

KEMENTERIAN PEMBANGUNAN LUAR BANDAR¹

MAJLIS AMANAH RAKYAT

MARA Corporation Sdn. Bhd.

1. MARA Liner Sdn. Bhd.

FAKTA UTAMA

17.04.2012 Tarikh pengkorporatan di bawah Akta Syarikat 1965 [Akta 125]	RM15 juta Modal berbayar	103 laluan sosial 89 laluan sosial perkhidmatan bas berhenti-henti di luar bandar dan 14 laluan sosial perkhidmatan myBAS
Objektif pengkorporatan	RM7.42 juta Keuntungan terkumpul setakat 31 Disember 2021	
Aktiviti utama	Mendapatkan punca kuasa autonomi bagi melaksanakan operasi dan aktiviti Kenderaan Bas MARA	
Jenis syarikat	Menjalankan perniagaan sebagai <i>fleet carriers</i>	
	Syarikat berhad menurut syer	

1. LATAR BELAKANG

1.1. MARA Liner Sdn. Bhd. (MARA Liner) dikorporatkan pada 17 April 2012 di bawah Akta Syarikat 1965 [Akta 125]. Pengkorporatan ini dibuat melalui penjenamaan semula syarikat milik penuh Majlis Amanah Rakyat (MARA) iaitu KP Nominees Sdn. Bhd. kepada MARA Liner dengan suntikan modal berjumlah RM15 juta. MARA ialah Badan Berkanun Persekutuan yang dikawal selia oleh Kementerian Pembangunan Luar Bandar (KPLB). Kelulusan pengkorporatan adalah selaras dengan keputusan Mesyuarat Majlis MARA Ke-374 (Bilangan 10 Tahun 2011) pada 23 November 2011. Bagaimanapun mulai 9 November 2021, saham MARA Liner telah diambil alih sepenuhnya oleh MARA Corporation Sdn. Bhd. (MARA Corporation) yang merupakan syarikat ditubuhkan oleh MARA pada 17 November 2014.

1.2. Objektif pengkorporatan MARA Liner adalah untuk mendapatkan punca kuasa autonomi bagi melaksanakan operasi dan aktiviti Kenderaan Bas MARA (KBM);² mempertingkatkan kualiti pengurusan MARA Liner dengan pelaksanaan amalan budaya korporat dalam pengurusannya; meningkatkan kecekapan pengurusan dan keberkesanan operasi KBM secara komersial; serta melaksanakan aktiviti komersial yang berkaitan dengan industri pengangkutan yang secara tidak langsung membuka peluang kepada syarikat Bumiputera.

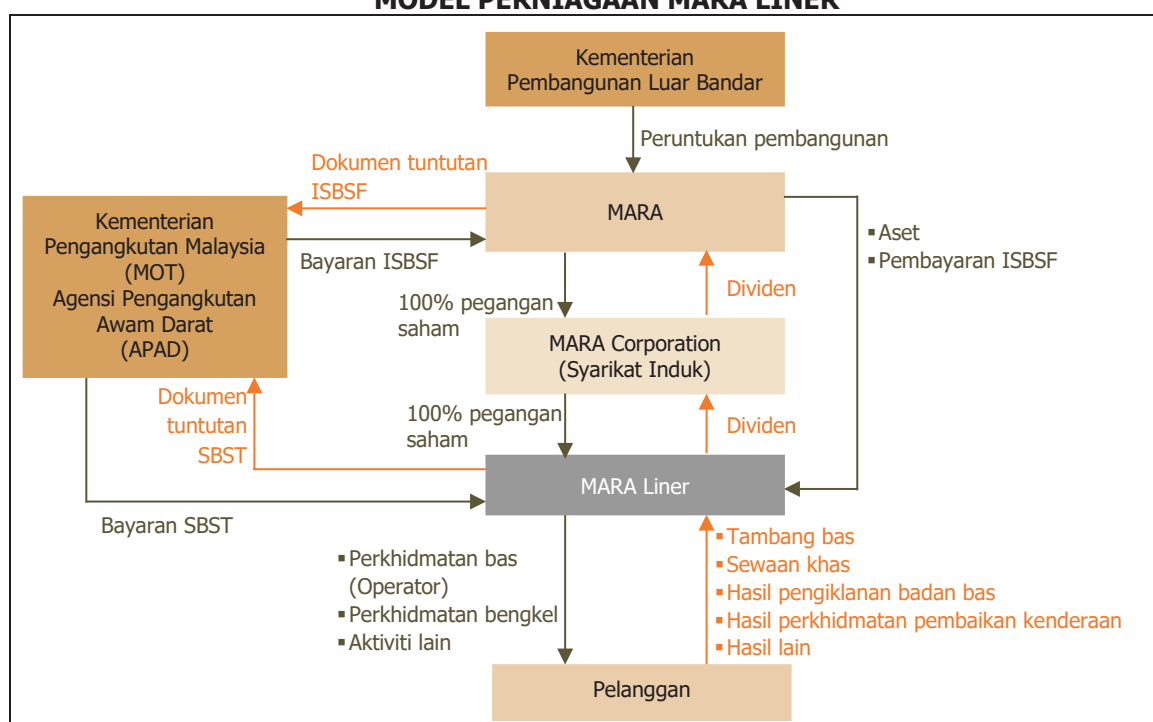
¹ Kementerian Pembangunan Luar Bandar sekarang dikenali sebagai Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah mulai bulan Disember 2022.

² Aktiviti KBM bermula di KBM Lurah Bilut, Pahang pada tahun 1961. Pada peringkat awal, aktiviti KBM lebih tertumpu kepada perkhidmatan sosial melalui perkhidmatan bas berhenti-henti di kawasan luar bandar.

1.3. Berdasarkan Perlembagaan Syarikat MARA Liner, sebanyak 29 objektif penubuhan syarikat telah ditetapkan. Antaranya adalah untuk menjalankan perniagaan sebagai *fleet carriers*; menjalankan perniagaan pengurusan teksi, bas, mini bas, trak dan semua jenis kenderaan untuk mengangkut penumpang, barang, komoditi, ternakan dan barang niaga; menjalankan perniagaan pelancongan, ejen pelancongan dan kontraktor; serta memberikan, memajukan, mewujudkan, menjalankan, menguruskan dan mengendalikan perkhidmatan kiriman cepat.

1.4. Setakat bulan Disember 2021, MARA Liner telah menerima aset milik MARA bernilai RM58.81 juta meliputi 359 bas, 17 lot tanah, 15 bangunan dan 198 alatan bengkel bagi melaksanakan operasi syarikat. Secara amnya, model perniagaan MARA Liner adalah seperti dalam **Carta 1**.

CARTA 1
MODEL PERNIAGAAN MARA LINER



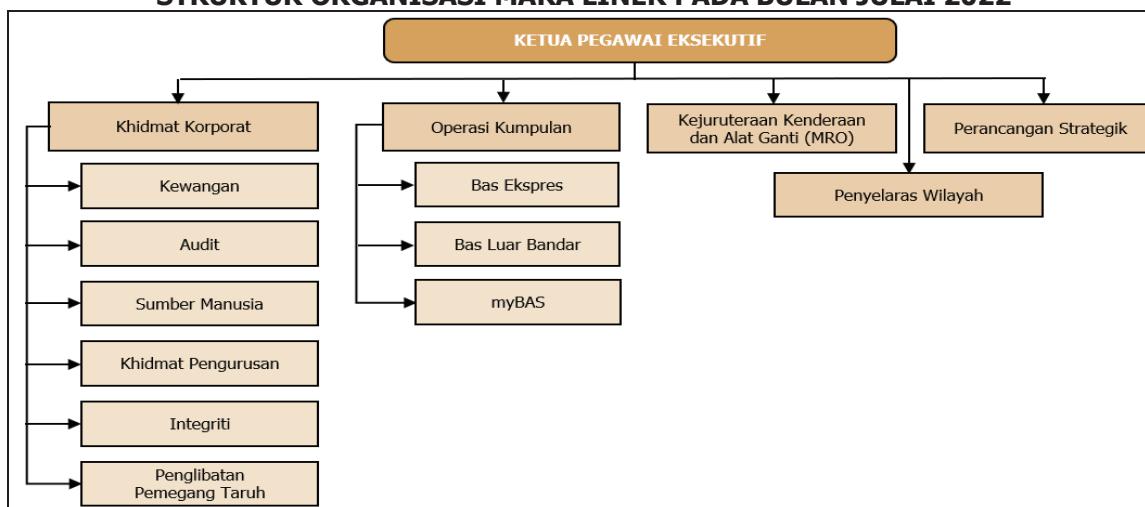
Sumber: Jabatan Audit Negara

Nota: ISBSF - Dana Sokongan Sementara Bas Berhenti-henti (Interim Stage Bus Support Fund)

SBST - Program Transformasi Bas Berhenti-henti (Stage Bus Service Transformation)

1.5. Setakat bulan Julai 2022, MARA Liner mempunyai tujuh ahli Lembaga Pengarah. Pengurusan MARA Liner pula diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan terdiri daripada lima unit iaitu Khidmat Korporat; Operasi Kumpulan; Kejuruteraan Kenderaan dan Alat Ganti; Perancangan Strategik; dan Penyelaras Wilayah. Pengisian perjawatan MARA Liner ialah 524 (95.4%) daripada 549 jawatan. Struktur organisasi MARA Liner adalah seperti dalam **Carta 2**.

CARTA 2
STRUKTUR ORGANISASI MARA LINER PADA BULAN JULAI 2022



Sumber: Unit Khidmat Korporat

1.6. MARA Liner telah menjalankan aktiviti perkhidmatan bas domestik (terdiri daripada perkhidmatan bas berhenti-henti³ dan myBAS⁴), bas ekspres, pelancongan, bengkel, pengangkutan, dan logistik dalam tempoh tahun kewangan 2019 hingga 2021. Jumlah pendapatan MARA Liner bagi tempoh tersebut ialah RM95.56 juta dengan perkhidmatan bas domestik menyumbang 46% daripada jumlah pendapatan seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
PENDAPATAN MARA LINER MENGIKUT AKTIVITI
BAGI TAHUN KEWANGAN 2019 HINGGA 2021

AKTIVITI	PENDAPATAN				
	TAHUN 2019 (RM Juta)	TAHUN 2020 (RM Juta)	TAHUN 2021 (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)	%
Perkhidmatan Bas Domestik	16.54	13.84	13.60	43.98	46
Perkhidmatan Bas Ekspres	22.64	10.39	5.39	38.42	40.2
Pelancongan	0.54	0.40	6.28	7.22	7.6
Perkhidmatan Bengkel	1.69	1.78	1.26	4.73	4.9
Perkhidmatan Pengangkutan	0.43	0.27	0.44	1.14	1.2
Perkhidmatan Logistik	0.04	0.02	0.01	0.07	0.1
JUMLAH	41.88	26.70	26.98	95.56	100

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2019, 2020 dan 2021

1.7. Bagi perkhidmatan bas berhenti-henti, MARA telah melantik MARA Liner sebagai operator bagi menjalankan aktiviti operasi perkhidmatan bas berkuat kuasa 1 Jun 2013.

³ Berdasarkan Portal APAD, bas berhenti-henti ditafsirkan sebagai bas yang berulang alik sepanjang laluan yang dibenarkan oleh APAD untuk membawa penumpang berdasarkan tambang dan jadual waktu yang ditetapkan.

⁴ Program Transformasi Bas Berhenti-henti (SBST) telah diperkenalkan atas jenama myBAS pada tahun 2015 yang merupakan migrasi daripada perkhidmatan bas berhenti-henti oleh pengendali bas di ibu negeri seluruh Malaysia. Perkhidmatan ini dirangka bagi memastikan penumpang memperoleh perkhidmatan bas sepanjang laluan sosial yang dahulunya kurang mendapat perhatian, di samping mengurangkan pertindihan laluan bas agar liputan perkhidmatan tersebut mencapai tahap optimum.

Setakat bulan Julai 2022, MARA Liner melaksanakan perkhidmatan ini untuk 89 laluan meliputi lapan negeri⁵ di Semenanjung Malaysia dengan menggunakan 90 bas.

1.8. Bagi perkhidmatan myBAS pula, berdasarkan perjanjian dengan Suruhanjaya Pengangkutan Awam Darat (SPAD) (kini dikenali sebagai Agensi Pengangkutan Awam Darat iaitu APAD), MARA Liner menyediakan perkhidmatan myBAS Perlis mulai tahun 2015 dan myBAS Kuala Terengganu mulai tahun 2018. APAD membayar caj pengendali (bayaran SBST) kepada MARA Liner iaitu bayaran bagi perkhidmatan yang diberikan berdasarkan kadar caj dan laluan yang ditetapkan. Setakat bulan Julai 2022, MARA Liner menyediakan perkhidmatan myBAS Perlis meliputi 10 laluan dan myBAS Kuala Terengganu untuk empat laluan.

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif pengkorporatan MARA Liner melalui aktiviti pengurusan perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan; amalan tadbir urus korporat yang baik; serta kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan terhadap aktiviti MARA Liner meliputi dua aktiviti utamanya iaitu aktiviti perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan Julai 2022. Pemilihan pengurusan aktiviti perkhidmatan bas berhenti-henti berdasarkan objektif pengkorporatan syarikat manakala myBAS dipilih kerana MARA Liner menerima bayaran caj pengendali daripada APAD di bawah Program Transformasi Bas Berhenti-henti (SBST).

