu	12	103
5.	Pulau Pinang	Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang	37	147
6.	Perak	Perbadanan Kemajuan Negeri Perak	18	92
7.	Negeri Sembilan	Perbadanan Kemajuan Negeri Sembilan	16	94
8.	Selangor	Unit Perancang Ekonomi Selangor	8	176
9.	Kelantan	Pusat Usahawan MARA Kelantan	18	75
10.	Perlis	Perbadanan Kemajuan Ekonomi Perlis	5	97
11.	Kedah	AZ One Marketing Sdn. Bhd.	21	84
12.	Sabah	Jabatan Pembangunan Perindustrian Sabah	16	76
13.	Sarawak	Unit Perancang Usahawan Sarawak	7	56
Jumlah			341	1647

Sumber: Rekod SDSI

a. Prestasi Jualan Produk Kurang Memberangsangkan

- i. Jualan produk SDSI Negeri Melaka meningkat sejumlah RM12,883 (3.7%) daripada RM352,813 pada tahun 2010 kepada RM365,696 pada tahun 2011. Bagaimanapun, bagi 12 negeri yang lain, jualan telah berkurangan sejumlah RM95,677 (95.4%) iaitu daripada RM100,248 pada tahun 2010 kepada RM4,571 pada tahun 2011. Selain itu, pada bulan Januari hingga April 2012 tiada jualan bagi SDSI Negeri Sarawak, Kelantan, Selangor dan Negeri Sembilan manakala 8 negeri lagi jualannya hanya antara RM4 hingga RM410. Antara sebab jualan produk SDSI kurang mendapat sambutan kerana lokasi premis bukan kawasan tumpuan pelancong/pengunjung, persaingan daripada *hypermarket* berhampiran yang menawarkan harga lebih murah, dekorasi kedai tidak menarik dan kekurangan produk. Butiran jualan dan keadaan premis SDSI adalah seperti di **Jadual 2.4** dan **Gambar 2.1** hingga **Gambar 2.4**.

Jadual 2.4
Jualan SDSI Negeri Bagi Tahun 2010 Hingga Bulan April 2012

Bil.	Negeri	Jualan Produk SDSI		
		Tahun 2010 (RM)	Tahun 2011 (RM)	Bulan April 2012 (RM)
1.	Sabah	8,011	454	410
2.	Sarawak	6,305	165	0
3.	Johor	11,424	1,321	115
4.	Pahang	5,734	157	20
5.	Terengganu	6,904	165	40
6.	Kelantan	10,964	143	0
7.	Perlis	7,103	91	4
8.	Kedah	10,720	474	25
9.	Pulau Pinang	14,410	1,053	35
10.	Perak	9,157	319	4
11.	Selangor	4,557	85	0
12.	Negeri Sembilan	4,959	144	0
Jumlah		100,248	4,571	653
13.	Melaka	352,813	365,696	100,912
Jumlah Besar		453,061	370,267	101,565

Sumber: Laporan Jualan Produk SDSI Negeri

Gambar 2.1
Persekitaran Yang Sunyi Di SDSI Negeri
Dan Kedai Berdekatan



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: SDSI Negeri-Negeri, MITC Melaka
Tarikh: 27 Ogos 2012

Gambar 2.2
Dekorasi Kedai SDSI Negeri Kelantan
Yang Kurang Menarik



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: SDSI Negeri Kelantan, MITC Melaka
Tarikh: 27 Ogos 2012

Gambar 2.3
Kekurangan Produk Di SDSI Negeri Kedah Dan Perak



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: SDSI Negeri Kedah dan Perak, MITC Melaka
Tarikh: 27 Ogos 2012



- ii. **Maklum balas PEMASARAN bertarih 24 April 2013 menyatakan, PEMASARAN dan Kementerian Perdagangan Antarabangsa Dan Industri (MITI) telah bermesyuarat pada bulan Februari 2013 bagi membincangkan permasalahan dan pemulihan SDSI negeri. PEMASARAN juga telah menghantar surat kepada Kerajaan Negeri pada bulan Februari 2013 untuk memohon sokongan bagi membantu mempromosikan produk SDSI kepada Agensi Kerajaan Persekutuan, Negeri, Badan Berkanun, Pihak Berkuasa Tempatan dan Anak Syarikat Kerajaan Negeri.**

b. Produk Tamat Tempoh Masih Dipamerkan

- i. Pemeriksaan Audit pada bulan Ogos 2012 mendapati terdapat produk makanan yang telah tamat tempoh sejak tahun 2010 masih dipamerkan untuk jualan. Ini kerana tiada pembeli dan kurang pemantauan produk oleh PEMASARAN. Kesannya, mengurangkan keyakinan pelanggan dari segi kesihatan dan

keberkesanan PEMASARAN mengendalikan produk SDSI. Produk makanan yang telah tamat tempoh dan masih dipamerkan antaranya ialah sambal kacang pecal, sos cili, kordial minuman dan kuih buah rotan. Contohnya adalah seperti di **Gambar 2.5** hingga **Gambar 2.8**.

Gambar 2.5
Produk Makanan Tamat Tempoh



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: SDSI Negeri Kedah, MITC Melaka
Tarikh: 27 Ogos 2012

Gambar 2.6



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: SDSI Negeri Kelantan, MITC Melaka
Tarikh: 27 Ogos 2012

Gambar 2.7
Produk Makanan Tamat Tempoh



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: SDSI Negeri Kedah, MITC Melaka
Tarikh: 27 Ogos 2012

Gambar 2.8



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: SDSI Negeri Terengganu, MITC Melaka
Tarikh: 27 Ogos 2012

- ii. **Maklum balas PEMASARAN bertarih 30 Januari 2013 menyatakan, Penyelia Inventori PEMASARAN telah membuat pemantauan dengan lebih kerap ke atas produk yang mudah rosak atau tamat tempoh dan produk tersebut telah diasingkan untuk dipulangkan kepada pengusaha atau dilupuskan.**

c. Kontrak Perjanjian Tidak Disediakan Dan Tidak Lengkap

- i. PEMASARAN menetapkan kontrak perjanjian pembekalan produk perlu ditandatangani oleh pengusaha sekiranya pengusaha membenarkan

PEMASARAN memasarkan produk dengan syarat-syarat yang dipersetujui. Antara syarat perjanjian adalah pengusaha dikehendaki mencetak tarikh pengilangan dan tarikh luput dengan jelas di luar bungkusan dan menanggung sebarang kerugian daripada semua tuntutan, saman, kerosakan sekiranya berlaku kecederaan atau kemudaratan akibat daripada penggunaan produk berkaitan oleh pengguna.

- ii. Semakan Audit terhadap laporan jualan bagi 2 negeri mendapati 37 daripada 121 pengusaha di Negeri Melaka dan 4 daripada 17 pengusaha di Negeri Sabah tidak mempunyai kontrak perjanjian. Selain itu, 17 kontrak perjanjian iaitu 15 bagi Negeri Melaka dan 2 bagi Negeri Sabah tidak disediakan dengan lengkap kerana tidak ditandatangani dan distemkan. Ini disebabkan PEMASARAN kurang menitik beratkan keperluan menyediakan perjanjian bagi menjaga kepentingannya. Kesannya PEMASARAN akan menanggung risiko jika berlaku sebarang tuntutan akibat daripada penggunaan produk yang memudaratkan pengguna. **Maklum balas PEMASARAN bertarikh 30 Januari 2013 menyatakan, PEMASARAN dalam tindakan menyediakan kontrak perjanjian dengan pengusaha yang masih belum mempunyai kontrak perjanjian.**

d. Produk Tiada Tarikh Pengilangan Dan Tarikh Luput

- i. Perenggan 9.4 kontrak perjanjian pembekalan produk antara PEMASARAN dengan pengusaha menetapkan tarikh pengilangan dan tarikh luput hendaklah dicetak dengan terang di bahagian luar bungkusan produk. Bagaimanapun diperhatikan terdapat produk yang tiada tarikh pengilangan dan tarikh luput. Kedua-dua tarikh tersebut tidak diutamakan bagi memberi keyakinan kepada pengguna. Contoh produk yang dimaksudkan ialah sabun pencuci pinggan, teh herba, krim kecantikan dan minuman kopi seperti di **Gambar 2.9** hingga **Gambar 2.12**.

