

RUMUSAN AUDIT

"Objektif penubuhan Ketengah Holding sebagai syarikat pegangan pelaburan dan penyediaan perkhidmatan pengurusan serta perniagaan kepada syarikat subsidiari dan syarikat bersekutu **telah tercapai**. Amalan tadbir urus korporat **memuaskan** dan kedudukan kewangan syarikat adalah **kukuh**"

PENCAPAIAN OUTPUT**67.4% - 309.3%**

Pencapaian KPI bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022

Sasaran pendapatan aktiviti utama syarikat subsidiari berjumlah **RM111.68 juta tidak tercapai** kecuali perladangan

125.9% - 200.9%

Terimaan dividen daripada syarikat subsidiari & bersekutu berbanding sasaran

PENCAPAIAN KEBERHASILAN**Pertumbuhan Ekonomi & Pembangunan Wilayah KETENGAH**

- Pelaksanaan aktiviti syarikat subsidiari & syarikat bersekutu
 - **1,384** peluang pekerjaan
 - **2,072** graduan
 - **RM7.38 juta** sumbangan program sosial korporat (2020 - 2022)

RM31.08 juta dividen dibayar kepada KETENGAH (2007 - 2021)**PENGURUSAN AKTIVITI****KURANG CEKAP****1. PENTERNAKAN**

- Pengeluaran produk puyuh **22.4% - 52.3%** berbanding sasaran
- Pelan Pemasaran efisien & komprehensif **tidak disediakan**
- Kemudahan & peralatan reban **rosak**
- Pusat ternakan & penetasan **tidak diurus dengan baik**

2. PENGKUARIAN

- Pengeluaran produk kuari **49.9% - 99.7%** berbanding sasaran
- **Kekerapan kerosakan** mesin & jentera kuari
- Kuari Pondok Limau **tidak beroperasi sejak 2016**

3. PEMANTAUAN SYARIKAT SUBSIDIARI & BERSEKUTU

- **RM2.35 juta (66.2%)** suntikan modal kepada syarikat subsidiari (Ketengah Properties Sdn. Bhd.) dibelanja **tidak mengikut kelulusan asal**
- **RM8.87 juta** hutang syarikat subsidiari & bersekutu **tidak dikutip** melebihi tempoh **120 hari**

TADBIR URUS KORPORAT**5 DARIPADA 9 ASPEK TIDAK DIAMALKAN SEPENUHNYA****1. Lembaga Pengarah**

- Tidak menghadiri program pembelajaran

2. Prosedur Operasi Standard (SOP)

- SOP bidang perniagaan tidak disediakan kecuali bidang Pendidikan

3. Pelan Hala Tuju

- Belum diluluskan Lembaga Pengarah

4. Jawatankuasa Audit & Integriti (JAI)

- Seorang ahli merupakan Pengarah Bukan Bebas
- Kekerapan mesyuarat tidak dipatuhi
- Tiada perjumpaan antara JAI Ketua Audit Dalam

5. Jawatankuasa Ganjaran & Pencalonan

- Tidak bermesyuarat

KETENGAH HOLDING SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- KETENGAH Holding Sdn. Bhd. (Ketengah Holding) ialah sebuah Syarikat Berhad Menurut Syer yang ditubuhkan pada 9 Julai 2003 dengan modal berbayar berjumlah RM37.29 juta. Ketengah Holding ialah syarikat milik penuh Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah (KETENGAH).
- Aktiviti utama Ketengah Holding ialah menjalankan pelaburan dalam enam bidang perniagaan iaitu penternakan, hartanah, pengkuarian, pelancongan, pendidikan dan perladangan.
- Dua perkara yang dinilai bagi prestasi aktiviti ialah pencapaian output dan pencapaian keberhasilan. Pencapaian output dinilai berdasarkan pencapaian Petunjuk Prestasi Utama (KPI); dan prestasi kewangan serta pelaburan dalam syarikat subsidiari dan bersekutu. Pencapaian keberhasilan pula dinilai berdasarkan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan wilayah KETENGAH serta dividen tahunan yang dibayar kepada KETENGAH.
- Tiga perkara yang dinilai bagi pengurusan aktiviti ialah pengurusan pelaburan dalam bidang penternakan - aktiviti ternakan puyuh; pengurusan pelaburan dalam bidang pengkuarian; serta pemantauan terhadap syarikat subsidiari dan bersekutu.
- Penilaian terhadap sembilan aspek tadbir urus korporat iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan, Pelan Hala Tuju dan KPI, Prosedur Operasi Standard (SOP), Jawatankuasa Audit dan Integriti (JAI), Audit Dalam serta Jawatankuasa Ganjaran dan Pencalonan bagi tahun 2020 hingga 2022.
- Analisis kedudukan kewangan dijalankan terhadap penyata kewangan beraudit tahun 2019, 2020 dan 2021.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Menilai tahap pencapaian objektif penubuhan Ketengah Holding sebagai syarikat pegangan pelaburan, penyediaan perkhidmatan pengurusan serta perniagaan kepada syarikat subsidiari dan bersekutu.
- Menilai pencapaian Ketengah Holding dalam membantu pertumbuhan ekonomi dan pembangunan Wilayah KETENGAH.