3.2. Pengauditan aktiviti meliputi dua bidang Audit yang utama iaitu prestasi dan pengurusan aktiviti perkhidmatan bas. Prestasi aktiviti dinilai berdasarkan dua perkara iaitu pencapaian output dan keberhasilan. Penilaian pencapaian output meliputi pencapaian KPI aspek fizikal, output trip perkhidmatan bas berhenti-henti dan output trip perkhidmatan myBAS. Penilaian pencapaian keberhasilan pula meliputi pencapaian matlamat keuntungan, matlamat khidmat sosial dan pembayaran dividen. Pengurusan aktiviti pula meliputi enam perkara iaitu pentadbiran kontrak, operasi perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS, pengurusan bayaran perkhidmatan bas, penyenggaraan dan pembaikan bas, stor alat ganti bas serta pemantauan operasi bas berhenti-henti dan myBAS.

⁵ Lapan negeri ialah Pahang, Kedah, Melaka, Perak, Johor, Terengganu, Selangor dan Kelantan.

3.3. Lawatan fizikal Audit dijalankan terhadap pengurusan perkhidmatan bas berhenti-henti di dua negeri iaitu Kedah dan Pahang manakala perkhidmatan myBAS di negeri Terengganu. Sampel Audit bagi perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS ditentukan melalui analisis terhadap Laporan Kewangan dan Pengurusan Bulanan bagi tahun 2019 hingga 2021. Analisis dibuat berdasarkan kos langsung, hasil dan bilangan penumpang untuk setiap laluan. Sebanyak lima laluan perkhidmatan bas berhenti-henti di Kedah dan Pahang dipilih untuk pemeriksaan fizikal kerana laluan tersebut merekodkan tanggungan kos seorang penumpang yang tinggi dalam senarai 20 teratas daripada 79 laluan (setakat bulan Disember 2021). Perkhidmatan myBAS Kuala Terengganu juga dijadikan sampel Audit kerana laluan di negeri tersebut menjana purata hasil lebih rendah berbanding dengan perkhidmatan myBAS Perlis.

3.4. Pengauditan ini juga melibatkan sembilan aspek tadbir urus korporat bagi tahun 2019 hingga bulan Julai 2022. Aspek tadbir urus korporat yang dinilai ialah Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif, Prosedur Operasi Standard (SOP), Rancangan Korporat/Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI), Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan, Audit Dalam, serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan.

3.5. Penilaian terhadap aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2019, 2020 dan 2021. Pengauditan dijalankan di Ibu Pejabat MARA Liner yang terletak di Lorong Medan Tuanku 1, Kuala Lumpur.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan ini dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pihak MARA Liner, APAD, MARA dan MARA Corporation serta menganalisis data berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, lawatan fizikal dijalankan di negeri Kedah, Pahang dan Terengganu bagi menilai pengurusan bas berhenti-henti dan myBAS yang dilaksanakan oleh MARA Liner. Borang soal selidik juga diedarkan kepada penumpang bas berhenti-henti di negeri Kedah dan Pahang serta myBAS Kuala Terengganu melalui MARA Liner bagi tujuan menilai kepuasan penumpang. Sebanyak 485 (90.1%) maklum balas yang lengkap telah diterima daripada 538 borang soal selidik yang diedarkan.

4.2. Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan MARA Liner yang telah diaudit oleh Tetuan Wan Nadzir & Co. (tahun kewangan 2019 dan 2020) serta Tetuan Al Jafree Salihin Kuzaimi PLT (tahun kewangan 2021). Penilaian ini

melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai.

5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Pengauditan telah dijalankan pada bulan Mei hingga Ogos 2022. Perkara yang ditemui serta maklum balas daripada MARA Liner telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 30 November 2022. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.1. Prestasi Aktiviti

Pada tahun 2013, MARA telah memeterai Perjanjian Interim Stage Bus Support Fund (ISBSF) dengan Kerajaan Malaysia yang diwakili oleh APAD bagi penyediaan perkhidmatan bas berhenti-henti. Seterusnya, MARA melantik MARA Liner sebagai operator bagi mengendalikan operasi perkhidmatan bas berhenti-henti tersebut. Bagi perkhidmatan myBAS pula, MARA Liner telah memeterai perjanjian dengan APAD masing-masing pada tahun 2015 dan 2018 bagi penyediaan perkhidmatan myBAS Perlis dan myBAS Kuala Terengganu. Bagi menilai prestasi aktiviti, dua aspek utama disemak iaitu pencapaian output dan pencapaian keberhasilan.

5.1.1. Pencapaian Output

Penilaian Audit terhadap pencapaian output meliputi tiga perkara utama iaitu KPI aspek fizikal, output trip perkhidmatan bas berhenti-henti dan output trip perkhidmatan myBAS.

5.1.1.1. Pencapaian KPI Aspek Fizikal

- a. MARA Liner perlu mencapai antara dua hingga empat indikator di bawah KPI aspek fizikal⁶ yang ditetapkan bagi setiap aktiviti iaitu perkhidmatan bas berhenti-henti, myBAS, bas ekspres dan bengkel bagi tahun 2019 hingga 2021. Secara keseluruhannya, sebanyak 13 indikator bagi KPI aspek fizikal telah ditetapkan. Selain itu, pencapaian KPI hendaklah dilaporkan/ dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah.
- b. Analisis Audit mendapati bagi tahun 2019, hanya dua (15.4%) daripada 13 indikator tercapai iaitu jumlah perjalanan (trip) bagi perkhidmatan myBAS dan

⁶ KPI aspek fizikal dinilai berdasarkan indikator jumlah penumpang; jumlah perjalanan (trip); jumlah kilometer; bilangan bas operasi; jumlah sewa khas/bas carter; jumlah kenderaan berat; dan jumlah kenderaan ringan.

bilangan bas operasi bagi perkhidmatan bas ekspres. Pada tahun 2020 pula, hanya tiga (23.1%) daripada 13 indikator tercapai iaitu bilangan bas operasi bagi perkhidmatan bas berhenti-henti, serta jumlah kenderaan berat dan jumlah kenderaan ringan bagi perkhidmatan bengkel. **Sebanyak 11 (84.6%) indikator bagi tahun 2019 dan 10 (76.9%) bagi tahun 2020 daripada 13 indikator KPI aspek fizikal pula tidak mencapai sasaran. Bagaimanapun, pencapaian bagi kesemua KPI tahun 2021 tidak dapat dinilai. Perkara ini kerana 10 indikator KPI tidak dibentangkan pencapaiannya manakala pencapaian tiga indikator KPI hanya dibentangkan setakat bulan Julai 2021 berdasarkan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah MARA Liner Bilangan 3/2021.**

- c. Antara faktor yang menyebabkan ketidakcapaian KPI ialah kekurangan bilangan bas yang digunakan dalam perkhidmatan, kerosakan bas dan bilangan pemandu yang tidak mencukupi seperti yang dijelaskan dalam **perenggan 5.2.2..** Butiran terperinci pencapaian KPI aspek fizikal mengikut jenis aktiviti adalah seperti dalam **Jadual 2.**

JADUAL 2
SASARAN DAN PENCAPAIAN KPI ASPEK FIZIKAL
BAGI TAHUN 2019 HINGGA 2021

AKTIVITI/INDIKATOR	TAHUN 2019		TAHUN 2020		TAHUN 2021	
	S	P	S	P	S	P*
Perkhidmatan Bas Berhenti-henti						
Jumlah Penumpang (Orang)	1,448,740	1,255,063	690,217	670,351	207,682	TM
Jumlah Perjalanan (Trip)	186,557	157,038	152,444	142,481	164,809	TM
Jumlah Kilometer (km)	8,943,044	7,885,366	7,284,483	6,977,520	8,150,308	TM
Bilangan Bas Operasi (Unit)	86	83	83	83	86	79
Perkhidmatan myBAS						
Jumlah Penumpang (Orang)	522,676	512,386	389,728	265,240	217,154	TM
Jumlah Perjalanan (Trip)	103,814	104,078	98,826	94,799	106,281	TM
Jumlah Kilometer (km)	3,495,503	3,409,712	3,227,647	3,034,160	3,472,895	TM
Perkhidmatan Bas Ekspres						
Jumlah Penumpang (Orang)	1,172,713	886,594	619,260	406,169	95,521	78,476
Jumlah Perjalanan (Trip)	43,578	39,269	22,589	21,466	7,786	6,307
Bilangan Bas Operasi (Unit)	66	66	43	17	13	TM
Jumlah Sewa Khas/Bas Carter (Bil.)	110	79	300	45	580	TM

AKTIVITI/INDIKATOR	TAHUN 2019		TAHUN 2020		TAHUN 2021	
	S	P	S	P	S	P*
Perkhidmatan Bengkel						
Jumlah Kenderaan Berat (Unit)	960	778	824	1,093	846	TM
Jumlah Kenderaan Ringan (Unit)	1,257	1,039	569	753	425	TM
JUMLAH INDIKATOR	13		13		13	
JUMLAH TERCAPAI	2 (15.4%)		3 (23.1%)		TIDAK DAPAT DINILAI	
JUMLAH TIDAK TERCAPAI	11 (84.6%)		10 (76.9%)			

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah MARA Liner

Nota: S - Sasaran P - Pencapaian TM - Tiada maklumat kerana pencapaian tidak dibentangkan

(*) - Pencapaian setakat bulan Julai 2021

■ - Indikator KPI dicapai

- d. Semakan Audit mendapati walaupun KPI aspek fizikal telah ditetapkan bagi tahun 2019 hingga 2021, namun **pencapaian KPI tersebut tidak dibincangkan secara terperinci dalam mesyuarat Lembaga Pengarah.**

Maklum balas MARA Liner yang diterima pada 25 November 2022 dan 7 Disember 2022

Secara keseluruhan, KPI aspek fizikal yang tidak mencapai sasaran disebabkan kekangan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) yang mengehendkan waktu perjalanan bas beroperasi dan jumlah atau kadar kapasiti penumpang. Perkara ini memberi kesan kepada kekurangan jumlah perjalanan (trip), jumlah kilometer, bilangan bas beroperasi serta jumlah pembaikan kenderaan berat dan kenderaan ringan.

MARA Liner akan memastikan laporan pencapaian KPI aspek fizikal dimasukkan dalam agenda mesyuarat Lembaga Pengarah yang akan diadakan untuk perbincangan.

Pendapat Audit | Pencapaian output KPI aspek fizikal adalah kurang memuaskan kerana MARA Liner tidak berjaya mencapai KPI aspek fizikal pada tahun 2019 dan 2020 seperti yang ditetapkan. Keadaan ini disebabkan oleh pandemik Covid-19 pada tahun 2020 yang di luar kawalan MARA Liner. Pencapaian tahun 2021 pula tidak dibentangkan. KPI aspek fizikal yang tidak dibincangkan secara terperinci dalam mesyuarat Lembaga Pengarah menyebabkan tindakan

penambahbaikan yang bersesuaian tidak dapat diambil terhadap KPI yang tidak mencapai sasarannya.

5.1.1.2. Pencapaian Output Trip Perkhidmatan Bas Berhenti-henti

- a. Klausula 4.1 Perjanjian ISBSF menghendaki MARA Liner mencapai parameter kebolehpercayaan perkhidmatan dengan pelaksanaan sekurang-kurangnya 80% daripada trip yang dijadualkan sebagai standard perkhidmatan. Semakan Audit mendapati MARA Liner berjaya mencapai pelaksanaan trip bulanan bagi tahun 2019 dengan pencapaian 84.2% berbanding standard perkhidmatan 80%. **Bagi tahun 2020 hingga bulan Julai 2022 pula, MARA Liner tidak mencapai pelaksanaan trip bulanan iaitu hanya mencapai antara 55.8% hingga 75.8% berbanding sasaran 80%.** Butiran terperinci adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
PENCAPAIAN PELAKSANAAN TRIP PERKHIDMATAN BAS BERHENTI-HENTI
BAGI TEMPOH TAHUN 2019 HINGGA BULAN JULAI 2022

TAHUN	JUMLAH TRIP DIJADUALKAN (a)	SASARAN (80%)	PENCAPAIAN PELAKSANAAN	
		BILANGAN TRIP	BILANGAN TRIP (b)	% (c)=(b)/(a)x100
2019	188,305	150,644	158,480	84.2
2020	188,305	150,644	142,779	75.8
2021	228,702	182,962	127,571	55.8
2022*	126,941	101,553	72,993	57.5
JUMLAH	732,253	585,803	501,823	68.5

Sumber: Ringkasan Pencapaian Prestasi Bulanan Cawangan (Tahun 2019 dan 2020) dan Ringkasan Laporan kepada APAD (Tahun 2021 dan 2022)

Nota: (*) - Setakat bulan Julai 2022

- b. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat mengesahkan jumlah trip dijadualkan dan bilangan trip dilaksanakan. Perkara ini kerana terdapat perbezaan maklumat bilangan trip antara laporan dalam minit mesyuarat Lembaga Pengarah MARA Liner dengan Ringkasan Pencapaian Prestasi Bulanan Cawangan dan Ringkasan Laporan kepada APAD.
- c. Semakan selanjutnya mendapati **MARA Liner tidak mencapai sasaran bilangan trip pada tahun 2020 dan 2021 antaranya disebabkan kerosakan bas dan kekurangan pemandu seperti yang dilaporkan dalam minit mesyuarat Pengurusan Operasi MARA Liner.** Penjelasan terperinci mengenai kerosakan bas dan kekurangan pemandu adalah seperti dalam **perenggan 5.2.2.1.** Di samping itu, situasi PKP akibat pandemik Covid-19 juga menjejaskan operasi perkhidmatan bas.