Gambar 2.9
Produk Tiada Tarikh Pengilangan Dan Tarikh Luput



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: SDSI Negeri Sabah, MITC Melaka
Tarikh: 27 Ogos 2012

Gambar 2.10
Produk Tiada Tarikh Pengilangan Dan Tarikh Luput



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: SDSI Negeri Pulau Pinang, MITC Melaka
Tarikh: 27 Ogos 2012

Gambar 2.11
Produk Tiada Tarikh Pengilangan Dan Tarikh Luput



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: SDSI Negeri Pulau Pinang, MITC Melaka
Tarikh: 27 Ogos 2012

Gambar 2.12



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: SDSI Negeri Kedah, MITC Melaka
Tarikh: 27 Ogos 2012

- ii. **Maklum balas PEMASARAN bertariikh 30 Januari 2013 menyatakan, PEMASARAN tidak lagi membuat pesanan produk yang tiada tarikh pengilangan dan tarikh luput.**

e. Laporan Bulanan Jualan Produk Dan Rekod Stok Tidak Lengkap Dan Kemas Kini

Laporan Bulanan Jualan Produk perlu diselenggara dengan lengkap dan kemas kini bagi menentukan prestasi jualan dan baki stok. Laporan ini disediakan oleh Bahagian Akaun berdasarkan Borang Jualan Harian manakala rekod stok disediakan oleh Bahagian Pemasaran. Semakan Audit pada akhir bulan Ogos 2012 mendapati Laporan Bulanan Jualan Produk dan rekod stok bagi semua negeri tidak diselenggara dengan lengkap dan kemas kini kerana hanya disediakan setakat bulan Mac hingga Mei 2012. Pemeriksaan Audit pada bulan Ogos 2012 terhadap 23 produk bagi 8 negeri mendapati baki fizikal berbeza dengan baki seperti di rekod stok. Pemeriksaan tahunan stok tidak dijalankan bagi menentukan baki fizikal pada akhir tahun adalah bersamaan dengan rekod kerana PEMASARAN tidak menitikberatkan kepentingan membuat pemeriksaan stok. **Maklum balas PEMASARAN bertariikh 30 Januari 2013 menyatakan, Laporan Bulanan Jualan Produk telah disiapkan sehingga bulan Disember 2012 dan sistem inventori berkomputer telah dilaksanakan mulai 1 Januari 2013.**

f. Kos Operasi SDSI Dibiayai Oleh Syarikat Induk

Surat perjanjian penyewaan lot kedai SDSI telah ditandatangani antara Majlis Amanah Rakyat dan Perbadanan Ketua Menteri Melaka (CMI) pada 24 Mei 2010. Semakan Audit mendapati, PEMASARAN bergantung kepada CMI bagi membiayai kos operasi SDSI iaitu pembayaran deposit dan sewa bangunan, penyenggaraan dan utiliti. Perbelanjaan yang telah dibiayai sejak tahun 2010 hingga bulan Ogos 2012

adalah sejumlah RM208,257. Lawatan Audit ke lot kedai SDSI pada bulan Ogos 2012 mendapati PEMASARAN mengambil tindakan berjimat cermat dengan hanya memasang lampu sekiranya lot kedai dikunjungi oleh pelanggan. **Maklum balas PEMASARAN bertarikh 30 Januari 2013 menyatakan, PEMASARAN masih bergantung dengan syarikat induk untuk menampung kos operasi kerana kurang pendapatan daripada kedai SDSI negeri, manakala kos operasi bagi SDSI Negeri Melaka ditanggung oleh PEMASARAN.**

Pada pendapat Audit, pengurusan program SDSI adalah kurang memuaskan kerana prestasi jualan produk yang kurang memberangsangkan, produk tamat tempoh masih dipamerkan, produk tiada tarikh pengilangan dan tarikh luput, kontrak perjanjian dengan pengusaha tidak disediakan serta laporan jualan dan rekod stok tidak diselenggara dengan lengkap dan kemas kini. Selain itu, PEMASARAN bergantung kepada syarikat induk untuk membiayai kos operasi SDSI.

2.4.2.2. Beras Subsidi Kerajaan

Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri pada bulan Julai 2008 telah melantik PEMASARAN sebagai pemborong dan pengedar beras subsidi Kerajaan iaitu Beras Nasional Super Tempatan 15% kepada peruncit di seluruh negeri Melaka. PEMASARAN memperoleh lesen pemborong dan peruncit beras. Aktiviti perniagaan beras telah dapat menyumbang kepada sumber utama pendapatan PEMASARAN. Hasil penjualan beras telah meningkat dari RM1.60 juta pada tahun 2010 kepada RM3.10 juta pada tahun 2011. Peningkatan sejumlah RM1.50 juta (93.4%) disebabkan Bahagian Kawalselia Padi dan Beras, Kementerian Pertanian Dan Industri Asas Tani telah meluluskan penambahan kuota beras dari 100 tan kepada 150 tan sebulan mulai bulan Jun 2010. Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah pada bulan Mei 2010 telah melantik Emum 55 (Melaka) Sdn. Bhd. (Emum 55) sebagai wakil tunggal bagi pembungkusan dan penghantaran beras sejak bulan Jun 2010 dengan caj sejumlah RM2.30 bagi setiap 10 kilogram. Semakan Audit terhadap aktiviti perniagaan beras mendapati:

- a. Surat perjanjian tidak disediakan antara PEMASARAN dan Emum 55 bagi menetapkan terma-terma dalam operasi belian dan jualan beras yang perlu dipatuhi untuk menjaga kepentingan PEMASARAN. Kesan ketiadaan perjanjian, PEMASARAN tidak dapat menetapkan kuota penjualan beras kepada peruncit. Semakan Audit mendapati, pada tahun 2011 sebanyak 1370 tan (76.1%) daripada 1800 tan beras yang diperolehi daripada BERNAS telah dijual kepada Emum 55 yang merupakan pemborong yang mempunyai gudang pemprosesan beras. Selain itu, sekiranya kuota yang besar tidak diberikan kepada Emum 55, PEMASARAN boleh memperoleh keuntungan lebih besar iaitu RM1.70 bagi setiap 10 kilogram berbanding RM1.20 yang diperolehi daripada Emum 55.

- b. PEMASARAN tidak menyelenggara laporan mengenai aktiviti perniagaan beras iaitu Laporan Bulanan Edaran Beras Subsidi, Laporan Belian Beras dari BERNAS dan Akaun Harian Beras dengan kemas kini dan sistematik. Ini disebabkan kekerapan pertukaran kakitangan kerana berhenti dan kurang pemantauan daripada pihak pengurusan. Kesannya, rekod belian dan jualan beras serta rekod penghutang dan pemiutang sukar ditentukan.
- c. **Maklum balas PEMASARAN bertarikh 30 Januari 2013 menyatakan, surat perjanjian antara PEMASARAN dan Emum 55 sedang dirangka oleh peguam syarikat yang akan di tandatangani setelah kedua belah pihak bersetuju. Pemantauan operasi beras akan di pantau terus oleh Pegawai Operasi dan Pengurus Besar PEMASARAN.**

Pada pendapat Audit, aktiviti perniagaan beras subsidi Kerajaan adalah memuaskan dengan menyumbang pendapatan utama kepada PEMASARAN. Bagaimanapun, pengurusan perniagaan beras ini perlu diperkemas dengan menyediakan perjanjian dengan agen pengedar bagi menjaga kepentingan PEMASARAN. Selain itu, laporan operasi pembelian dan penjualan beras perlulah disediakan dengan kemas.