**Apa yang
ditemui
Audit?**

- Secara keseluruhannya, berdasarkan skop pengauditan, objektif penubuhan Ketengah Holding sebagai syarikat pegangan pelaburan dan penyediaan perkhidmatan pengurusan serta perniagaan kepada syarikat subsidiari dan bersekutu telah tercapai.
- Namun, KPI yang disediakan tidak menyeluruh kerana tidak mengambil kira aktiviti perniagaan yang dijalankan oleh syarikat subsidiari. Kedudukan kewangan kumpulan syarikat adalah kukuh kerana mencatatkan peningkatan keuntungan bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021. Keuntungan terkumpul pada akhir tahun 2021 berjumlah RM246.46 juta dan baki tunai dan kesetaraan tunai RM32.92 juta.
- Prestasi pendapatan aktiviti utama syarikat subsidiari adalah kurang memuaskan kerana tidak mencapai sasaran yang ditetapkan kecuali bidang perladangan. Secara keseluruhannya, prestasi terimaan dividen daripada syarikat subsidiari dan bersekutu adalah baik kerana melebihi sasaran yang ditetapkan.
- Dari aspek keberhasilan, pertumbuhan ekonomi dan pembangunan wilayah KETENGAH telah berjaya dilaksanakan oleh syarikat subsidiari dan bersekutu miliknya mengikut bidang perniagaan yang dijalankan. Sejumlah RM31.08 juta dividen telah dibayar kepada KETENGAH selaku pemegang utama saham syarikat bagi tempoh tahun 2007 hingga 2021 oleh Ketengah Holding.
- Pengurusan aktiviti syarikat subsidiari dalam bidang penternakan dan pengkuarian adalah kurang cekap. Berlaku kelemahan dalam pengurusan aktiviti kerana pengeluaran produk puyuh antara 22.4% hingga 52.3% berbanding sasaran; pelan pemasaran yang efisien dan komprehensif tidak disediakan; kemudahan dan peralatan reban rosak serta tidak boleh digunakan; serta persekitaran pusat ternakan dan penetasan puyuh tidak diuruskan dengan baik. Selain itu, pengeluaran produk kuari antara 49.9% hingga 99.7% berbanding sasaran; kekerapan kerosakan mesin dan jentera kuari; mesin dan jentera kuari yang tidak disenggara secara berkala; serta Kuari Pondok Limau yang tidak beroperasi sejak tahun 2016.
- Pendapatan syarikat subsidiari dalam bidang penternakan, pengkuarian dan pendidikan menunjukkan trend menurun bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021. Sejumlah RM8.87 juta hutang syarikat subsidiari dan bersekutu juga tidak dapat dikutip melebihi tempoh 120 hari. Penggunaan dana suntikan modal oleh Ketengah Properties berjumlah RM2.35 juta tidak mengikut tujuan asal kelulusan.
- Amalan tadbir urus korporat Ketengah Holding berada pada tahap memuaskan namun memerlukan penambahbaikan bagi aspek Lembaga Pengarah; Pelan Hala Tuju dan KPI; SOP; JAI; serta Jawatankuasa Ganjaran dan Pencalonan.