Ketidakcapaian sasaran pada tahun 2022 pula disebabkan tiada trip bagi lima (5.6%) daripada 89 laluan meliputi Taman Pelangi - Terminal Bas Rawang; Rawang Perdana - Terminal Bas Rawang; Kuala Garing - Terminal Bas Rawang; Hab Lebu Pudu - Terminal Bukit Sentosa; dan Terminal Bukit Sentosa - Econsave Batang Kali. Hal ini kerana trip tersebut belum beroperasi walaupun berdasarkan perjanjian, sasaran pelaksanaannya dijadualkan mulai 1 Mei 2022. Kesannya, penduduk tidak dapat menikmati perkhidmatan bas bagi laluan berkenaan.

Maklum balas MARA Liner yang diterima pada 25 November 2022 dan 7 Disember 2022

Maklumat jumlah trip dijadualkan dan pelaksanaan trip adalah berbeza disebabkan pembentangan kepada ahli Lembaga Pengarah adalah berdasarkan data secara manual manakala laporan kepada APAD adalah berdasarkan Sistem Pemantauan APAD.

Bagi tahun 2020 dan 2021, sasaran bilangan trip tidak tercapai kerana laluan bas dihadkan disebabkan PKP. Majlis Keselamatan Negara telah menetapkan masa operasi bagi aktiviti pengangkutan seperti berikut:

- Fasa pertama: 8 pagi hingga 8 malam.
- Fasa kedua: 8 pagi hingga 8 malam.
- Fasa ketiga: 8 pagi hingga 10 malam.
- Fasa keempat: mengikut syarat permit/lesen (MARA Liner beroperasi berdasarkan Pelan Operasi Bas yang ditetapkan dalam perjanjian).

Berhubung dengan lima laluan yang belum beroperasi mengikut perjanjian, laluan tersebut tidak beroperasi kerana kekurangan pemandu dan kekurangan bas. MARA Liner telah mengadakan perbincangan bersama APAD dan MARA pada 25 November 2022 untuk mengkaji semula laluan tersebut dan akan diambil kira dalam Perjanjian ISBSF tahun 2023 dan 2024.

Pendapat Audit	Pencapaian output trip perkhidmatan bas berhenti-henti adalah kurang memuaskan. Ketidakcapaian sasaran MARA Liner dalam pelaksanaan trip perkhidmatan bas berhenti-henti mengikut syarat yang ditetapkan telah menjejaskan penyampaian matlamat khidmat sosial MARA Liner kepada masyarakat setempat.
-----------------------	--

5.1.1.3. Pencapaian Output Trip Perkhidmatan myBAS

- a. Klausula 18.1 (a) Perjanjian Perkhidmatan myBAS Perlis menetapkan parameter utama kecekapan perjalanan dengan sekurang-kurangnya 98% trip hendaklah dilaksanakan dalam sebulan sebagai tahap perkhidmatan minimum. Klausula 19.1 Perjanjian Perkhidmatan myBAS Kuala Terengganu pula menetapkan sekurang-kurangnya 95% trip hendaklah dilaksanakan dalam sebulan.
- b. Analisis Audit terhadap Surat Persetujuan Jumlah Tuntutan Bulanan APAD mendapati MARA Liner telah mencapai tahap perkhidmatan minimum (98%) myBAS Perlis dengan pencapaian 98.1% daripada bilangan trip yang dijadualkan masing-masing pada tahun 2019 dan 2022 (setakat bulan Julai). **Bagi tahun 2020 dan 2021 pula, syarikat hampir mencapai tahap perkhidmatan minimum masing-masing dengan pencapaian 95.9% dan 96.8%.**
- c. MARA Liner juga telah mencapai tahap perkhidmatan minimum (95%) myBAS Kuala Terengganu pada tahun 2019 dan 2020 iaitu masing-masing dengan pencapaian 97.9% dan 95.3% daripada bilangan trip yang dijadualkan. **MARA Liner hampir mencapai tahap tersebut pada tahun 2021 dan 2022 (setakat bulan Julai) iaitu masing-masing dengan pencapaian 94.3% dan 93%. Bagaimanapun, trend pelaksanaan sebenar menunjukkan penurunan iaitu daripada 97.9% pada tahun 2019 kepada 93% pada tahun 2022 (setakat bulan Julai).** Butiran terperinci adalah seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
PENCAPAIAN PELAKSANAAN TRIP PERKHIDMATAN myBAS
BAGI TEMPOH TAHUN 2019 HINGGA BULAN JULAI 2022

myBAS	TAHUN	JUMLAH TRIP DIJADUALKAN (a)	SASARAN (98%)	PENCAPAIAN PELAKSANAAN	
			BILANGAN TRIP	BILANGAN TRIP (b)	% (c)=(b)/(a)x100
Perlis	2019	70,584	69,172	69,226	98.1
	2020	66,784	65,448	64,064	95.9
	2021	70,611	69,199	68,362	96.8
	2022*	41,008	40,188	40,222	98.1
	JUMLAH	248,987	244,007	241,874	97.1

myBAS	TAHUN	JUMLAH TRIP DIJADUALKAN (a)	SASARAN (95%)	PENCAPAIAN PELAKSANAAN	
			BILANGAN TRIP	BILANGAN TRIP (b)	% (c)=(b)/(a)x100
Kuala Terengganu	2019	35,578	33,799	34,845	97.9
	2020	33,233	31,571	31,662	95.3
	2021	35,502	33,727	33,496	94.3
	2022*	20,576	19,547	19,137	93.0
	JUMLAH	124,889	118,644	119,140	95.4

Sumber: Surat Persetujuan Jumlah Tuntutan Bulanan APAD

Nota: (*) - Setakat bulan Julai 2022

- d. Antara faktor tahap perkhidmatan minimum myBAS tidak tercapai ialah PKP yang telah menjejaskan operasi perkhidmatan bas. Ketidakaapaian bilangan trip telah menyebabkan MARA Liner dikenakan penalti berjumlah RM0.98 juta seperti yang diterangkan dalam **perenggan 5.2.3.2..**

Maklum balas MARA Liner yang diterima pada 25 November 2022

Perkhidmatan myBAS Perlis tidak mencapai tahap perkhidmatan minimum pada tahun 2020 dan 2021 disebabkan laluan bas yang terhad semasa PKP. Bagi myBAS Terengganu pula, tahap perkhidmatan minimum tidak tercapai bagi tahun 2021 dan 2022 disebabkan kekurangan bas berikutan kerosakan bas menyebabkan bilangan trip tidak dapat dicapai. Bagaimanapun, terdapat peningkatan pencapaian bermula bulan Julai hingga Oktober 2022 iaitu 96.3%, 98.2%, 99.2% dan 97.2%.

Pendapat Audit | **Output trip perkhidmatan myBAS tidak dapat dicapai sepenuhnya kerana tahap perkhidmatan minimum tidak tercapai dan menyebabkan MARA Liner dikenakan penalti.**

5.1.2. Pencapaian Keberhasilan

Berdasarkan Laporan Strategi Pengkorporatan Pengurusan KBM, pengkorporatan KBM kepada MARA Liner bertujuan ke arah mencapai matlamat keuntungan dan khidmat sosial. Pencapaian keberhasilan dinilai berdasarkan matlamat keuntungan, matlamat khidmat sosial dan pembayaran dividen.

5.1.2.1. Pencapaian Matlamat Keuntungan

a. Pencapaian Secara Keseluruhan

- i. Perkara 4.3 Bahagian 2 Panduan Tadbir Urus Korporat Syarikat MARA Versi 2.0 menetapkan syarikat milik MARA perlu memastikan penjanaan pendapatan dan peningkatan keuntungan setiap tahun. Semakan Audit terhadap penyata kewangan mendapati jumlah pendapatan MARA Liner menunjukkan trend penurunan. Jumlah pendapatan pada tahun 2021 menurun sejumlah RM14.85 juta (27.5%) berbanding jumlah pendapatan pada tahun 2019. Penurunan pendapatan perkhidmatan bas ekspres merupakan faktor utama kepada trend penurunan ini. Trend jumlah pendapatan bagi tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
KEDUDUKAN KEWANGAN MARA LINER BAGI TAHUN 2019, 2020 DAN 2021

BUTIRAN	2019 (RM Juta)	2020 (RM Juta)	2021 (RM Juta)
Pendapatan Operasi	41.88	26.70	26.98
Pendapatan Lain	12.11	15.48	12.16
JUMLAH PENDAPATAN	53.99	42.18	39.14
Perbelanjaan Operasi*	(22.61)	(30.61)	(26.52)
Perbelanjaan Lain*	(27.56)	(11.44)	(11.97)
Kos Kewangan	(0.03)	(0.01)	(0.02)
JUMLAH PERBELANJAAN	(50.20)	(42.06)	(38.51)
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI DAN ZAKAT	3.79	0.12	0.63
Zakat	(0.01)	-	-
(Cukai)/Lebih Peruntukan Cukai Tahun Sebelumnya	(1.17)	1.18	(0.52)
KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI DAN ZAKAT	2.61	1.30	0.11
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	6.01	7.31	7.42

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit bagi Tahun 2019, 2020 dan 2021

Nota: (*) - Tetuan Al Jafree Salihin Kuzaimi PLT telah membuat *Reclassification Journal Entry* bagi kos kakitangan dengan mendebitkan perbelanjaan operasi (kos jualan) dan mengkreditkan perbelanjaan lain (perbelanjaan pentadbiran) bagi tahun kewangan 2020 dan 2021

- ii. Analisis Audit terhadap kedudukan kewangan bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021 mendapati MARA Liner mencatatkan keuntungan sebelum cukai dan zakat berjumlah RM3.79 juta pada tahun 2019. Bagaimanapun, keuntungan tersebut menurun sebanyak 96.8% iaitu sejumlah RM3.67 juta kepada RM0.12 juta pada tahun 2020 selari dengan penurunan pendapatan. Pada tahun 2021 pula, keuntungan sebelum cukai dan zakat meningkat sebanyak RM0.51 juta (425%) yang mencatatkan RM0.63 juta. Walaupun keuntungan sebelum cukai dan zakat mencatatkan trend menurun dan meningkat bagi tahun 2019 hingga 2021, MARA Liner masih mencatatkan trend peningkatan bagi keuntungan terkumpul dalam

tempoh tersebut. Hal ini kerana syarikat mencatatkan lebih peruntukan cukai dari tahun sebelumnya sejumlah RM1.18 juta pada tahun 2020. Keuntungan terkumpul syarikat pada tahun 2021 berjumlah RM7.42 juta menunjukkan peningkatan sejumlah RM0.11 juta (1.5%) berbanding tahun 2020. Trend peningkatan keuntungan terkumpul menyumbang kepada kedudukan kewangan MARA Liner yang stabil.

b. Pencapaian Keuntungan Berdasarkan Aktiviti

- i. Berdasarkan Laporan Strategi Pengkorporatan Pengurusan KBM, MARA Liner perlu mencapai sasaran matlamat keuntungan yang ditetapkan bagi setiap aktiviti syarikat. Analisis Audit mendapati bagi tahun 2019 hingga 2021, hanya perkhidmatan myBAS dan aktiviti lain (perkhidmatan pelancongan, pengangkutan dan logistik) telah mencatatkan keuntungan bagi tiga tahun berturut-turut.
- ii. Analisis Audit selanjutnya mendapati **perkhidmatan bas ekspres dan bengkel masing-masing telah mencapai matlamat keuntungan pada tahun 2019. Namun, aktiviti tersebut tidak mencapai matlamat keuntungan sebaliknya mengalami kerugian bagi dua tahun berturut-turut iaitu 2020 dan 2021. Perkhidmatan bas ekspres pula mencatatkan kerugian tertinggi antara semua aktiviti syarikat.**
- iii. Semakan Audit juga mendapati walaupun MARA Liner telah menetapkan sasaran rugi bagi perkhidmatan bas berhenti-henti untuk tiga tahun tersebut, namun MARA Liner mampu mencatatkan kerugian yang lebih rendah daripada yang disasar untuk tahun 2019 dan 2021 malah merekodkan keuntungan pada tahun 2020. Perkara ini berlaku kerana keuntungan pada tahun 2020 telah terlebih nyata sebanyak RM2.05 juta susulan daripada anggaran bantuan ISBSF yang berkurang nyata pada tahun kewangan 2019. Butiran terperinci sasaran dan pencapaian matlamat keuntungan adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
SASARAN DAN PENCAPAIAN MATLAMAT KEUNTUNGAN MENGIKUT
AKTIVITI SYARIKAT BAGI TAHUN 2019 HINGGA 2021

AKTIVITI/ PERKHIDMATAN	SASARAN UNTUNG/(RUGI) (RM Juta)			PENCAPAIAN UNTUNG/(RUGI) (RM Juta)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Bas Berhenti-henti	(6.18)	(8.06)	(6.09)	(4.50)	0.42	(4.24)
myBAS	5.37	3.38	4.93	5.10	4.65	5.39
Bas Ekspres	1.69	(0.61)	(6.89)	1.88	(3.75)	(5.73)
Bengkel	0.43	0.01	0.03	0.03	(0.09)	(0.56)
Aktiviti Lain*	0.34	0.31	8.43	0.11	0.07	5.23

Sumber: Unit Kewangan MARA Liner

Nota: (*) - Aktiviti lain terdiri daripada perkhidmatan pelancongan, pengangkutan dan logistik