2.4.3. Tadbir Urus Korporat

Tadbir Urus Korporat merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal Syarikat. Ianya merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan Syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus korporat yang baik akan dapat membantu Syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta operasi Syarikat diurus dengan sempurna, telus dan bertanggungjawab. Bagi mempertingkatkan tadbir urus dalam sektor awam, Ketua Setiausaha Negara telah mengedarkan satu Garis Panduan Mempertingkatkan Tadbir Urus Dalam Sektor Awam kepada semua Ketua Jabatan Persekutuan dan Negeri untuk dipraktikkan dan garis panduan ini perlu diterima pakai oleh Syarikat Kerajaan.

2.4.3.1. Ahli Lembaga Pengarah

Peraturan dan panduan berkaitan pelantikan, kuasa, peranan serta tanggungjawab Lembaga Pengarah diperuntukkan dalam Akta Syarikat 1965, Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 12 Tahun 1993 dan Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia Tahun 2000 oleh Suruhanjaya Syarikat Malaysia. Semakan Audit mendapati perkara-perkara berikut :

a. Pelantikan Ahli Lembaga Pengarah

Mengikut Artikel Penubuhan PEMASARAN, bilangan Ahli Lembaga Pengarah (ALP) hendaklah tidak kurang daripada 2 orang dan tidak melebihi 9 orang. Semakan Audit mendapati sehingga bulan Julai 2012, PEMASARAN dianggotai oleh 8 orang ALP

yang terdiri daripada Ahli Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri sebagai Pengerusi, seorang Timbalan Pengerusi dan 6 orang ahli biasa. Pelantikan ALP dibuat di peringkat Kerajaan Negeri melalui Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri Melaka.

b. Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah

Menurut Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia, ALP digalakkan bermesyuarat sekurang-kurangnya 4 kali dan merekodkan dengan lengkap segala isu yang dibincangkan dalam membuat keputusan supaya ia boleh dirujuk semula bagi memahami keputusan yang telah diambil. Selain itu, mesyuarat ini juga merupakan satu mekanisme pemantauan oleh Lembaga Pengarah ke atas operasi sesebuah Syarikat. Semakan Audit mendapati mesyuarat ALP telah diadakan sebanyak 4 kali bagi tahun 2009, 2 kali bagi tahun 2010, 1 kali bagi tahun 2011 dan sehingga bulan Mac 2012 sebanyak 2 kali mesyuarat telah diadakan.

2.4.3.2. Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan

Pekeliling Perbendaharaan Bil. 9 Tahun 1993 menetapkan setiap syarikat Kerajaan menubuhkan Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan sejajar dengan usaha untuk meningkatkan kawalan dalaman yang berkesan terhadap pengurusan syarikat agar kepentingan Kerajaan sebagai pemegang saham dapat dipelihara. Semakan Audit mendapati PEMASARAN belum menubuhkan Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan sepertimana yang ditetapkan dalam pekeliing.

2.4.3.3. Unit Audit Dalam

Unit Audit Dalam merupakan satu fungsi bebas, yang memberi kepastian dan khidmat perundingan secara objektif untuk menambah nilai dan mempertingkatkan tahap operasi syarikat. Pekeliling Perbendaharaan Bil. 9 Tahun 2004 menyatakan, objektif Unit Audit Dalam adalah untuk membantu sesebuah organisasi mencapai matlamatnya melalui pendekatan yang sistematik dan berdisiplin untuk menilai dan menentukan keberkesanan semua proses kawalan dan tadbir urus. Para 3 Pekeliling ini juga menyatakan fungsi audit dalam hendaklah dijalankan oleh Unit Audit Dalam yang ditubuhkan di Kementerian berkenaan bagi Jabatan yang tidak mempunyai Unit Audit Dalam. Selaras dengan Pekeliling ini di mana syarikat belum menubuhkan Unit Audit Dalam, fungsi Audit Dalam Syarikat hendaklah dijalankan oleh Unit Audit Dalam di peringkat Induk. Semakan Audit mendapati PEMASARAN tidak menubuhkan Unit Audit Dalam dan pengurusan PEMASARAN juga belum pernah diaudit oleh mana-mana juruaudit termasuk dari Yayasan Melaka dan Bahagian Audit Dalam Dan Siasatan Awam (BADSA), Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka.

2.4.3.4. Standard Operating Procedures

Standard Operating Procedures (SOP) yang lengkap dan menyeluruh dapat menyeragamkan urusan dan operasi harian sesebuah syarikat. Ia merupakan bahan rujukan pegawai dalam melaksanakan tugas seharian. Ia juga merupakan tatacara atau peraturan yang harus dilalui dalam menyelesaikan sesuatu kerja/proses seperti prosedur kewangan, prosedur dalam aktiviti yang dilaksanakan dan lain-lain prosedur berkaitan serta tahap kawalan yang ada dalam sesuatu kerja/proses. SOP yang berkesan mampu mempertingkatkan lagi produktiviti sesebuah syarikat. Semakan Audit mendapati PEMASARAN tidak mempunyai SOP sebagai manual operasi atau rujukan utama yang menerangkan secara lengkap setiap operasi yang dijalankan olehnya.

2.4.3.5. Pembayaran Dividen

Pekeliling Perbendaharaan Bil. 11 Tahun 1993 menetapkan dasar dan garis panduan mengenai bayaran dividen oleh syarikat kerajaan. Syarikat Kerajaan dikehendaki membayar dividen kepada kerajaan sebagai pemegang saham sekurang-kurangnya 10% daripada sebahagian keuntungan yang diperolehi bagi sesuatu tahun kewangan. Semakan Audit mendapati PEMASARAN tidak membayar dividen kepada CMI dan Yayasan Melaka sebagai pemegang sahamnya. Berdasarkan penyata kewangan beraudit bagi tahun 2009 hingga 2011, PEMASARAN hanya memperoleh keuntungan yang kecil pada tahun 2010 dan 2011 iaitu masing-masing sejumlah RM13,628 dan RM81,854 berbanding kerugian terkumpul yang tinggi sejumlah RM834,763 dan RM752,909. **Maklum balas PEMASARAN bertarikh 30 Januari 2013 menyatakan, PEMASARAN akan mula membuat pembayaran dividen pada bulan Februari 2013 bagi keuntungan tahun 2011 kepada CMI dan Yayasan Melaka masing-masing sejumlah RM4,800 dan RM3,200.**

2.4.3.6. Pembayaran Bonus

Pekeliling Perbendaharaan Bil. 10 Tahun 1993 menetapkan pembayaran bonus kepada pegawai yang berkhidmat di Syarikat Kerajaan boleh dilaksanakan apabila Syarikat memperoleh keuntungan operasi yang munasabah sebelum cukai. Perenggan 4 Pekeliling ini juga menjelaskan bahawa Kerajaan Negeri adalah diminta mematuhi Pekeliling ini selaras dengan keputusan Persidangan Menteri-Menteri Besar Dan Ketua-Ketua Menteri Ke 69 pada 10 Jun 1993. Bagi Syarikat-Syarikat yang dikawal oleh Kerajaan Negeri, cadangan bagi bayaran bonus hendaklah dikemukakan kepada Pihak Berkuasa Kerajaan Negeri. Semakan Audit mendapati, pada tahun 2010 hingga 2012 tiada bayaran bonus dibuat sebaliknya PEMASARAN ada memberi sumbangan hari raya kepada kakitangannya pada tahun 2010, 2011 dan 2012 masing-masing berjumlah RM10,500, RM18,540 dan RM11,500.

2.4.3.7. Pinjaman Dengan Yayasan Melaka Dan Pendahuluan Dengan Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka Belum Dijelaskan

Pada bulan Mac 2010, PEMASARAN telah membuat pinjaman sejumlah RM348,264 dengan Yayasan Melaka (YM) bagi tujuan membiayai belanja pengurusan operasi syarikat. Tempoh bayaran balik pinjaman adalah 36 bulan iaitu mulai daripada bulan Januari 2011 hingga Disember 2013 dengan faedah sebanyak 4% setahun. Selain itu, pada bulan Julai 2008 PEMASARAN juga telah membuat pendahuluan dengan Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka (PKNM) sejumlah RM359,300 bagi tujuan untuk bayaran tempahan beras. Semakan Audit mendapati, sehingga bulan April 2012 PEMASARAN masih belum menjelaskan bayaran ansuran dan faedah pinjaman sejumlah RM123,000 sejak bulan Januari 2011 kepada YM. Selain itu, PEMASARAN juga masih belum menjelaskan baki bayaran balik pendahuluan kepada PKNM sejumlah RM46,373. **Maklum balas PEMASARAN bertarikh 24 April 2013 menyatakan, PEMASARAN telah membuat pembayaran balik pendahuluan kepada PKNM secara ansuran mulai bulan April 2013.**

Pada pendapat Audit, Tadbir Urus Korporat PEMASARAN adalah kurang memuaskan kerana kekerapan mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah tidak mengikut ketetapan, Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan tidak diwujudkan dan SOP tidak disediakan. Selain itu, PEMASARAN gagal menjelaskan ansuran pinjaman kepada YM mengikut tempoh yang ditetapkan.

2.5. SYOR AUDIT

Bagi memperbaiki kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini dan memastikan perkara yang sama tidak berulang lagi dalam pengurusannya, PEMASARAN adalah disyorkan supaya memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

2.5.1. Berusaha meningkatkan lagi pendapatan syarikat supaya dapat memberi pulangan dividen kepada pemegang saham selain memastikan kadar nisbah semasanya adalah baik iaitu pada kadar 2:1.

2.5.2. Memastikan kontrak perjanjian pembekalan produk dengan pengusaha disediakan selain memberi taklimat dan pendedahan kepada pengusaha mengenai strategi pemasaran dan syarat yang perlu dipatuhi dalam kontrak perjanjian.

2.5.3. Mengkaji semula keperluan meneruskan operasi SDSI negeri berikutan kos operasi mengatasi prestasi jualan produk yang rendah.

2.5.4. PEMASARAN perlu meminta bantuan Bahagian Audit Dalam Dan Siasatan Awam (BADSA), Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka untuk membuat pengauditan terhadap pengurusan PEMASARAN.

2.5.5. Menyediakan SOP dan peraturan kewangannya sendiri.

TABUNG AMANAH MELAKA

3. INVEST MELAKA BERHAD

3.1. LATAR BELAKANG

3.1.1. Invest Melaka Berhad (IMB) telah ditubuhkan pada 21 Disember 2002. IMB merupakan syarikat milik penuh Tabung Amanah Melaka dengan modal dibenarkan berjumlah RM5 juta manakala modal berbayar sejumlah RM1 juta. Aktiviti utama IMB ialah menjalankan promosi pelaburan, perniagaan dan pembangunan di Melaka. IMB juga bertanggungjawab dalam membantu pelabur asing dan tempatan untuk memulakan perniagaan di Melaka dan mengenal pasti lokasi perindustrian yang baru di Melaka. Kawasan perindustrian utama di Melaka ialah Taman Industri Automotif di Pegoh, Solar Valley di Rumbia, Industri Halal Hub di Serkam, Petrokimia di Sungai Udang dan lain-lain kawasan perindustrian yang dimajukan oleh Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka (PKNM) dan pihak swasta. Selain itu juga, terdapat satu kawasan industri yang baru dibangunkan oleh Yayasan Melaka dengan keluasan 500 ekar di Lipat Kajang, Jasin.

3.1.2. Pada tahun 2012, IMB dianggotai oleh 11 orang Ahli Lembaga Pengarah yang dipengerusikan oleh Ketua Menteri Melaka, 2 orang Timbalan Pengerusi dan 8 orang ahli biasa. Pengurusan IMB diketuai oleh Pengurus Besar dan dibantu oleh 39 orang pegawai. Pengurusan IMB adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, Tatacara Syarikat/Undang-Undang Tubuh Syarikat, Pekeliling Perbendaharaan serta Surat Arahan Perbendaharaan berkaitan syarikat yang dikeluarkan dari semasa ke semasa.

3.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan adalah untuk menilai sama ada prestasi kewangan IMB memuaskan, pengurusan aktiviti serta tadbir urus korporat telah dilaksanakan dengan teratur selaras dengan objektif dan peraturan yang ditetapkan.

3.3. SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan meliputi aspek prestasi kewangan, pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat bagi tahun 2010 hingga 2012. Sementara analisis maklumat kewangan adalah berdasarkan penyata kewangan yang telah diaudit bagi tahun 2009 hingga 2011. Kaedah pengauditan adalah dengan menyemak dokumen, fail, minit mesyuarat dan rekod yang berkaitan. Selain itu, perbincangan dan temu bual dengan pegawai IMB, pemeriksaan fizikal terhadap aset dan lawatan ke lokasi perindustrian.

3.4. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan pada bulan September hingga November 2012 mendapati, pengurusan kewangan IMB kurang memuaskan. IMB mengalami kerugian bersih sebelum cukai bagi tahun 2009 dan 2011 masing-masing berjumlah RM0.07 juta dan RM0.33 juta manakala pada tahun 2010 mencatat keuntungan bersih bernilai RM0.10 juta. Pengurusan aktiviti IMB dibiayai sepenuhnya oleh Kerajaan Negeri kerana IMB merupakan entiti yang tidak berasaskan keuntungan tetapi berteraskan perkhidmatan dengan membantu pelabur mendapatkan maklumat serta nasihat berkaitan pelaburan di Melaka. Secara keseluruhannya pengurusan IMB adalah kurang memuaskan kerana terdapat beberapa kelemahan dalam pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat syarikat seperti berikut:

- Sasaran pelaburan tidak tercapai.
- Misi pelaburan kurang menarik pelabur.
- Lawatan kerja ke luar negara melebihi objektif kualiti.
- Pengurusan bahan promosi kurang teratur.
- Tiada perjanjian sewa beli komputer ONCC dan tunggakan sewa beli masih belum dijelaskan.
- Laman sesawang kurang informatif.
- Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan belum ditubuhkan.
- Terimaan tanpa resit rasmi dan tiada dalam penyata bank.
- Penyata Perbelanjaan Sebenar bagi pendahuluan tunai tidak disediakan.

3.4.1. Status Kewangan

IMB merupakan entiti tidak berasaskan keuntungan tetapi lebih kepada menyalurkan maklumat, memberi khidmat rundingan, nasihat dan pemudah cara kepada pelabur. Selain itu, IMB juga adalah sebagai agensi pelaksana bagi perkhidmatan *One Number Call Centre* (ONCC) tanpa sebarang caj dikenakan. Oleh itu, IMB tidak menjana sebarang pendapatan kecuali menerima sumbangan daripada Kerajaan Negeri dan lain-lain pendapatan. Status kewangan IMB bagi 3 tahun tersebut adalah seperti berikut:

3.4.1.1. Status kewangan IMB bagi tahun 2009 dan 2011 mengalami kerugian bersih selepas cukai masing-masing berjumlah RM0.07 juta dan RM0.33 juta manakala bagi tahun 2010, IMB memperoleh keuntungan bersih selepas cukai berjumlah RM0.10 juta.