- iv. Pihak Audit juga menjalankan analisis terhadap pendapatan dan perbelanjaan setiap perkhidmatan dan aktiviti. Hasil analisis mendapati **bagi tahun 2019 hingga 2021, hanya perkhidmatan myBAS dan aktiviti lain menjana keuntungan manakala perkhidmatan bas berhenti-henti dan bas ekspres telah mengalami kerugian. Secara umumnya, keuntungan dijana berjumlah RM19.93 juta telah digunakan bagi menampung kerugian operasi perkhidmatan bas berhenti-henti dan bas ekspres berjumlah RM15.92 juta.** Ringkasan adalah seperti dalam **Jadual 7.**

JADUAL 7
PERBANDINGAN PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN OPERASI
MENGIKUT AKTIVITI BAGI TAHUN 2019 HINGGA 2021

AKTIVITI/PERKHIDMATAN	JUMLAH BAGI TAHUN 2019 HINGGA 2021 (RM Juta)		
	PENDAPATAN	PERBELANJAAN	UNTUNG/(RUGI)
myBAS	36.90	21.76	15.14
Aktiviti Lain*	13.48	8.69	4.79
JUMLAH	50.38	30.45	19.93
Bas Berhenti-henti	46.39	54.71	(8.32)
Bas Ekspres	38.54	46.14	(7.60)
JUMLAH	84.93	100.85	(15.92)

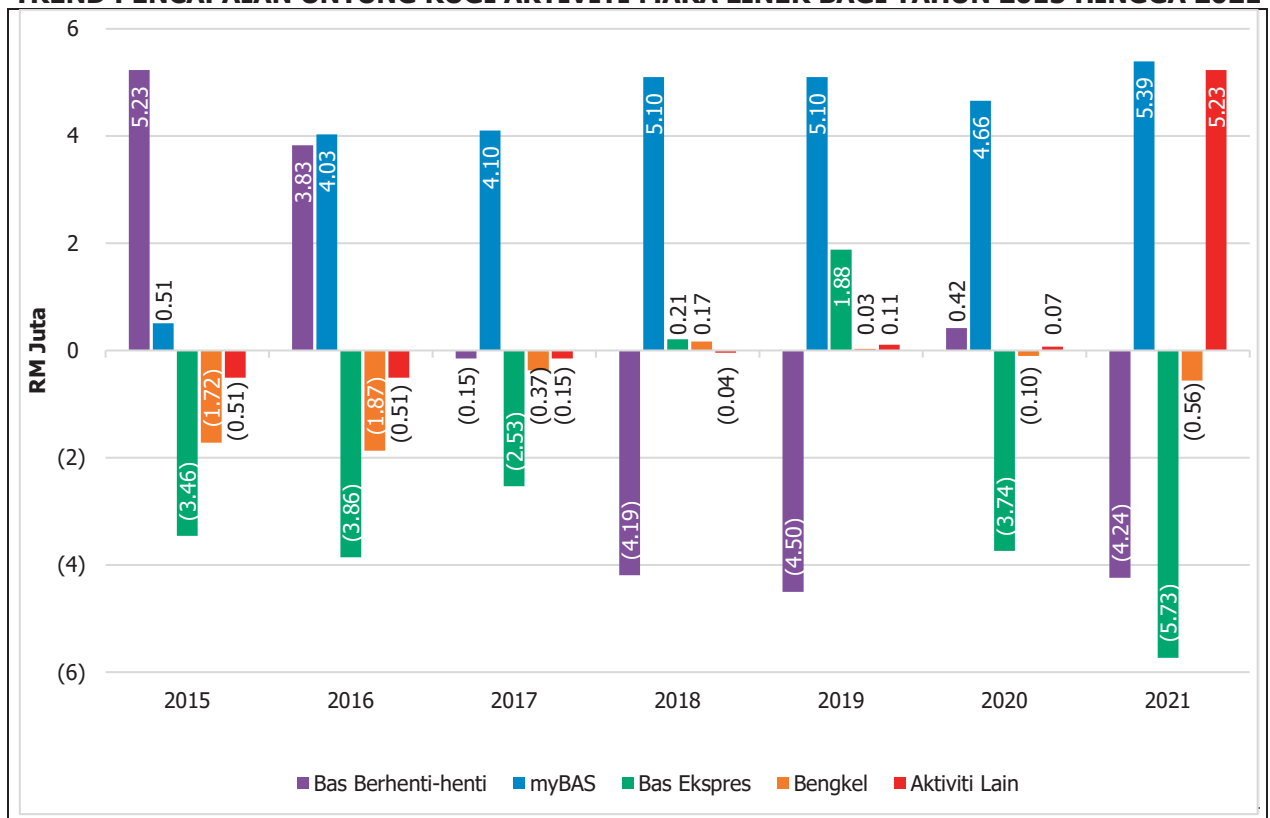
Sumber: Unit Kewangan MARA Liner

Nota: (*) - Aktiviti lain terdiri daripada perkhidmatan pelancongan, bengkel, pengangkutan dan logistik

- v. Analisis lanjut mendapati penurunan kutipan tambang penumpang bas ekspres menyumbang kepada kerugian perkhidmatan tersebut berjumlah RM7.60 juta bagi tahun kewangan 2019 hingga 2021. Kutipan tambang penumpang bas ekspres menurun sebanyak 54.1% iaitu daripada RM22.64 juta pada tahun 2019 kepada RM10.39 juta pada tahun 2020. Seterusnya, jumlah hasil tambang bas ekspres merosot sebanyak 48.2% kepada RM5.38 juta pada tahun 2021.

- vi. Dengan mengambil kira operasi MARA Liner yang terjejas akibat daripada pandemik Covid-19 bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021, pihak Audit telah menjalankan analisis terhadap pencapaian untung rugi bagi tempoh tahun 2015 hingga 2018 untuk menilai trend prestasi operasi aktiviti syarikat. Bagi tahun 2015 hingga 2018 yang dianalisis, hanya perkhidmatan myBAS yang menjana keuntungan setiap tahun iaitu antara RM0.51 juta hingga RM5.10 juta. Aktiviti lain pula mengalami kerugian bagi empat tahun tersebut iaitu antara RM41,645 hingga RM0.51 juta. Perkhidmatan bas ekspres pula merupakan aktiviti yang merekodkan kerugian tertinggi antara aktiviti syarikat iaitu antara RM2.53 juta hingga RM3.86 juta bagi tempoh tersebut kecuali tahun 2018 yang merekodkan keuntungan sebanyak RM211,757. Trend pencapaian untung rugi aktiviti syarikat bagi tahun 2015 hingga 2021 adalah seperti dalam **Carta 3**.

CARTA 3
TREND PENCAPAIAN UNTUNG RUGI AKTIVITI MARA LINER BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2021



Sumber: Unit Kewangan MARA Liner

- vii. Berdasarkan Laporan Pengkorporatan Pengurusan KBM, pengkorporatan KBM meliputi perkhidmatan bas berhenti-henti tidak menjurus kepada keuntungan semata-mata. Sebaliknya, perkhidmatan ini bertujuan untuk memberi khidmat sosial dan pengangkutan awam kepada masyarakat luar bandar. Perkara ini selaras dengan Dasar Pembangunan Luar Bandar yang

merupakan satu kerangka hala tuju komprehensif dalam membangunkan kawasan luar bandar untuk tempoh tahun 2020 hingga 2030.

- viii. Seterusnya, analisis Audit terhadap Laporan Kewangan dan Pengurusan Bulanan bagi tahun 2019 hingga 2021 mendapati perkhidmatan bas berhenti-henti merekodkan tanggungan kos seorang penumpang yang tinggi di lima laluan (Pahang) dan sembilan laluan (Kedah). Ringkasan senarai 20 laluan perkhidmatan bas berhenti-henti yang merekodkan tanggungan kos seorang penumpang tertinggi adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
TANGGUNGAN KOS SEORANG PENUMPANG BAGI 20 LALUAN
PERKHIDMATAN BAS BERHENTI-HENTI

BIL.	NEGERI	LALUAN	PURATA 3 TAHUN (2019 HINGGA 2021)			
			HASIL TAMBAH SEORANG PENUMPANG (RM)	KOS LANGSUNG SEORANG PENUMPANG (RM)	TANGGUNGAN KOS SEORANG PENUMPANG (RM)	PURATA BILANGAN PENUMPANG SEHARI
			(a)	(b)	(c) = (a) – (b)	
1.	Pahang	Mempaga - Bentong	6.14	1,802.08	(1,795.94)	1
2.	Johor	Sungai Rengit - Pasir Gudang	5.71	329.07	(323.36)	1
3.	Kedah	Kulim - Alor Setar	2.48	322.70	(320.22)	1
4.	Pahang	Sungai Koyan - Raub	-	267.90	(267.90)	1
5.	Pahang	Sungai Koyan - Kuala Lipis	4.01	262.13	(258.12)	1
6.	Kedah	Shahab Perdana - Sungai Petani	1.11	201.48	(200.37)	2
7.	Kedah	Shahab Perdana - Sik	2.89	156.98	(154.09)	4
8.	Kedah	Shahab Perdana - Sg. Tiang	2.00	146.10	(144.10)	3
9.	Terengganu	A.M.B.S - Ketengah Jaya - Mesra Mall	2.00	132.88	(130.88)	1
10.	Pahang	Sertik - Bentong	2.71	128.20	(125.49)	2
11.	Perak	Teluk Intan - Lumut	1.01	93.17	(92.16)	2
12.	Kedah	Kuala Nerang - Kubang Kenyeng	0.98	85.26	(84.28)	4
13.	Kedah	Kuala Nerang - Naka	2.64	77.18	(74.54)	5
14.	Johor	Lok Heng - Kota Tinggi	2.41	73.52	(71.11)	2
15.	Kedah	Sik - Baling	1.89	71.81	(69.92)	6
16.	Melaka	Alor Gajah - Jasin - Tangkak	1.47	67.35	(65.88)	1
17.	Kedah	Kuala Nerang - Pedu	1.58	67.15	(65.57)	5
18.	Pahang	Keratong - Rompin	2.57	62.56	(59.99)	4

BIL.	NEGERI	LALUAN	PURATA 3 TAHUN (2019 HINGGA 2021)			
			HASIL TAMBANG SEORANG PENUMPANG (RM)	KOS LANGSUNG SEORANG PENUMPANG (RM)	TANGGUNGAN KOS SEORANG PENUMPANG (RM)	PURATA BILANGAN PENUMPANG SEHARI
			(a)	(b)	(c) = (a) – (b)	
19.	Kedah	Bayas - Kedawang	2.77	52.03	(49.26)	5
20.	Perak	Changkat Lada - Teluk Intan	2.23	46.40	(44.17)	10

Sumber: Analisis Audit Berdasarkan Laporan Kewangan dan Pengurusan Bulanan bagi Tahun 2019 hingga 2021

Nota: A.M.B.S. - Al Muktafi Billah Shah

i. Hasil Tambang Seorang Penumpang = Jumlah Hasil Tambang/Jumlah Penumpang

ii. Kos Langsung Seorang Penumpang = Jumlah Kos Langsung/Jumlah Penumpang

iii. Kiraan hasil tidak mengambil kira bantuan ISBSF

iv. Kos tidak langsung diabaikan memandangkan kos tersebut merupakan kos keseluruhan perkhidmatan dan tidak dapat diasingkan mengikut laluan masing-masing

v. Kos langsung terdiri daripada diesel; menyenggara dan barang alat ganti; emolumen pemandu; tayar; insurans; sewaan platform; sistem bas dan lain-lain

- ix. Hasil analisis Audit seperti dalam **Jadual 8** menunjukkan secara purata bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021, tanggungan kos seorang penumpang bagi 20 laluan adalah antara RM44.17 hingga RM1,795.94. Laluan Mempaga - Bentong mencatatkan tanggungan kos tertinggi dengan hasil tambang seorang penumpang ialah RM6.14 berbanding kos langsung seorang penumpang RM1,802.08.
- x. Penemuan ini disokong semasa lawatan fizikal Audit terhadap laluan Mempaga - Bentong pada 10 Ogos 2022 yang mendapati tiada penumpang menaiki bas tersebut. MARA Liner memaklumkan berlakunya kejadian tanah runtuh pada laluan tersebut sejak bulan Februari 2022 menyebabkan laluan asal terpaksa dipinda dengan alternatif melalui lebuh raya. **Bagaimanapun, MARA Liner tidak dapat mengemukakan dokumen bahawa pindaan laluan diluluskan oleh APAD.** Kesannya, penduduk sepanjang laluan asal tidak dapat menikmati perkhidmatan bas berhenti-henti memandangkan lebuh raya tidak mempunyai perhentian penumpang.
- xi. Berdasarkan surat bertarikh 15 Januari 2013, MARA melalui KPLB telah memohon peruntukan sebanyak RM10 juta setiap tahun bagi menampung perkhidmatan bas berhenti-henti tetapi tidak dipertimbangkan oleh Kerajaan. Syarikat dikehendaki meningkatkan keupayaan dan mengembangkan pelan perniagaan selaras dengan objektif pengkorporatan supaya mampu menjana pendapatan daripada pelbagai aktiviti perniagaan komersial yang dijalankan.

Maklum balas MARA Liner yang diterima pada 25 November 2022 dan 7 Disember 2022

Perkhidmatan bas ekspres mencatatkan keuntungan pada tahun 2019 manakala kerugian pada tahun 2020 dan 2021 disebabkan kekangan PKP yang mengehadkan pergerakan antara negeri dan jumlah kapasiti penumpang dikurangkan sebanyak 50%. Selain itu, MARA Liner dalam usaha untuk menambah baik perkhidmatan supaya dapat mengurangkan kerugian. Antara usaha ialah mengoptimumkan prestasi bas, mengurangkan kos operasi dan meningkatkan *ridership* melalui aktiviti pemasaran dan penjenamaan.

Berkaitan analisis Audit terhadap tanggungan kos seorang penumpang bagi perkhidmatan bas berhenti-henti, MARA Liner melaksanakan operasi laluan berdasarkan Pelan Operasi Bas seperti yang termaktub dalam perjanjian ISBSF. Bagaimanapun, MARA Liner menerusi Bahagian Industri Pengangkutan, MARA telah mengadakan perbincangan bersama APAD pada 25 November 2022 bagi membincangkan penyediaan perjanjian ISBSF tahun 2023 dan 2024 dengan mengkaji semula laluan yang merekodkan tanggungan kos seorang penumpang yang tinggi. Susulan daripada perbincangan tersebut, pada 2 Disember 2022, MARA telah mengemukakan data peningkatan bilangan penumpang bagi bulan September hingga November 2022 kepada APAD sebagai justifikasi tentang laluan yang mencatatkan bilangan penumpang yang rendah. Selain itu, MARA Liner akan memastikan sebarang pindaan laluan dimaklumkan kepada APAD pada masa akan datang.

Pendapat Audit	Matlamat keuntungan selaras dengan tujuan pengkorporatan sukar dicapai oleh MARA Liner kerana mengalami kerugian bagi perkhidmatan bas berhenti-henti dan bas ekspres.
-----------------------	---

5.1.2.2. Pencapaian Matlamat Khidmat Sosial

- a. Berdasarkan Kerangka Transformasi KBM, MARA Liner hendaklah memberi perkhidmatan pengangkutan luar bandar selaras dengan pengkorporatan pengurusan KBM. MARA Liner ialah pengendali bas berhenti-henti yang mendapat manfaat bantuan ISBSF untuk melaksanakan perkhidmatan pengangkutan bagi laluan sosial atau laluan yang kurang menguntungkan.
- b. Analisis Audit terhadap Laporan Tahunan KPLB 2020 setakat 31 Disember 2020 mendapati MARA Liner telah melaksanakan 79 laluan sosial

di luar bandar. Bilangan laluan dikekalkan pada tahun 2021 malahan setakat bulan Julai 2022, MARA Liner telah menambah 10 laluan sosial perkhidmatan bas berhenti-henti menjadi 89 laluan sosial. Perkhidmatan myBAS pula meliputi 14 laluan sosial masing-masing 10 di Perlis dan empat di Kuala Terengganu. Butiran terperinci laluan sosial adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
LALUAN SOSIAL MARA LINER DI LUAR BANDAR
MENGIKUT PERKHIDMATAN SETAKAT BULAN JULAI 2022

PERKHIDMATAN	BILANGAN NEGERI/ NEGERI	BILANGAN LALUAN SETAKAT DISEMBER 2020 DAN 2021 (a)	BILANGAN LALUAN SETAKAT JULAI 2022 (b)	JUMLAH PERTAMBAHAN LALUAN (c) = (b) – (a)
Bas Berhenti-henti	8*	79	89	10
myBAS	Perlis	10	10	-
	Kuala Terengganu	4	4	-

Sumber: Perjanjian ISBSF dan Perjanjian Perkhidmatan myBAS

Nota: (*) - Lapan negeri ialah Pahang, Kedah, Melaka, Perak, Johor, Terengganu, Selangor dan Kelantan

- c. Semakan Audit mendapati MARA Liner **tidak menilai pencapaian matlamat perkhidmatan pengangkutan bagi laluan sosial melalui perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS yang disediakan**. Sehubungan itu, bagi menilai kepuasan penumpang, pihak Audit melalui pihak MARA Liner telah mengedarkan sebanyak 411 dan 127 borang soal selidik masing-masing kepada penumpang bas berhenti-henti dan myBAS. Tahap kepuasan penumpang dinilai dari aspek perkhidmatan (jadual trip, tambang bas dan kekerapan bas); kebersihan dan keselesaan; kemudahan; dan pemandu bas. Sebanyak 377 (91.7%) dan 108 (85%) borang soal selidik telah diterima secara lengkap. Hasil analisis Audit mendapati sebanyak 94% penumpang berpuas hati dengan perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS.

Maklum balas MARA Liner yang diterima pada 25 November 2022

MARA Liner akan menilai kepuasan penumpang perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS dengan kerjasama Bahagian Industri Pengangkutan, MARA sekurang-kurangnya dua kali setahun.

Pendapat Audit | Berdasarkan maklum balas soal selidik dan perkhidmatan bas yang disediakan, matlamat khidmat sosial bagi perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS adalah tercapai dan berkesan dengan kepuasan penumpang sebanyak 94%.

5.1.2.3. Pembayaran Dividen

- a. MARA Liner hendaklah membayar dividen kepada MARA dan MARA Corporation. Perkara 5.7 Dasar dan Garis Panduan Bayaran Dividen, Bonus dan Insentif oleh Syarikat MARA antaranya menetapkan MARA Liner hendaklah membayar dividen kepada MARA pada kadar 30% daripada keuntungan boleh agih atau kadar lain yang sesuai berdasarkan pertimbangan dan kelulusan MARA. Berkuat kuasa tahun kewangan 2021, MARA Liner perlu membayar dividen kepada MARA Corporation pada kadar 40% susulan daripada pengambilalihan saham.
- b. Semakan Audit mendapati MARA Liner telah menjana keuntungan selepas cukai dan zakat berjumlah RM4.02 juta bagi tempoh tahun kewangan 2019, 2020 dan 2021 serta menjadikan keuntungan terkumpul pada tahun berakhir 31 Disember 2021 berjumlah RM7.42 juta. **Trend keuntungan ini membolehkan MARA Liner membayar dividen mengikut kadar yang ditetapkan bagi tahun kewangan 2020 dan 2021, iaitu masing-masing berjumlah RM122,481 dan RM41,937 kepada MARA dan MARA Corporation.** MARA Liner telah diluluskan pengecualian bayaran dividen bagi tahun kewangan 2019 pada 25 Februari 2021 melalui keputusan Mesyuarat Majlis MARA ke-524.

Pendapat Audit	Pencapaian MARA Liner dalam pembayaran dividen adalah baik. MARA Liner masih mampu mencatatkan keuntungan dan membayar dividen kepada MARA dan MARA Corporation walaupun syarikat telah menanggung kerugian daripada perkhidmatan bas berhenti-henti dan bas ekspres.
-----------------------	--

5.2. Pengurusan Aktiviti

Penilaian Audit bagi pengurusan aktiviti dilaksanakan terhadap pentadbiran kontrak; operasi perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS; pengurusan bayaran perkhidmatan bas; penyenggaraan dan pembaikan bas; stor alat ganti bas; serta pemantauan operasi bas berhenti-henti dan myBAS. Perkhidmatan myBAS pula meliputi myBAS Perlis dan myBAS Kuala Terengganu.

5.2.1. Pentadbiran Kontrak

5.2.1.1. Kontrak Perkhidmatan Bas Berhenti-henti

- a. Klausula 9.3 Perjanjian ISBSF Tambahan No. 1 antara MARA dan APAD menetapkan pengendali hendaklah memastikan pekerja atau ejen atau mana-mana pihak lain yang dilantik oleh pengendali turut mematuhi segala peruntukan undang-undang yang berkuat kuasa di Malaysia. Klausula 11 pula menetapkan Perjanjian ISBSF Tambahan No. 1 hendaklah mengikat ejen, wasi, pentadbir dan penerima pindah hak milik pengendali.
- b. Semakan Audit terhadap surat daripada MARA bertarikh 17 Februari 2016 mendapati **Bahagian Industri Pengangkutan, MARA telah bersetuju melantik MARA Liner sebagai operator bagi menjalankan aktiviti operasi perkhidmatan bas berkuat kuasa 1 Jun 2013. Namun, tiada sebarang ikatan perjanjian diadakan walaupun MARA Liner telah bersetuju dan menerima pelantikan tersebut pada 21 Mac 2016.** Kesannya, MARA tidak dapat memastikan pematuan MARA Liner terhadap Perjanjian ISBSF tersebut.
- c. Semakan Audit mendapati MARA Liner telah menyusuli status perjanjian bagi pelantikan tersebut sebanyak dua kali dengan Bahagian Industri Pengangkutan, MARA iaitu masing-masing pada 21 Mac dan 10 Mei 2016. Bagaimanapun **setakat bulan Julai 2022, perjanjian belum dimuktamadkan oleh MARA.** Tanpa terma dan syarat yang jelas antara MARA dan MARA Liner, kepentingan syarikat boleh terjejas sekiranya berlaku perselisihan antara dua pihak.

5.2.1.2. Kontrak Perkhidmatan myBAS

- a. MARA Liner telah memeterai Perjanjian Perkhidmatan myBAS Perlis dan Perjanjian Perkhidmatan myBAS Kuala Terengganu dengan APAD masing-masing pada 23 Januari 2015 dan 18 Januari 2018. Klausula 8.0 Perjanjian Perkhidmatan myBAS Perlis menetapkan pengendali hendaklah memohon untuk suatu pelanjutan tempoh sekurang-kurangnya 12 bulan sebelum tarikh tamat tempoh. Bagi myBAS Kuala Terengganu, Klausula 9.1 (a) Perjanjian menetapkan permohonan pelanjutan hendaklah dibuat oleh pengendali 12 bulan sebelum tamat tempoh kontrak.

- b. Semakan terhadap Sijil Perakuan Permulaan Operasi Skim myBAS bagi Negeri Perlis mendapati tarikh permulaan operasi ialah 1 Ogos 2015 yang diperakui oleh APAD. Sehubungan itu, perjanjian dijangka akan tamat pada 31 Julai 2023. Bagi perkhidmatan myBAS Kuala Terengganu pula, pelaksanaan operasi fasa pertama bermula pada 1 Mac 2018. Mengambil kira tempoh kuat kuasa lima tahun, perjanjian dijangka akan tamat pada 28 Februari 2023. Bagaimanapun **setakat 31 Julai 2022, MARA Liner masih belum mengemukakan permohonan pelanjutan tempoh perkhidmatan myBAS Perlis dan Kuala Terengganu kepada APAD.** Permohonan sepatutnya dikemukakan pada 31 Julai 2022 dan 28 Februari 2022. Butiran terperinci tentang tarikh kuat kuasa perjanjian perkhidmatan myBAS adalah seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
TARIKH KUAT KUASA PERJANJIAN PERKHIDMATAN
myBAS PERLIS DAN KUALA TERENGGANU

BUTIRAN	PERJANJIAN myBAS	
	PERLIS	KUALA TERENGGANU
Klausa Perjanjian Berkaitan Tempoh Perkhidmatan	Klausa 7.1	Klausa 8.1
Tarikh Perjanjian Ditandatangani	23 Januari 2015	18 Januari 2018
Tarikh pada Sijil Perakuan Permulaan Operasi Skim myBAS/Surat APAD	1 Ogos 2015	1 Mac 2018
Tempoh Kuat Kuasa	8 tahun	5 tahun
Jangkaan Tarikh Tamat Perjanjian	31 Julai 2023	28 Februari 2023
Kebenaran Permohonan Pelanjutan Tempoh	Klausa 8.0 sekurang-kurangnya 12 bulan sebelum tarikh tamat tempoh	Klausa 9.1 (a) 12 bulan sebelum tamat tempoh kontrak
Tarikh Sepatut Mengemukakan Permohonan	31 Julai 2022	28 Februari 2022
Setakat Pengauditan pada Bulan Julai 2022	Permohonan belum dikemukakan kepada APAD	

Sumber: Perjanjian Perkhidmatan myBAS Perlis dan Kuala Terengganu

- c. Semakan terhadap Minit Mesyuarat Khas Lembaga Pengarah Bilangan 37 bertarikh 19 Januari 2021 mendapati Lembaga Pengarah meminta pihak pengurusan mengambil tindakan untuk memastikan kontrak myBAS disambung semula. Perkara ini memandangkan perkhidmatan myBAS menjana pendapatan serta menguntungkan syarikat dan kontrak perkhidmatan myBAS Perlis yang akan tamat tidak lama lagi.

Maklum balas MARA Liner yang diterima pada 25 November 2022

MARA Liner sedang memuktamadkan draf perjanjian pengurusan dengan MARA bagi perkhidmatan bas berhenti-henti dan perjanjian akan dimeterai sebelum 31 Disember 2022. Surat permohonan bagi pelanjutan tempoh perkhidmatan

myBAS Perlis dan Kuala Terengganu telah dikemukakan kepada APAD pada 7 September 2022.

Pendapat Audit | **MARA Liner kurang cekap dalam pentadbiran kontrak perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS. Ketiadaan perjanjian antara MARA dan MARA Liner bagi perkhidmatan bas berhenti-henti menjejaskan kepentingan kedua-dua pihak. Bagi perkhidmatan myBAS pula, kelewatan permohonan pelanjutan tempoh perkhidmatan menjejaskan unjuran pendapatan syarikat.**

5.2.2. Operasi Perkhidmatan Bas Berhenti-henti dan myBAS

Perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS diwujudkan bagi memastikan penumpang memperoleh perkhidmatan bas sepanjang laluan sosial atau laluan yang kurang menguntungkan.