3.4.1.2. Pendapatan IMB adalah terdiri daripada sumbangan daripada Kerajaan Negeri, yuran penyertaan pameran dan penjualan buku. Pendapatan tahunan IMB bagi tahun 2009, 2010 dan 2011 masing-masing berjumlah RM0.92 juta, RM1.26 juta dan RM1.58

juta. Peningkatan pendapatan pada setiap tahun adalah disebabkan peningkatan jumlah sumbangan daripada Kerajaan Negeri.

3.4.1.3. Analisis Audit mendapati pada tahun 2009 hingga 2011 perbelanjaan pentadbiran dan operasi IMB telah meningkat iaitu sejumlah RM0.99 juta, RM1.16 juta dan RM1.91 juta. Peningkatan yang tinggi sebanyak 64.7% pada tahun 2011 disebabkan bayaran gaji kakitangan ONCC yang mula beroperasi di bawah pengurusan IMB dan kenaikan kadar sewaan pejabat mulai bulan Jun 2010.

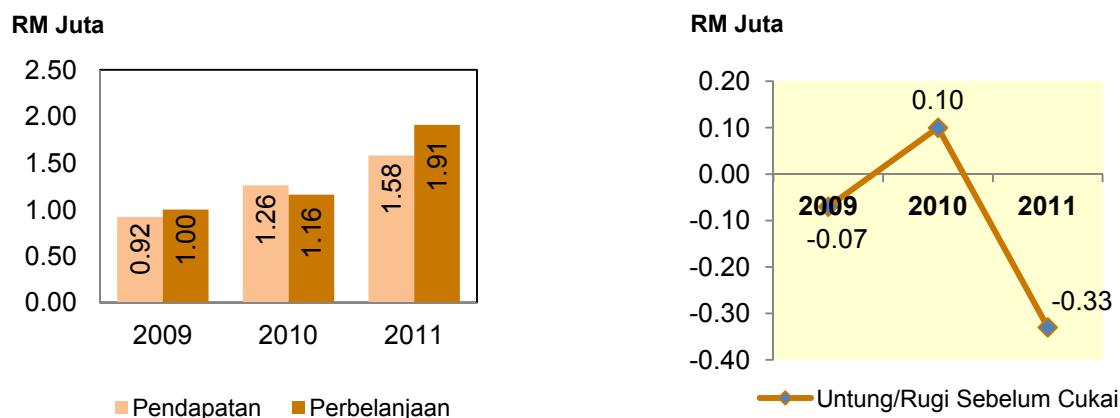
3.4.1.4. Trend pendapatan, perbelanjaan dan untung/rugi IMB bagi tahun kewangan 2009 hingga 2011 adalah seperti di **Jadual 3.1** dan **Carta 3.1**.

Jadual 3.1
Pendapatan Dan Perbelanjaan Serta Untung/Rugi IMB
Bagi Tahun Kewangan 2009 Hingga 2011

Butiran	2009	2010	2011
	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)
Sumbangan Kerajaan Negeri	0.77	1.26	1.57
Lain-Lain Pendapatan	0.15	*0.00	0.01
Jumlah Pendapatan	0.92	1.26	1.58
Perbelanjaan Pentadbiran Dan Operasi	0.99	1.16	1.91
Jumlah Perbelanjaan	0.99	1.16	1.91
Untung/Rugi Sebelum Cukai	-0.07	0.10	-0.33
Cukai	0	0	0
Untung/Rugi Bersih	-0.07	0.10	-0.33
Kerugian Terkumpul	-1.01	-0.91	-1.24

Sumber: Penyata Kewangan IMB
Nota: * Amaun Sebenar ialah RM2,411

Carta 3.1
Trend Pendapatan, Perbelanjaan Dan Untung/Rugi Sebelum Cukai IMB
Bagi Tahun Kewangan 2009 Hingga 2011



Sumber: Penyata Kewangan IMB

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya kedudukan kewangan IMB adalah kurang memuaskan kerana IMB bergantung sepenuhnya kepada sumbangan daripada Kerajaan Negeri untuk menampung perbelanjaan operasi syarikat. Memandangkan IMB bukan merupakan entiti yang berasaskan keuntungan maka tiada analisis nisbah kewangan dibuat.

3.4.2. Pengurusan Aktiviti

Pengurusan aktiviti yang cekap akan memastikan kelancaran perjalanan syarikat dan seterusnya menjamin pencapaian objektif. Objektif penubuhan IMB ialah untuk menggalakkan pelaburan ke negeri Melaka dengan menyertai misi pelaburan serta pameran yang dianjurkan oleh Kerajaan Negeri atau Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI). Selain itu, IMB turut berperanan sebagai pemudah cara kepada pelabur dan agensi pelaksana perkhidmatan ONCC. Pada tahun 2010 hingga 2012, prestasi pelaburan Negeri Melaka menduduki tangga ke 7 hingga 10 daripada 13 negeri dengan nilai pelaburan RM7.05 billion.

3.4.2.1. Sasaran Pelaburan Tidak Tercapai

IMB telah menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk menarik pelaburan sektor perkilangan berjumlah RM3 billion setahun berdasarkan projek yang diluluskan oleh Lembaga Pembangunan Pelaburan Malaysia (MIDA). Semakan Audit mendapati, jumlah pelabur yang mendapat kelulusan MIDA dan berjaya di bawa masuk ke Negeri Melaka bagi tahun 2010 dan 2012 masing-masing berjumlah RM1.63 billion dan RM1.05 billion berbanding sasaran ditetapkan. Ini disebabkan Melaka perlu bersaing dengan Negeri Johor yang memiliki Wilayah Pembangunan Iskandar. Bagaimanapun, bagi tahun 2011, nilai pelaburan telah melebihi sasaran iaitu RM4.36 billion (145.5%) terdiri daripada pelabur domestik dan luar negara masing-masing berjumlah RM1.71 billion dan RM2.65 billion. Negara penyumbang utama nilai pelaburan ialah Amerika Syarikat berjumlah RM682.47 juta dan Taiwan berjumlah RM679.52 juta. Ini adalah disebabkan bencana alam yang melanda negara Jepun, krisis ekonomi di Eropah serta kadar inflasi tidak menentu di negara China. Prestasi pelaburan berbanding sasaran adalah seperti di **Jadual 3.2**.

Jadual 3.2
Nilai Pelaburan Bagi Tahun 2010 Hingga 2012

Kategori Pelabur	2010		2011		2012	
	Bil. Pelabur	Nilai Pelaburan (RM Juta)	Bil. Pelabur	Nilai Pelaburan (RM Juta)	Bil. Pelabur	Nilai Pelaburan (RM Juta)
Domestik	13	437.19	13	1,710.43	9	644.02
Luar Negara	24	1,193.94	26	2,653.31	17	408.62
Jumlah	37	1,631.13	39	4,363.74	26	1,052.64

Sumber: Rekod IMB

3.4.2.2. Misi Pelaburan Kurang Menarik Pelabur

Misi Korporat IMB adalah untuk meningkatkan pelaburan dari dalam dan luar negara dalam sektor pembuatan, perkhidmatan, hartanah, pelancongan, teknologi maklumat dan komunikasi, bioteknologi, dan lain-lain sektor. Lawatan kerja dan pameran antarabangsa merupakan strategi IMB untuk mencapai misi tersebut. Semakan Audit mendapati, destinasi utama negara yang dilawati bagi tahun 2010 hingga September 2012 ialah Eropah, Jepun, Korea, China, Singapura dan Indonesia. Analisis Audit mendapati, hanya satu pelabur dari Indonesia berjaya dibawa masuk melabur di Melaka dengan nilai pelaburan sejumlah RM2.53 juta kerana tujuan utama lawatan adalah untuk menyertai program promosi pelancongan dan Dunia Melayu Dunia Islam. Misi pelaburan ke China dapat menarik 2 pelabur sahaja bernilai RM5.69 juta. Bagaimanapun, misi lawatan ke China merupakan strategi jangka panjang memandangkan China merupakan negara ke-4 penyumbang utama pelaburan asing ke Malaysia. Selain itu, bagi negara Itali dan Australia didapati hanya dapat menarik satu pelabur masing-masing bernilai RM1.26 juta dan RM1.64 juta. IMB memaklumkan lawatan tersebut adalah secara ad-hoc atas arahan Kerajaan Negeri. Pecahan nilai pelaburan yang diluluskan mengikut negara berbanding misi pelaburan yang dilaksanakan adalah seperti di **Jadual 3.3**.