5.2.2.1. Operasi Perkhidmatan Bas Berhenti-henti

- a. Berdasarkan Klausa 4.1 (b) Perjanjian ISBSF Tahun 2019 dan 2020, pengendali hendaklah memastikan tiada gangguan dalam penyediaan perkhidmatan bas berhenti-henti. **Bagaimanapun, tiada klausa berkaitan bilangan bas ditetapkan untuk perkhidmatan bas berhenti-henti. Sehubungan itu, penilaian Audit tidak dapat dilaksanakan.** Namun analisis Audit berdasarkan Laporan Kewangan dan Pengurusan Bulanan mendapati MARA Liner secara puratanya menggunakan 79 bas untuk perkhidmatan bas berhenti-henti bagi tahun 2019 manakala 73 bas bagi tahun 2020. Selain itu, pihak Audit tidak dapat mengesahkan maklumat bilangan bas bagi tempoh bulan Januari hingga Jun 2019 kerana dokumen sokongan tidak dikemukakan untuk semakan Audit dan Laporan Kewangan dan Pengurusan Bulanan hanya disediakan mulai bulan Julai 2019.
- b. Bagi tahun 2021 dan 2022 pula, Jadual 3A Perjanjian ISBSF Tambahan No. 1 yang berkuat kuasa pada 1 Januari 2021 menetapkan jumlah 79 bas bagi tempoh Januari 2021 hingga Mac 2022 untuk 79 laluan; April 2022 dengan 80 bas untuk 80 laluan; dan Mei hingga Disember 2022 dengan 90 bas untuk 89 laluan. Analisis Audit mendapati MARA Liner secara puratanya telah menyediakan bilangan bas mengikut ketetapan perjanjian bagi tempoh tahun 2021 hingga bulan Mac 2022 (79 bas) dan April 2022 (80 bas). Bagaimanapun

secara puratanya berlaku kekurangan 10 bas dalam perkhidmatan bas berhenti-henti bagi tempoh bulan Mei hingga Julai 2022. Butiran terperinci adalah seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
BILANGAN BAS DALAM PENYEDIAAN PERKHIDMATAN
BAS BERHENTI-HENTI BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JULAI 2022

TEMPOH PERKHIDMATAN	BILANGAN BAS (Secara Purata Bulanan)		
	DITETAPKAN	SEBENAR	KEKURANGAN
Januari - Disember 2019	Tiada Ketetapan	79	TB
Januari - Disember 2020	Tiada Ketetapan	73	TB
Januari 2021 - Mac 2022	79	79	-
April 2022	80	80	-
Mei - Julai 2022	90	80	10

Sumber: Perjanjian ISBSF dan Analisis Audit Berdasarkan Laporan Kewangan dan Pengurusan Bulanan bagi Tahun 2019 hingga 2022

Nota: TB - Tidak Berkenaan

- c. Semakan Audit mendapati **perjanjian tidak menetapkan bilangan pemandu bagi pelaksanaan perkhidmatan bas berhenti-henti**. Bagaimanapun, MARA Liner telah mewujudkan perjawatan pemandu bagi perkhidmatan ini. Analisis Audit mendapati **bilangan pemandu bas yang diisi tidak mencukupi bagi tempoh Julai 2019 hingga Julai 2022 dengan purata bulanan antara 12 hingga 31 pemandu bas**. Butiran terperinci adalah seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
BILANGAN PEMANDU DALAM PENYEDIAAN PERKHIDMATAN
BAS BERHENTI-HENTI BAGI TAHUN 2019 HINGGA JULAI 2022

TEMPOH PERKHIDMATAN	BILANGAN PEMANDU		
	KELULUSAN PERJAWATAN	DIISI*	BELUM DIISI
Januari - Disember 2019	152	129**	23
Januari - Disember 2020	159	128	31
Januari - Disember 2021	140	128	12
Januari - Julai 2022	140	128	12

Sumber: Analisis Audit Berdasarkan Laporan Kewangan dan Pengurusan Bulanan bagi Tahun 2019 hingga 2022; Laporan Perjawatan yang Diisi dan Maklum Balas MARA Liner

Nota: (*) - Secara purata bulanan

(**) - Maklumat bagi bulan Julai hingga Disember 2019. Tiada maklumat bagi bulan Januari hingga Jun 2019

- d. **Semakan Audit selanjutnya mendapati klausa berkaitan julat bilangan kerosakan bas yang dibenarkan tidak ditetapkan dalam perjanjian**. Bagaimanapun, analisis Audit terhadap Jadual Kerosakan Bas Berhenti-henti mendapati **secara purata bulanan bagi**

tahun 2019 hingga Julai 2022, antara 35 hingga 62 kerosakan bas telah dilaporkan seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
KEROSAKAN BAS DILAPORKAN
BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JULAI 2022

TAHUN	JUMLAH KEROSAKAN BAS*	BILANGAN BAS*
2019	58	79
2020	62	73
2021	40	79
2022**	35	80

Sumber: Jadual Kerosakan Bas Berhenti-henti; Laporan Kewangan dan Pengurusan Bulanan bagi Tahun 2019 hingga 2022; Maklumat Bilangan Bas bagi Tempoh Bulan Januari hingga Jun 2019 Berdasarkan Maklum Balas MARA Liner

Nota: (*) - Purata Bulanan
(**) - Setakat bulan Julai 2022

- e. Kesan kekurangan bilangan bas dalam penyediaan perkhidmatan bas berhenti-henti, pemandu bas yang tidak mencukupi dan kerosakan bas yang tinggi telah menyebabkan pencapaian pelaksanaan trip bulanan yang rendah iaitu antara 55.8% hingga 75.8% bagi tahun 2020 hingga bulan Julai 2022 seperti yang diterangkan dalam **perenggan 5.1.1.2.**

5.2.2.2. Operasi Perkhidmatan myBAS

- a. Surat APAD bertarikh 5 Februari 2018 berhubung Pelaksanaan myBAS Kuala Terengganu antaranya menetapkan jumlah 11 bas hendaklah disediakan untuk perkhidmatan myBAS Kuala Terengganu fasa pertama (empat laluan) dengan pelaksanaan mulai 1 Mac 2018.
- b. Analisis Audit berdasarkan Laporan Kewangan dan Pengurusan Bulanan bagi tahun 2019 hingga 2022 mendapati secara puratanya, MARA Liner telah mematuhi ketetapan penyediaan bilangan 11 bas untuk perkhidmatan myBAS Kuala Terengganu. Selain itu, MARA Liner telah menyediakan tambahan empat bas sebagai sokongan (backup) kepada perkhidmatan tersebut.
- c. **Bagi perkhidmatan myBAS Perlis, pihak Audit mendapati tiada klausa berkaitan keperluan bilangan bas ditetapkan dalam perjanjian. Sehubungan itu, penilaian Audit tidak dapat dilaksanakan.** Bagaimanapun berdasarkan analisis Audit, MARA Liner menggunakan 27 bas untuk perkhidmatan myBAS Perlis bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021 manakala setakat bulan Julai 2022 sebanyak 24 bas telah digunakan. Butiran terperinci adalah seperti dalam **Jadual 14**.

JADUAL 14
BILANGAN BAS DALAM PENYEDIAAN PERKHIDMATAN
myBAS BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JULAI 2022

TEMPOH PERKHIDMATAN	PENGUNAAN BILANGAN BAS (Secara Purata Bulanan)			
	myBAS KUALA TERENGGANU (4 Laluan)			myBAS PERLIS (10 Laluan)
	DITETAPKAN	SEBENAR	LEBIHAN	SEBENAR
2019	11	15	4	27
2020	11	15	4	27
2021	11	15	4	27
Januari - Julai 2022	11	15	4	24

Sumber: Laporan Kewangan dan Pengurusan Bulanan bagi Tahun 2019 hingga 2022; Maklumat bagi bulan Januari hingga Jun 2019 Berdasarkan Maklum Balas MARA Liner

- d. Jadual 6 Perjanjian myBAS Kuala Terengganu antaranya menghendaki nisbah dua pemandu bagi seunit bas. Semakan Audit mendapati **bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan Julai 2022, bilangan pemandu myBAS Kuala Terengganu adalah kurang antara empat hingga enam orang secara purata bulanan. Bagi myBAS Perlis, pihak Audit tidak dapat menilai keperluan bilangan pemandu kerana klausa bilangan pemandu tidak ditetapkan dalam perjanjian.** Bagaimanapun berdasarkan analisis Audit, pemandu myBAS Perlis bagi tempoh yang sama ialah antara 23 hingga 42 orang secara purata bulanan. Butiran terperinci adalah seperti dalam **Jadual 15**.

JADUAL 15
BILANGAN PEMANDU DALAM PENYEDIAAN PERKHIDMATAN
myBAS BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JULAI 2022

TEMPOH PERKHIDMATAN	myBAS KUALA TERENGGANU			myBAS PERLIS
	(Bilangan Pemandu Secara Purata Bulanan)			
	DITETAPKAN	DIISI	KEKURANGAN	DIISI
2019	22	17	5	35
2020	22	17	5	39
2021	22	16	6	42
2022*	22	18	4	23

Sumber: Analisis Audit Berdasarkan Laporan Kewangan dan Pengurusan Bulanan bagi Tahun 2019 hingga 2022; Laporan Perjawatan yang Diisi dan Jadual Bilangan Pemandu Berdasarkan Maklum Balas MARA Liner

Nota: (*) - Setakat bulan Julai 2022

- e. Jadual 14 Perjanjian myBAS Kuala Terengganu menetapkan parameter kebolehppercayaan bas dengan maksimum dua kerosakan bas sebulan bagi setiap laluan. Jadual 11 Perjanjian myBAS Perlis pula menetapkan maksimum dua kerosakan bas sebulan sebagai parameter.

- f. Analisis Audit terhadap *Network Report* mendapati bagi myBAS Kuala Terengganu, kerosakan bas bulanan yang dilaporkan secara puratanya bagi tahun 2019 adalah pada tahap parameter yang ditetapkan. Bagaimanapun **mulai tahun 2020 hingga bulan Julai 2022, kerosakan bas adalah serius dan telah melebihi parameter antara tujuh hingga 18 kerosakan sebulan dan menunjukkan trend kerosakan bas yang semakin meningkat dari tahun ke tahun.**
- g. **Bagi myBAS Perlis pula, kerosakan bas bulanan yang dilaporkan secara puratanya bagi tahun 2019 hingga bulan Julai 2022 juga telah melebihi parameter antara satu hingga 79 kerosakan. Bagi tempoh tersebut, trend kerosakan bas yang serius juga menunjukkan trend peningkatan dari tahun ke tahun.** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 16**. Keadaan ini telah menyumbang kepada ketidakcapaian sasaran pelaksanaan trip perkhidmatan seperti dalam **perenggan 5.1.1.3..**

JADUAL 16
KEROSAKAN BAS DILAPORKAN
BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JULAI 2022

TAHUN	myBAS KUALA TERENGGANU			myBAS PERLIS		
	KEROSAKAN BAS (Secara Purata Bulanan)					
	DIBENARKAN	SEBENAR	LEBIH/ (KURANG)	DIBENARKAN	SEBENAR	LEBIH
2019	8	7	(1)	2	3	1
2020	8	15	7	2	30	28
2021	8	24	16	2	59	57
2022*	8	26	18	2	81	79

Sumber: *Network Report*

Nota: (*) - Setakat bulan Julai 2022

Maklum balas MARA Liner yang diterima pada 25 November 2022 dan 7 Disember 2022

MARA Liner menghadapi kekurangan pemandu dan menyebabkan kekurangan 10 bas dalam perkhidmatan bas berhenti-henti bagi tempoh bulan Mei hingga Julai 2022 di cawangan Melaka, Raub, Lurah Bilut dan Rawang. Faktor utama kekurangan pemandu pada tahun 2020 ialah peletakan jawatan pemandu. Bagi menampung kekurangan ini, MARA Liner telah mengambil inisiatif dengan mengambil pemandu bas ekspres dalam operasi bas berhenti-henti.

Jumlah keperluan pemandu adalah berbeza-beza mengikut keperluan laluan. Pada waktu yang sama, MARA Liner tidak terkecuali daripada masalah kekurangan pemandu yang berlaku dalam industri bas. Bagaimanapun, MARA Liner telah mengambil inisiatif dengan mengadakan libat urus bersama agensi seperti Perbadanan Hal Ehwal Bekas Angkatan Tentera (PERHEBAT), pesara polis dan kumpulan minoriti seperti gelandangan dan pelajar tahfiz bagi mengatasi masalah ini.

Kerosakan bas myBAS Kuala Terengganu dan Perlis telah melebihi parameter yang ditetapkan berikutan usia bas adalah antara enam hingga lapan tahun dan kontrak dijangka berakhir pada tahun 2023.

Pendapat Audit	Secara keseluruhannya, pengurusan operasi perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS oleh MARA Liner adalah kurang cekap. Faktor kekurangan bilangan bas dalam penyediaan perkhidmatan bas berhenti-henti dan kerosakan bas serta pemandu bas yang tidak mencukupi telah menyebabkan ketidakcapaian sasaran trip perkhidmatan. Bagi perkhidmatan myBAS pula, bilangan kerosakan bas yang melebihi parameter telah menjejaskan pencapaian tahap perkhidmatan minimum seperti yang disyaratkan dalam perjanjian.
-----------------------	--

5.2.3. Pengurusan Bayaran Perkhidmatan Bas

5.2.3.1. Bayaran Bantuan ISBSF

- a. Klausula 9.1 Perjanjian ISBSF antara APAD dan MARA bagi tahun 2021 dan 2022 menetapkan Kerajaan hendaklah membuat pembayaran bantuan ISBSF kepada pengendali apabila perkhidmatan bas berhenti-henti dilaksanakan dengan sempurna berdasarkan data yang direkodkan dalam Sistem Pemantauan APAD.⁷
- b. Semakan Audit mendapati bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan April 2021, APAD telah memperuntukkan siling tuntutan bantuan ISBSF berjumlah RM31.53 juta. Bagi tempoh yang sama, MARA Liner telah membuat tuntutan berjumlah RM29.53 juta dan sejumlah RM28.41 juta dibayar oleh APAD iaitu

⁷ Sistem Pemantauan APAD digunakan oleh APAD untuk memantau perkhidmatan bas berhenti-henti yang diintegrasikan dengan Sistem Kedudukan Sejagat (GPS) bas yang dikendalikan oleh MARA Liner.

90.1% daripada siling. **APAD memaklumkan tolakan berjumlah RM1.12 juta daripada tuntutan kerana prestasi MARA Liner yang tidak mencapai standard perkhidmatan yang ditetapkan.**

- c. Bagi tempoh bulan Mei 2021 hingga Julai 2022 pula, siling bantuan ISBSF berjumlah RM17.72 juta telah diperuntukkan. **Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat mengesahkan jumlah tuntutan kerana APAD membuat bayaran terus berdasarkan Sistem Pemantauan APAD.** Semakan Audit mendapati MARA Liner telah menerima bayaran berjumlah RM12.11 juta bagi tempoh yang sama. Butiran adalah seperti dalam **Jadual 17.**

JADUAL 17
BAYARAN BANTUAN ISBSF
BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JULAI 2022

TAHUN/ TEMPOH	SILING BANTUAN ISBSF (a)	TUNTUTAN MARA LINER (b)	BAYARAN APAD (c)	LEBIHAN/ (TOLAKAN) BAYARAN BERBANDING TUNTUTAN (d) = (c) - (b)	PERATUS BAYARAN DARIPADA SILING (e) = (c)/(a) x 100
	(RM Juta)				(%)
2019	13.46	12.49	12.63	0.14	93.8
2020	13.46	12.64	12.41	(0.23)	92.2
Januari - April 2021	4.61	4.40	3.37	(1.03)	73.1
JUMLAH	31.53	29.53	28.41	(1.12)	90.1
Mei - Disember 2021	9.23	-	7.24	TB	78.4
Januari - Mac 2022	3.46	-	2.19	TB	63.3
April - Julai 2022	5.03	-	2.68	TB	53.3
JUMLAH	17.72		12.11		
JUMLAH KESELURUHAN	49.25		40.52		

Sumber: Perjanjian ISBSF; Unit Kewangan MARA Liner dan APAD

Nota: TB - Tidak Berkenaan

- d. Kekurangan pemandu dan kerosakan bas seperti yang dilaporkan dalam mesyuarat Pengurusan Operasi MARA Liner menyebabkan perkhidmatan tidak dapat dilaksanakan mengikut ketetapan. Seterusnya memberi kesan kepada peruntukan bantuan ISBSF tidak dimaksimumkan dan menyebabkan kekurangan pendapatan serta menjejaskan matlamat keuntungan MARA Liner secara amnya.

5.2.3.2. Bayaran Caj Pengendali

- a. Klausu 9.1 dan Klausu 10.1 Perjanjian masing-masing menetapkan APAD hendaklah membayar caj pengendali (bayaran SBST) bagi perkhidmatan

berdasarkan kadar caj dan laluan yang ditetapkan bagi myBAS Perlis dan Kuala Terengganu.

- b. Klausula 13.8 Perjanjian myBAS Perlis dan Klausula 14.8 (b) Perjanjian myBAS Kuala Terengganu masing-masing menetapkan pengendali hendaklah membayar caj pengurusan kepada APAD, iaitu 1% daripada nilai kontrak dan bayaran tersebut ditolak daripada tuntutan bulanan. Bagi myBAS Kuala Terengganu pula, Klausula 14.5 (b) antaranya menetapkan APAD berhak menolak (kontra) amaun kutipan tambang daripada tuntutan bulanan pengendali.
- c. Klausula 18.2 Perjanjian myBAS Perlis menetapkan penalti dikenakan terhadap pengendali atas kegagalan pencapaian parameter yang ditetapkan. Bagi myBAS Kuala Terengganu, Klausula 19.2 menetapkan APAD berhak mengenakan kredit perkhidmatan (penalti) bagi setiap parameter yang tidak dapat dicapai oleh pengendali. Penalti tersebut ditolak daripada tuntutan bulanan. Klausula 13.4 (a) Perjanjian myBAS Perlis antaranya menetapkan perancangan perlindungan hasil dengan semua bas hendaklah dilengkapi pembaca kad (card readers) bagi memudahkan penggunaan tiket tanpa tunai (sistem Touch n Go).
- d. Bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan Julai 2022, MARA Liner telah menuntut caj pengendali berjumlah RM46.65 juta. Daripada jumlah tuntutan tersebut, APAD telah membayar RM42.61 juta (91.3%) kepada MARA Liner. Analisis Audit mendapati penolakan bayaran berjumlah RM4.04 juta telah dikenakan oleh APAD antaranya **penalti parameter RM0.98 juta dan penalti atas transaksi tiket tanpa tunai (sistem Touch n Go) RM361,200**. Penalti dikenakan kerana ketidakcapaian parameter ditetapkan dan sistem Touch n Go yang belum dilaksanakan.
- e. Berdasarkan maklum balas MARA Liner, sekiranya sistem Touch n Go digunakan, kos bulanan penggunaan sistem tersebut adalah melebihi penalti bulanan yang dikenakan jika tidak menggunakannya. Kos keseluruhan sistem Touch n Go ialah RM27,894 dan kos bulanan berjumlah RM10,494. Berdasarkan kiraan Audit, bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan Julai 2022, MARA Liner perlu menampung kos berjumlah RM479,136 sekiranya menggunakan pakai sistem Touch n Go berbanding penalti yang dikenakan iaitu RM361,200. Oleh itu, terdapat lebih kos sebanyak RM117,936. Selain itu, APAD juga mengenakan caj pengurusan RM0.65 juta; kontra terhadap kutipan tambang

RM1.99 juta dan tolakan terhadap lebih tuntutan RM63,137 selaras dengan ketetapan perjanjian. Butiran terperinci adalah seperti dalam **Jadual 18**.

JADUAL 18
TUNTUTAN DAN BAYARAN CAJ PENGENDALI myBAS
BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JULAI 2022

myBAS	TAHUN	TUNTUTAN MARA LINER	BAYARAN APAD	PENOLAKAN					
				CAJ PENGURUSAN	KONTRA KUTIPAN TAMBANG	LEBIHAN TUNTUTAN	PENALTI PARAMETER	PENALTI TOUCH N GO	JUMLAH
				(RM Juta)					
Perlis	2019	10.79	9.73	0.11	0.72	-	0.13	0.10	1.06
	2020	9.99	9.24	0.11	0.36	-	0.18	0.10	0.75
	2021	10.71	10.02	0.11	0.16	-	0.32	0.10	0.69
	2022*	6.29	5.90	0.07	0.14	0.06	0.06	0.06	0.39
JUMLAH		37.78	34.89	0.40	1.38	0.06	0.69	0.36	2.89
Kuala Terengganu	2019	2.59	2.21	0.07	0.28	-	0.02	TB	0.37
	2020	2.35	2.09	0.07	0.15	-	0.04	TB	0.26
	2021	2.49	2.21	0.07	0.09	-	0.13	TB	0.29
	2022*	1.44	1.21	0.04	0.09	-	0.10	TB	0.23
JUMLAH		8.87	7.72	0.25	0.61	-	0.29	TB	1.15
JUMLAH KESELURUHAN		46.65	42.61	0.65	1.99	0.06	0.98	0.36	4.04

Sumber: Surat Persetujuan Jumlah Tuntutan Bulanan APAD

Nota: TB - Tidak Berkenaan

(*) - Setakat bulan Julai 2022

Maklum balas MARA Liner yang diterima pada 25 November 2022

Kos untuk membangunkan sistem Touch n Go adalah lebih tinggi daripada penalti yang dikenakan, oleh itu MARA Liner mengambil kira aspek ini dalam memaksimumkan keuntungan syarikat. MARA Liner akan membuat permohonan kepada APAD supaya tidak menetapkan syarat sistem Touch n Go sebagai terma dalam perjanjian yang baharu.

Maklum balas APAD yang diterima pada 7 Disember 2022

APAD memantau prestasi MARA tahun 2019 dan 2020 berdasarkan maklumat yang dikemukakan oleh pengendali. Pemantauan operasi mulai tahun 2021 dilaksanakan dengan menggunakan Sistem Pemantauan APAD dan pengendali boleh mengakses sistem tersebut untuk menyemak prestasi mereka.

Pendapat Audit | Secara keseluruhannya, pengurusan bayaran perkhidmatan bas oleh MARA Liner adalah kurang cekap. Pelaksanaan

perkhidmatan bas berhenti-henti yang tidak mengikut bilangan trip yang ditetapkan telah menyebabkan siling bantuan ISBSF tidak dapat dituntut sepenuhnya. Bagi perkhidmatan myBAS pula, penalti yang dikenakan disebabkan kegagalan pencapaian parameter menyebabkan matlamat keuntungan MARA Liner tidak dimaksimumkan.

5.2.4. Penyenggaraan dan Pembaikan Bas

- a. Kod Amalan Industri SPAD – Keselamatan untuk Pengendali Bas, Kod 16 Manual dan Prosedur Penyenggaraan Kenderaan menetapkan pengendali hendaklah memastikan penyenggaraan kenderaan dilakukan berdasarkan manual penyenggaraan yang disediakan oleh pembuat kenderaan serta mewujudkan satu prosedur penyenggaraan kenderaan berdasarkan manual tersebut.
- b. Semakan Audit mendapati MARA Liner telah menyediakan Prosedur Pembaikan Kenderaan untuk memastikan penyenggaraan dan pembaikan bas dilaksanakan secara berkesan dan efektif. MARA Liner telah mengguna pakai prosedur ini untuk melaksana dan memantau penyenggaraan serta pembaikan bas di setiap cawangan.
- c. Panduan Tadbir Urus Korporat Syarikat MARA Versi 2.0 antaranya menetapkan MARA Liner hendaklah membuat perbandingan antara perbelanjaan dengan jumlah peruntukan berdasarkan bajet yang ditetapkan bagi kawalan bajet dan kewangan. Analisis Audit mendapati bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021, MARA Liner telah membelanjakan RM8.09 juta (101%) berbanding RM8.01 juta bajet yang diluluskan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 19**.

JADUAL 19
PERBELANJAAN PENYENGGARAAN DAN PEMBAIKAN BAS
BAGI TAHUN 2019 HINGGA 2021

PERKHIDMATAN	PERBELANJAAN PENYENGGARAAN DAN PEMBAIKAN BAS (RM Juta)							
	TAHUN						JUMLAH	
	2019		2020		2021			
	BAJET	SEBENAR	BAJET	SEBENAR	BAJET	SEBENAR	BAJET	SEBENAR
Bas Berhenti-henti	1.68	1.59	1.33	1.27	1.38	1.12	4.39	3.98
myBAS	1.09	1.49	1.24	1.50	1.29	1.12	3.62	4.11
JUMLAH	2.77	3.08	2.57	2.77	2.67	2.24	8.01	8.09

Sumber: Laporan Kewangan dan Pengurusan Bulanan bagi Tahun 2019 hingga 2021

Pendapat Audit | **Penyenggaraan dan pembaikan bas adalah memuaskan kerana telah dilaksanakan menggunakan prosedur dan bajet yang disediakan.**

5.2.5. Stor Alat Ganti Bas

- a. Minit Mesyuarat Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan MARA Liner Bilangan 1/2019 bertarikh 29 Januari 2019 antaranya memutuskan MARA Liner perlu menggunakan Barcode Inventory Software System⁸ untuk sistem kawalan aset syarikat.
- b. Lawatan fizikal Audit di Stor Penyimpanan Alat Ganti Pejabat MARA Liner Kuala Terengganu pada 21 Jun 2022 dan Pejabat MARA Liner Alor Setar, Kedah pada 5 Julai 2022 mendapati MARA Liner masih menggunakan Kad Bin bagi merekodkan stok alat ganti bas.
- c. Penggunaan Kad Bin telah menyebabkan stok tidak dapat dikemas kini secara terus dan kemungkinan berlaku pengiraan yang kurang tepat seperti yang dibangkitkan dalam Minit Mesyuarat Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan Bilangan 1/2019. Pada 18 November 2021, Ketua Pegawai Eksekutif memaklumkan dalam Mesyuarat Khas Lembaga Pengarah Bilangan 4/2021 bahawa satu perisian berlesen dengan kos RM4,500 sebulan akan diguna pakai untuk menguruskan stok di semua pejabat MARA Liner bagi tahun 2022. **Bagaimanapun setakat bulan Julai 2022, didapati tindakan ini belum dilaksanakan.**

Maklum balas MARA Liner yang diterima pada 25 November 2022

MARA Liner telah menggunakan sistem dari Syarikat A bermula bulan Ogos hingga Oktober 2022. Bagaimanapun, sistem ini tidak menepati spesifikasi yang diperlukan. Oleh itu, MARA Liner telah melantik Syarikat B, sebuah syarikat subsidiari MARA Corporation yang terlibat dalam bidang penyenggaraan dan pembaikan penerbangan untuk membangunkan sistem inventori mengikut keperluan khas MARA Liner. Sistem ini mengambil tempoh enam bulan untuk dibangunkan yang dijangka siap pada bulan Julai 2023 dan digunakan secara menyeluruh pada suku keempat tahun 2023.