Jadual 3.3
Prestasi Pencapaian Misi Pelaburan Mengikut Negara
Bagi Tahun 2010 Hingga September 2012

Bil.	Negara	Bil. Misi	Bil. Pelabur	Nilai (RM Juta)
1.	Japan	3	16	1,071.58
2.	Taiwan	2	6	1,240.33
3.	Singapura	4	11	343.52
4.	United States	2	3	688.66
5.	Jerman	2	1	594.31
6.	Kanada	0	2	15.27
7.	China	5	2	5.69
8.	Switzerland	1	2	4.76
9.	Sweeden	0	1	3.21
10.	United Kingdom	0	1	2.63
11.	Italy	1	1	1.26
12.	Australia	1	1	1.64
13.	Korea	1	2	24.13
14.	Thailand	1	1	9.53
15.	Indonesia	4	1	2.53
16.	Lain-lain	5	16	246.81
Jumlah		32	67	4,255.87

Sumber: Rekod IMB

3.4.2.3. Lawatan Kerja Ke Luar Negara Melebihi Objektif Kualiti

Objektif kualiti IMB menetapkan untuk melaksanakan 4 kali lawatan kerja ke luar negara dan mengadakan pameran bertaraf antarabangsa sebanyak 2 kali setahun. Lawatan kerja dan pameran adalah mengikut jadual Kerajaan Negeri atau MITI dengan kelulusan Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati, pada tahun 2010 sehingga bulan

September 2012, IMB telah mengadakan 27 program lawatan misi pelaburan termasuk pameran antarabangsa dengan keseluruhan kos berjumlah RM0.54 juta. IMB telah mengadakan lawatan melebihi objektif yang ditetapkan iaitu 12 lawatan bagi tahun 2010 dan 10 bagi tahun 2012. Analisis Audit mendapati 18 daripada 27 program lawatan melibatkan kos sejumlah RM0.28 juta tidak dibajetkan. Selain itu, laporan lawatan bagi 10 daripada 27 program belum dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Ini disebabkan lawatan tersebut merupakan program *ad hoc* atas arahan Kerajaan Negeri termasuk program promosi pelancongan dan konvensyen Dunia Melayu Dunia Islam. Oleh itu, pihak Audit tidak dapat membuat penilaian sama ada misi lawatan menepati agenda untuk menarik pelabur ke Melaka. **Maklum balas daripada IMB bertarikh 22 Mac 2013 menyatakan, IMB telah mengemas kini secara teratur semua laporan lawatan serta bajet bagi tahun 2013.**

3.4.2.4. Pengurusan Bahan Promosi Kurang Teratur

Pada April 2009, IMB telah menandatangani perjanjian mencetak Buku Pelaburan Perindustrian Negeri Melaka sebanyak 7,500 naskhah dengan kos perolehan sejumlah RM0.09 juta. Mengikut perjanjian para 1 dan 2 terma penghantaran, sebanyak 3,000 naskhah akan dihantar selepas 10 hari bayaran kedua diterima. Baki sebanyak 4,500 naskhah akan dihantar berdasarkan permintaan dari IMB. Semakan Audit mendapati, IMB telah menjelaskan kos sejumlah RM0.09 juta bagi mencetak dan membekal Buku Pelaburan Perindustrian Negeri Melaka secara 3 peringkat. Bagaimanapun, nota penghantaran bagi 2,000 naskhah sahaja yang dikemukakan bagi menyokong bayaran. Oleh itu, pihak Audit tidak dapat mengesahkan perbelanjaan tersebut kerana nota penghantaran bagi bekalan 5,500 naskhah tidak dikemukakan bagi menyokong pembayaran. Selain itu, rekod stok bagi semua bahan promosi tidak diselenggara oleh IMB. Bagaimanapun, IMB mengesahkan melalui Minit Mesyuarat Pengurusan bertarikh 8 Disember 2009, hanya 2,000 naskhah bernilai RM25,200 tidak diterima daripada pembekal dan usaha untuk menghubungi syarikat tersebut juga gagal. **Maklum balas daripada IMB bertarikh 22 Mac 2013 menyatakan, IMB tidak dapat menunjukkan bukti penerimaan memandangkan sistem simpanan dokumen yang tidak teratur, perpindahan pejabat dan kakitangan yang menguruskan pembelian telah berhenti serta syarikat pembekal tidak beroperasi lagi.**

3.4.2.5. Prestasi Perkhidmatan Pemudahcara

Antara perkhidmatan yang disediakan oleh IMB ialah menjadi pemudahcara kepada para pelabur untuk mendapatkan kelulusan pelan bangunan dan lesen daripada Jawatankuasa Teknikal dan Pelesenan (JKTP). IMB mensasarkan kelulusan pelan bangunan sebanyak 90% daripada permohonan yang diterima. Analisis Audit ke atas laporan kelulusan JKTP bagi tahun 2010 hingga Julai 2012 menunjukkan IMB telah menerima 166 permohonan pelan bangunan dan lesen dengan nilai pelaburan berjumlah RM3,765.81 juta. Secara keseluruhan, permohonan telah diluluskan oleh JKTP sebanyak 139 (83.8%), manakala

sebanyak 22 (13.2%) ditangguhkan dan 5 (3%) telah dibatalkan. Antara faktor permohonan ditangguhkan dan dibatalkan adalah disebabkan masalah lokasi, status hak milik tanah belum selesai dan pembiayaan kewangan oleh pelabur. Kedudukan kelulusan pelan bangunan adalah seperti di **Jadual 3.4**.

Jadual 3.4
Prestasi Kelulusan Pelan Bangunan Dan Lesen
Bagi Tahun 2010 Hingga Julai 2012

Status Pelabur/Kelulusan	Bil. Pelabur			Keseluruhan	
	2010	2011	2012	Bil.	Peratus (%)
Lulus: Dalam Negara	51	45	20	116	69.9
Lulus: Luar Negara	6	11	6	23	13.9
Jumlah Lulus	57	56	26	139	83.8
Tangguh	3	8	11	22	13.2
Batal	4	1	0	5	3.0
Jumlah	64	65	37	166	100