⁸ Sistem ini dilaksanakan dengan mengimbas stok yang keluar masuk dan terus dikemas kini dalam sistem berkomputer.

Pendapat Audit | **Pengurusan stor alat ganti bas adalah kurang cekap kerana pengurusan stor masih menggunakan sistem manual dan tidak selari dengan keputusan syarikat untuk menggunakan sistem berkomputer. Perkara ini menyebabkan isu maklumat stok tidak kemas kini yang dibangkitkan oleh Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan sejak tahun 2019 belum dapat diselesaikan.**

5.2.6. Pemantauan Operasi Bas Berhenti-henti dan myBAS

- a. Aktiviti pemantauan termaktub dalam Prosedur Kerja Unit Pemantau MARA Liner. Perkara 7 Tatacara Prosedur Kerja Unit Pemantau menetapkan proses aktiviti pemantauan hendaklah meliputi antaranya pemeriksaan tiket bas, etika kerja dan etika pemanduan.
- b. Semakan Audit mendapati pemantauan operasi bas berhenti-henti dan myBAS telah dilaksanakan sebagaimana ditetapkan. Berdasarkan Ringkasan Laporan Salah Laku, sebanyak 42 kes salah laku telah dilaporkan bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan Julai 2022. Sebanyak 25 kes ditemui semasa aktiviti pemantauan pemeriksaan tiket bas, 14 kes semasa aktiviti pemantauan etika kerja dan tiga kes semasa aktiviti pemantauan etika pemanduan. Antara kes salah laku yang dilaporkan ialah tidak mengeluarkan tiket kepada penumpang, tidak menjaga kelakuan dan adab terhadap pelanggan serta tidak mematuhi had laju yang dibenarkan.
- c. Semakan selanjutnya mendapati 26 kes (61.9%) telah diambil tindakan manakala **terdapat dua kes (4.8%) masih dalam tindakan Siasatan Dalam Disiplin MARA Liner dan tiada maklumat bagi baki 14 kes (33.3%).**
- d. Semakan selanjutnya mendapati antara sebab berlakunya kes salah laku ialah **kaedah kawalan melalui sistem tiket tanpa tunai yang belum dapat dilaksanakan.** Berhubung kelemahan ini, Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan melalui mesyuarat bilangan 1/2021 pada 2 Februari 2021 telah menyarankan untuk melaksanakan sistem tiket tanpa tunai secara menyeluruh agar ketirisan kutipan tambang dapat dielakkan.
- e. Sehubungan dengan saranan tersebut, pembekal sistem tiket tanpa tunai iaitu Syarikat C telah dilantik. Bagaimanapun setakat bulan Julai 2022, pihak Audit

mendapati sistem tiket tanpa tunai masih belum dapat dilaksanakan disebabkan laporan terperinci tidak dapat dijana daripada sistem tersebut untuk mengenal pasti butiran tentang laluan setiap penumpang. Kesannya, kelemahan yang berlaku masih tidak dapat ditambah baik.

Maklum balas MARA Liner yang diterima pada 25 November 2022

Bagi kes yang masih tiada tindakan atau keputusan akhir, kes tersebut telah ditutup atas sebab MARA Liner tidak dapat mengekalkan pertuduhan memandangkan kes tersebut telah terjumlah dalam doktrin permaafan (condonation) berikutan kelewatan mengambil tindakan dalam satu tempoh yang lama. Bagaimanapun, MARA Liner akan memastikan tindakan disiplin diambil dengan segera terhadap kes yang akan datang. Syarikat C melalui e-mel bertarikh 14 November 2022 telah memberikan perakuan sistem tiket tanpa tunai boleh digunakan untuk kegunaan awam.

Pendapat Audit	Aktiviti pemantauan operasi bas adalah kurang berkesan kerana masih terdapat kelemahan yang berbangkit.
-----------------------	--

5.3. Tadbir Urus Korporat

5.3.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan baik, telus dan bertanggungjawab. Minit Mesyuarat Khas Lembaga Pengarah MARA Liner Bilangan 33 (1/2020) pada 21 Januari 2020 memutuskan MARA Liner hendaklah mengguna pakai Panduan Tadbir Urus Korporat Syarikat MARA Versi 2.0 yang disediakan oleh MARA untuk memberikan pemahaman dalam menerapkan amalan tadbir urus korporat yang baik di peringkat syarikat.

5.3.2. Secara keseluruhannya, MARA Liner hanya mengamalkan dua daripada sembilan aspek tadbir urus korporat iaitu Ketua Pegawai Eksekutif dan SOP. Tujuh amalan terbaik tadbir urus korporat yang lain tidak diamalkan sepenuhnya iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Rancangan Korporat/Pelan Strategik dan KPI, Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan, Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan. Selepas teguran Audit, MARA Liner telah mengambil tindakan terhadap penemuan Audit dalam aspek Pengerusi serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan. Bagi amalan terbaik tadbir urus korporat yang tidak diamalkan sepenuhnya, antara penemuan Audit adalah seperti dalam **Jadual 20**.

JADUAL 20
PENEMUAN AUDIT BERKAITAN AMALAN TADBIR URUS KORPORAT

ASPEK	AMALAN TERBAIK	PENEMUAN AUDIT
Lembaga Pengarah	Perenggan 2, Perkara 5, Bahagian 3, Panduan Tadbir Urus Korporat Syarikat MARA Versi 2.0: Lembaga Pengarah hendaklah memastikan Piagam Lembaga Pengarah disediakan.	Setakat bulan Julai 2022, Piagam Lembaga Pengarah MARA Liner belum disediakan.
	Perenggan 7.3, Perkara 3, Bahagian 5, Panduan Tadbir Urus Korporat Syarikat MARA Versi 2.0: Syarikat perlu menyediakan laluan kepada ahli Lembaga Pengarah untuk menghadiri program pemantapan profesionalisme/latihan/kursus yang sesuai dan berterusan bagi melengkapkan diri mereka dengan maklumat terkini dan memantapkan peranan sebagai ahli Lembaga Pengarah.	Bagi tahun 2019, tiga daripada empat ahli Lembaga Pengarah tidak menghadiri latihan. Bagi tahun 2020, dua daripada lima ahli tidak menghadiri latihan. Bagi tahun 2021, tiga daripada 10 ahli tidak menghadiri latihan.
Setiausaha Syarikat	Subseksyen 236 (1) Akta Syarikat 2016: Lembaga Pengarah hendaklah melantik seorang setiausaha serta menentukan terma dan syarat pelantikan tersebut.	Setiausaha Syarikat telah dilantik pada 28 Julai 2021. Bagaimanapun, terma dan syarat pelantikan tidak dinyatakan secara terperinci.
Rancangan Korporat/Pelan Strategik	Perenggan 1, Perkara 5, Bahagian 3 Panduan Tadbir Urus Korporat Syarikat MARA Versi 2.0: Lembaga Pengarah secara kolektif hendaklah bertanggungjawab terhadap kejayaan jangka panjang sesebuah syarikat dan penyampaian nilai yang mampan kepada pihak berkepentingan syarikat tersebut.	MARA Liner tidak menyediakan Rancangan Korporat/Pelan Strategik syarikat jangka panjang.
Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan	MCCG 2021 amalan 9.4 dan amalan 9.1 serta Panduan Tadbir Urus Korporat Syarikat MARA Versi 2.0: Kesemua ahli Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan hendaklah berstatus bebas. Pengerusi Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan hendaklah Pengarah Bebas dan bukan Pengerusi Lembaga Pengarah.	Komposisi Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan MARA Liner setakat bulan Julai 2022 terdiri daripada majoriti (iaitu dua daripada tiga) pengarah bukan bebas termasuk Pengerusinya.
	Perkara 7, Bahagian 3 Panduan Tadbir Urus Korporat Syarikat MARA Versi 2.0: Setiap jawatankuasa peringkat Lembaga Pengarah hendaklah melaporkan serta memberikan syor kepada mesyuarat Lembaga Pengarah untuk kelulusan.	Tiada bukti menunjukkan laporan Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan telah dilaporkan kepada Lembaga Pengarah MARA Liner.
Audit Dalam	Perkara 6 Piagam Unit Audit Dalam MARA Liner: Unit Audit Dalam hendaklah menyediakan Rancangan Tahunan Audit dan dibawa kepada Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan untuk mendapatkan kelulusan; dan melaksanakan rancangan tahunan audit seperti yang telah diluluskan.	Rancangan Audit Tahunan telah dibentangkan dan diluluskan oleh Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan bagi tahun 2019 hingga 2021. Bagaimanapun, sebanyak 25 pengauditan telah dilaksanakan manakala 23 (47.9%) pengauditan tidak dilaksanakan.

Sumber: Jabatan Audit Negara

Maklum balas MARA Liner yang diterima pada 25 November 2022 dan 7 Disember 2022

- i. Piagam Lembaga Pengarah MARA Liner telah disediakan dan diluluskan melalui Resolusi Pekeliling Lembaga Pengarah rujukan MLSB/DCR/32/2022.
- ii. MARA Liner melalui e-mel bertarikh 23 November 2022 telah memohon kepada MARA Corporation supaya terma dan syarat pelantikan Setiausaha Syarikat diperincikan. MARA Liner antaranya telah menetapkan peranan Setiausaha Syarikat dalam menasihati dan mengingatkan ahli Lembaga Pengarah berkaitan latihan ahli Lembaga Pengarah.

- iii. MARA Liner telah menyediakan dan menghantar Pelan Strategik kepada MARA Corporation untuk semakan dan seterusnya akan membentangkan pelan tersebut kepada ahli Lembaga Pengarah pada mesyuarat seterusnya untuk kelulusan.
- iv. Permohonan untuk melantik ahli Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan mengikut kriteria telah dikemukakan ke peringkat MARA Corporation pada 25 November 2022. Jangkaan tarikh pelantikan ahli jawatankuasa adalah pada suku pertama tahun 2023. Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan akan membentangkan laporan kepada ahli Lembaga Pengarah pada masa akan datang.
- v. Pengauditan tidak dapat dilaksanakan seperti Rancangan Audit Tahunan disebabkan kekangan pandemik Covid-19. Pada masa akan datang, Unit Audit Dalam akan menyemak semula Rancangan Audit Tahunan sekiranya perlu untuk perancangan dan pelaksanaan.

Pendapat Audit | Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat MARA Liner adalah memuaskan.

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

6.1. Secara keseluruhannya berdasarkan skop pengauditan, MARA Liner telah mencapai objektif pengkorporatannya untuk menyediakan perkhidmatan bas berhenti-henti bagi 89 laluan sosial di kawasan luar bandar dan perkhidmatan myBAS bagi 14 laluan sosial. Walaupun perkhidmatan bas berhenti-henti telah mengalami kerugian, MARA Liner masih meneruskan tanggungjawab khidmat sosialnya untuk menyediakan pengangkutan awam di luar bandar selaras dengan dasar negara. Selain itu, MARA Liner masih mampu mencatatkan keuntungan dan membayar dividen kepada MARA dan MARA Corporation walaupun syarikat telah menanggung kerugian daripada perkhidmatan bas berhenti-henti dan bas ekspres. Kedudukan kewangan MARA Liner adalah stabil kerana MARA Liner mencatatkan keuntungan sebelum cukai dan zakat bagi tempoh tahun kewangan 2019, 2020 dan 2021 serta keuntungan terkumpul setakat 31 Disember 2021 berjumlah RM7.42 juta.

6.2. Bagaimanapun, pengurusan aktiviti meliputi pentadbiran kontrak perkhidmatan bas; operasi perkhidmatan bas; pengurusan bayaran perkhidmatan bas; stor alat ganti bas; dan pemantauan perkhidmatan bas adalah kurang cekap. Kelemahan tersebut secara tidak langsung telah menyebabkan pencapaian KPI aspek fizikal pada tahun 2019 dan 2020 adalah kurang berkesan dengan pencapaian hanya 15.4% dan 23.1% berbanding sasaran di samping sasaran pelaksanaan trip perkhidmatan bas yang tidak

dapat dicapai. Penyenggaraan dan pembaikan bas adalah memuaskan berdasarkan penyediaan prosedur dan penggunaan bajet yang optimum. Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat MARA Liner adalah memuaskan.

7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan prestasi pengurusan perkhidmatan bas berhenti-henti dan myBAS yang dikendalikan oleh MARA Liner, adalah disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah MARA Liner mengambil perhatian terhadap perkara berikut:

- i. memuktamadkan perjanjian perkhidmatan bas dengan MARA untuk menjaga kepentingan syarikat;
- ii. menggiatkan tindakan mengambil dan mengekalkan pemandu bas supaya operasi perkhidmatan bas tidak terganggu;
- iii. memastikan tahap perkhidmatan minimum perkhidmatan myBAS dipatuhi untuk mengelakkan penalti yang dikenakan;
- iv. menyegerakan pembangunan sistem inventori berkomputer bagi pengurusan stor alat ganti bas yang lebih sistematik;
- v. mempertimbangkan penggunaan sistem tiket tanpa tunai bagi mengatasi isu ketirisan kutipan tambang; dan
- vi. memantapkan amalan tadbir urus korporat dalam aspek Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Rancangan Korporat/Pelan Strategik, Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan serta Audit Dalam.