Sumber: Rekod IMB

3.4.2.6. Melaka One Number Call Centre

Melaka *One Number Call Centre (ONCC)* mula beroperasi di bawah pentadbiran IMB mulai bulan Jun 2010. ONCC menyediakan perkhidmatan talian informasi kepada pelabur, pelancong dan orang ramai dengan mendail satu nombor iaitu 06-3333333. Perolehan kemudahan perkakasan dan perisian dibiayai oleh Kerajaan Negeri manakala perkhidmatan teknikal dan penggunaan sistem telah diurus oleh Melaka ICT Holdings Sdn Bhd (MICTH). Semakan Audit mendapati, MITCH membekalkan 20 unit komputer secara sewa beli untuk tujuan operasi ONCC dengan kadar bayaran RM100 seunit sebulan selama 24 bulan bermula bulan Julai 2010. IMB hanya menjelaskan bayaran sewa bagi bulan Julai hingga Disember 2010 sejumlah RM12,000. Sewaan bagi bulan Januari 2011 hingga Jun 2012 sejumlah RM36,000 masih tertunggak tetapi tidak diakaunkan sebagai belanja terakru. Selain itu, surat perjanjian sewa beli juga tidak disediakan sejak pelaksanaan ONCC pada bulan Jun 2010. **Maklum balas daripada IMB bertarikh 22 Mac 2013 menyatakan, ketika ini IMB hanya tumpukan pembayaran yang melibatkan agensi dan syarikat swasta. Semua hutang yang berkaitan dengan Syarikat Berkaitan Kerajaan hanya akan dibayar apabila IMB mendapat sumber kewangan yang cukup daripada Kerajaan Negeri.**

3.4.2.7. Laman Sesawang Kurang Informatif

- a. Antara medium lain yang digunakan untuk memberi maklumat mengenai pelaburan ialah melalui laman sesawang IMB. Laman sesawang ini hendaklah disenggara dengan kemaskini agar para pelabur memperoleh maklumat secara komprehensif. Semakan Audit dengan melayari laman sesawang IMB pada bulan Disember 2012 mendapati, maklumat seperti iklan jawatan kosong dan petikan akhbar berkaitan

pelaburan ialah setakat bulan September 2012. Maklumat tarikh kemas kini portal juga tidak dipaparkan bagi menjadi panduan kepada pengguna bahawa paparan maklumat adalah yang terkini. Semakan secara perbandingan dengan portal sesawang *Investment Centre* bagi 3 negeri iaitu Johor, Negeri Sembilan dan Selangor serta MIDA mendapati, maklumat penting seperti lokasi tapak perindustrian yang interaktif, petunjuk pencapaian pelaburan (statistik), panduan untuk memulakan pelaburan dan *e-Services* tidak disediakan. Perbandingan laman sesawang adalah seperti di **Jadual 3.5**.

Jadual 3.5
Maklumat Perbandingan Laman Sesawang

Bil.	Butiran	IMB	JSIC	NSIC	SSIC	MIDA
1.	Insentif Pelaburan	x	✓	✓	✓	✓
2.	Lokasi Tapak Perindustrian	x	✓	✓	✓	✓
3.	Percukaian	x	✓	✓	✓	✓
4.	Penunjuk Pencapaian Pelaburan (Statistik)	x	✓	✓	✓	✓
5.	Panduan Untuk Memulakan Pelaburan	x	✓	✓	✓	✓
6.	e-Services	x	✓	x	x	✓

Sumber: Jabatan Audit Negeri Melaka

Nota:

IMB: Invest Melaka Berhad

JSIC : Johore State Investment Centre

NSIC : Negeri Sembilan State Investment Centre

SSIC : Selangor State Investment Centre

MIDA : Malaysian Investment Development Authority

- b. **Maklum balas daripada IMB bertarikh 22 Mac 2013 menyatakan bahawa pegawai IMB sedang membuat penambahanbaikan terhadap laman sesawang tersebut.** Semakan semula pada bulan Mac 2013 mendapati maklumat tarikh kemas kini portal dan Petunjuk Pencapaian Pelaburan (Statistik) telah diwujudkan.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhan pengurusan aktiviti IMB adalah kurang memuaskan kerana program lawatan melebihi objektif kualiti dan tidak dibajetkan, laporan lawatan dan perbelanjaan tidak disediakan dan misi pelaburan ke negara-negara tertentu kurang menarik pelabur. Perjanjian sewa beli komputer ONCC tidak disediakan manakala bayaran sewa beli pula masih tertunggak. Selain itu, pengurusan bahan promosi kurang teratur serta laman sesawang kurang informatif.

3.4.3. Tadbir Urus Korporat

Tadbir urus korporat merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal Syarikat. Ianya merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan Syarikat, dan pengurusan risiko. Tadbir urus korporat yang baik akan dapat membantu Syarikat meningkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan operasi Syarikat diurus dengan sempurna, telus dan bertanggungjawab. Bagi meningkatkan tadbir urus dalam sektor awam, Ketua Setiausaha

Negara telah mengedarkan satu Garis Panduan Mempertingkatkan Tadbir Urus Dalam Sektor Awam kepada semua Ketua Jabatan Persekutuan dan Negeri untuk dipraktikkan dan garis panduan ini perlu diterima pakai oleh Syarikat Kerajaan.

3.4.3.1. Ahli Lembaga Pengarah

Peraturan dan panduan berkaitan pelantikan, kuasa, peranan serta tanggungjawab Lembaga Pengarah adalah seperti mana yang diperuntukkan dalam Akta Syarikat 1965, Pekeliling Perbendaharaan Bil. 12 Tahun 1993 dan Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (Kaji semula 2007) oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia dan Buku Hijau. Mengikut Seksyen 122 Akta Syarikat 1965, setiap syarikat hendaklah mempunyai sekurang-kurangnya 2 orang pengarah di mana setiap orang mempunyai tempat bermastautin di Malaysia. Semakan Audit mendapati, IMB dianggotai oleh 11 orang Ahli Lembaga Pengarah yang dipengerusikan oleh Ketua Menteri Melaka, 2 orang Timbalan Pengerusi dan 8 orang ahli biasa. Mesyuarat Lembaga Pengarah IMB telah diadakan sebanyak 2 kali bagi tahun 2009, 3 kali bagi tahun 2010, 5 kali pada tahun 2011 dan 4 kali pada tahun 2012.

3.4.3.2. Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan

Pekeliling Perbendaharaan Bil. 9 Tahun 1993 menetapkan, setiap syarikat Kerajaan menubuhkan Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan sejajar dengan usaha untuk meningkatkan kawalan dalaman yang berkesan terhadap pengurusan syarikat agar kepentingan Kerajaan sebagai pemegang saham dapat dipelihara. Semakan Audit mendapati, IMB tidak menubuhkan Jawatankuasa Audit sepertimana yang ditetapkan dalam Pekeliling.

3.4.3.3. Penubuhan Unit Audit Dalam

Unit Audit Dalam merupakan satu fungsi bebas, yang memberi kepastian dan khidmat perundingan secara objektif untuk menambah nilai dan meningkatkan tahap operasi syarikat. Pekeliling Perbendaharaan Bil. 9 Tahun 2004 menyatakan, objektif Unit Audit Dalam adalah untuk membantu sesebuah organisasi mencapai matlamatnya melalui pendekatan yang sistematik dan berdisiplin untuk menilai dan menentukan keberkesanan semua proses kawalan dan tadbir urus. Semakan Audit mendapati, IMB tidak menubuhkan Unit Audit Dalam dan belum pernah diaudit oleh Bahagian Audit Dalam Dan Siasatan Awam (BADSA). Oleh kerana pemegang saham IMB ialah Tabung Amanah Melaka, maka dicadangkan agar IMB menggunakan perkhidmatan Audit Dalam dari BADSA. **Maklum balas daripada IMB bertarikh 22 Mac 2013 menyatakan bahawa IMB akan mendapatkan pandangan BADSA untuk membantu IMB dalam perkara ini.**

3.4.3.4. Standard Operating Procedures

Standard Operating Procedures (SOP) yang lengkap dan menyeluruh dapat menyeragamkan urusan dan operasi harian sesebuah syarikat. Ia merupakan bahan rujukan pegawai dalam melaksanakan tugas seharian. SOP ini perlu mengandungi maklumat seperti latar belakang Syarikat, objektif, fungsi, prosedur kewangan, prosedur dalam aktiviti yang dilaksanakan dan prosedur berkaitan. SOP yang berkesan mampu meningkatkan lagi produktiviti sesebuah syarikat. Semakan Audit mendapati, IMB tidak mempunyai SOP. IMB menggunakan ISO 9001:2008 yang berkuat kuasa mulai Disember 2011. Manual kualiti ini bertujuan bagi memastikan pengurusan dan perkhidmatan IMB didokumenkan, dilaksana serta diselenggara dengan sistematik bagi memenuhi kehendak pelanggan. Bagaimanapun, ISO tersebut tidak secara menyeluruh dan tidak merangkumi prosedur kewangan. Manual Kualiti ISO hanya mengandungi prosedur kerja berkaitan dengan pelantikan kakitangan, pembelian, bajet, peralatan, penyertaan pameran, pengurusan kelulusan pelan, aduan awam, maklumat pekerja asing, operasi bersepadu, perhubungan industri, ONCC dan promosi kerjaya.

3.4.3.5. Pembayaran Dividen

Pekeliling Perbendaharaan Bil. 11 Tahun 1993 menetapkan dasar dan garis panduan mengenai bayaran dividen oleh syarikat Kerajaan. Syarikat Kerajaan dikehendaki membayar dividen kepada Kerajaan sebagai pemegang saham sekurang-kurangnya 10% daripada sebahagian keuntungan yang diperolehi bagi sesuatu tahun kewangan. Semakan Audit mendapati, IMB tidak membayar dividen kepada pemegang saham bagi tahun kewangan 2009 hingga 2011, kerana IMB bukan syarikat yang berorientasikan keuntungan tetapi berteraskan perkhidmatan. Keuntungan yang diperolehi pada tahun 2010 merupakan lebihan sumbangan yang diperolehi daripada Kerajaan Negeri.

3.4.3.6. Pembayaran Bonus

Pekeliling Perbendaharaan Bil. 10 Tahun 1993 menetapkan pembayaran bonus kepada pegawai yang berkhidmat di Syarikat Kerajaan boleh dilaksanakan apabila syarikat memperoleh keuntungan operasi yang munasabah sebelum cukai. Perenggan 4, Pekeliling ini juga menjelaskan bahawa, Kerajaan Negeri adalah diminta mematuhi Pekeliling ini selaras dengan keputusan Persidangan Menteri-Menteri Besar dan Ketua-Ketua Menteri ke-69 pada Jun 1993. Bagi syarikat-syarikat yang dikawal oleh Kerajaan Negeri, cadangan bagi bayaran bonus hendaklah dikemukakan kepada Pihak Berkuasa Negeri. Semakan Audit mendapati, IMB ada membuat pembayaran bonus kepada kakitangan dari tahun 2009 hingga 2012 masing-masing berjumlah RM25,381, RM28,217, RM23,829 dan RM30,124. Pembayaran bonus tersebut mendapat kelulusan dari Pengerusi Lembaga Pengarah tanpa dikemukakan kepada Pihak Berkuasa Negeri. Sumber peruntukan pembayaran bonus adalah dari sumbangan Kerajaan Negeri.

3.4.3.7. Terimaan Tanpa Resit Rasmi Dan Tiada Dalam Penyata Bank

Kawalan terimaan merupakan prosedur yang diwujudkan bagi memastikan semua terimaan/pungutan diurus dan dikendalikan mengikut peraturan kewangan yang ditetapkan dan diakaunkan dengan sempurna. Selain itu, sesebuah syarikat hendaklah memastikan semua aspek kawalan ke atas pengurusan terimaan adalah teratur, kemas kini dan disemak dari semasa ke semasa. Semakan Audit mendapati sebanyak 21 transaksi terimaan tidak dikeluarkan resit rasmi bagi terimaan daripada Kerajaan Negeri dan lain-lain terimaan berjumlah RM2.30 juta. Selain itu, sebanyak 47 transaksi kutipan dari Jualan Meja bagi Iklan Anugerah Industri 2012 sejumlah RM71,800 yang dicatatkan dalam Lejar Akaun Bank pada tarikh 30 April 2012 tetapi tiada dalam Penyata Bank. Oleh itu, pihak Audit tidak dapat mengesahkan sama ada kutipan tersebut telah dibankkan. **Maklum balas daripada IMB bertariikh 22 Mac 2013 menyatakan bahawa kutipan tersebut disalurkan kepada akaun Bendahari Negeri Melaka bagi mendapatkan pengecualian cukai untuk syarikat yang memberi sumbangan.**

3.4.3.8. Penyata Perbelanjaan Sebenar Bagi Pendahuluan Tunai Tidak Disediakan

Penyata perbelanjaan sebenar hendaklah disediakan setelah program selesai dijalankan dan sekiranya terdapat lebihan tunai hendaklah diakaunkan semula. Semakan Audit mendapati, IMB telah mengeluarkan 16 pendahuluan tunai berjumlah RM0.36 juta bagi melaksanakan misi pelaburan bagi tahun 2010 hingga September 2012. Bagaimanapun, penyata perbelanjaan sebenar tidak disediakan. Selepas teguran Audit, penyata perbelanjaan sebenar bagi 5 pendahuluan sejumlah RM0.21 juta telah disediakan dan lebihan baki tunai sejumlah RM2,633 masih belum dikembalikan. Manakala penyata perbelanjaan sebenar bagi 11 pendahuluan sejumlah RM0.15 juta masih belum disediakan. Pihak Audit tidak dapat mengesahkan lebihan tunai yang perlu dikembalikan bagi 11 pendahuluan tersebut. Ini disebabkan IMB tidak mempunyai prosedur pendahuluan tunai.

Pada pendapat Audit, beberapa perkara asas dalam Tadbir Urus Korporat IMB adalah kurang memuaskan seperti tiada penubuhan Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan, kutipan tidak dikeluarkan resit dan penyata perbelanjaan pendahuluan tunai tidak disediakan.

3.5. SYOR AUDIT

Bagi memperbaiki kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini dan memastikan perkara yang sama tidak berulang lagi, pengurusan Invest Melaka Berhad (IMB) adalah disyorkan supaya memberi pertimbangan terhadap syor berikut:

3.5.1. Lebih selektif terhadap negara-negara yang akan dikunjungi untuk promosi pelaburan bagi memastikan negara-negara yang benar-benar berpotensi menarik pelaburan sahaja dilawati.

3.5.2. Maklumat asas seperti lokasi tapak perindustrian yang interaktif, penunjuk pencapaian pelaburan (statistik), panduan untuk memulakan pelaburan dan *e-Services* perlu dipaparkan dalam laman sesawang IMB bagi tujuan penambahbaikan.

3.5.3. Laporan misi lawatan/pameran perlu diselenggara dengan lengkap dan kemaskini bagi tujuan penilaian semula keperluan program pada masa akan datang.

3.5.4. Menyediakan SOP dengan lengkap meliputi Bahagian Kewangan. Prosedur lengkap mengenai Permohonan dan Perbelanjaan Pendahuluan Tunai perlu dimasukkan.

3.5.5. Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan ditubuhkan dan Unit Audit Dalam diwujudkan supaya pengurusan dan operasi aktiviti IMB dapat dipantau atau sebaliknya IMB perlu meminta bantuan Bahagian Audit Dalam Dan Siasatan Awam (BADSA), Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka untuk membuat pengauditan terhadap pengurusan IMB.



PENUTUP

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

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

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

Jabatan Audit Negara

Putrajaya

9 Julai 2013



JABATAN AUDIT NEGARA MALAYSIA
NO. 15, ARAS 1-5
PERSIARAN PERDANA, PRESINT 2
62518 WILAYAH PERSEKUTUAN PUTRAJAYA

www.audit.gov.my