**Apa yang
disyorkan
Audit?**

- Pihak yang terlibat perlu memberi pertimbangan terhadap syor seperti berikut:
 - menyediakan KPI meliputi keseluruhan bidang perniagaan yang dijalankan oleh syarikat subsidiari supaya keseluruhan perniagaan dapat dipantau dan dinilai sepenuhnya oleh pengurusan dan Lembaga Pengarah;
 - memantau pencapaian sasaran pendapatan aktiviti utama syarikat subsidiari mengikut bidang perniagaan supaya sasaran yang ditetapkan dapat dicapai dan bayaran dividen dapat dibuat oleh syarikat subsidiari terutama daripada bidang penternakan dan pelancongan;
 - menetapkan secara khusus keberhasilan yang perlu dicapai serta kaedah pengukuran keberhasilan bagi tujuan penilaian;
 - menambah baik pengurusan aktiviti bidang penternakan dari segi pengeluaran dengan menyediakan pelan pemasaran yang komprehensif serta pembaikan kerosakan reban dan peralatan;
 - menambah baik pengurusan aktiviti bidang pengkuarian supaya pengeluaran dapat dioptimumkan serta mengatasi masalah kerosakan mesin dan jentera kuari. Selain itu, penyenggaraan mesin dan jentera hendaklah dibuat secara berkala bagi mengurangkan kos pembaikan;
 - memastikan Pelan Hala Tuju 5 Tahun Ketengah Holding diluluskan dengan segera oleh Lembaga Pengarah supaya pengoperasian semula Kuari Pondok Limau dapat dibuat mengikut perancangan;
 - memastikan dana suntikan modal yang diluluskan dibelanjakan mengikut kelulusan serta kerja-kerja yang dilaksanakan dilaporkan kepada Lembaga Pengarah bagi tujuan pemantauan. Selain itu, sebarang perubahan daripada kelulusan asal permohonan juga perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah sebelum dibelanjakan;
 - memastikan langkah mengutip hutang daripada syarikat subsidiari dan bersekutu dibuat secara progresif; dan
 - menambah baik amalan tadbir urus korporat antaranya berkaitan program pembelajaran Lembaga Pengarah; penyediaan SOP berkaitan aktiviti bidang utama perniagaan syarikat subsidiari; keanggotaan dan pematuhan kekerapan mengadakan Mesyuarat JAI; perjumpaan JAI dengan Unit Audit Dalam; serta keperluan mengadakan mesyuarat Jawatankuasa Ganjaran dan Pencalonan.

KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH
Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah (KETENGAH)
KETENGAH Holding Sdn. Bhd.

FAKTA UTAMA

09.07.2003	RM37.29 juta	RM246.46 juta
Tarikh ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 [<i>Akta 125</i>]	Modal berbayar setakat 31 Disember 2022	Keuntungan terkumpul Kumpulan Holding setakat 31 Disember 2021
Objektif penubuhan	Syarikat pegangan pelaburan, penyediaan perkhidmatan pengurusan serta perniagaan kepada syarikat subsidiari dan bersekutu; serta mengambil alih mana-mana tanah atau kepentingan yang dimiliki atau dipegang oleh syarikat dalam aktiviti pertanian, pajakan, perlombongan, kuari dan sebagainya bagi meningkatkan keuntungan yang diperoleh	
Aktiviti utama	Menjalankan pelaburan dalam enam bidang perniagaan iaitu penternakan, hartanah, pengkuarian, pelancongan, pendidikan dan perladangan yang dilaksanakan oleh tujuh syarikat subsidiari dan lima syarikat bersekutu	
Jenis syarikat	Syarikat Berhad Menurut Syer	

1. LATAR BELAKANG

1.1. KETENGAH Holding Sdn. Bhd. (Ketengah Holding) ialah sebuah Syarikat Berhad Menurut Syer ditubuhkan pada 9 Julai 2003 di bawah Akta Syarikat 1965 [*Akta 125*]. Ketengah Holding ialah syarikat milik penuh Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah (KETENGAH). Setakat 31 Disember 2022, modal berbayar Ketengah Holding berjumlah RM37.29 juta.

1.2. KETENGAH merupakan sebuah agensi yang dikawal selia oleh Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah¹ (KKDW). KETENGAH ditubuhkan di bawah Akta Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah 1973 [*Akta 104*] dengan kuasa merancang, menggalak, menyelenggara dan melaksanakan program sosioekonomi dalam kawasan Terengganu Tengah. Wilayah KETENGAH meliputi daerah Dungun, Kemaman dan Hulu Terengganu dengan keluasan 653,075 hektar (50.2%) daripada keluasan negeri Terengganu (1.3 juta hektar).

1.3. Setakat 31 Disember 2022, KETENGAH telah membangunkan lima kawasan perbandaran meliputi bandar Al Muktafi Billah Shah; Bukit Besi; Ketengah Jaya; Seri Bandi; dan Cheneh Baru serta sebuah kawasan pelancongan di Tasik Kenyir. Ketengah Holding bertindak sebagai pemangkin pembangunan bagi membantu pertumbuhan ekonomi dalam wilayah KETENGAH.

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

1.4. Objektif penubuhan Ketengah Holding berdasarkan Perlembagaan Syarikat adalah sebagai syarikat pegangan pelaburan, penyediaan perkhidmatan pengurusan serta perniagaan kepada syarikat subsidiari dan syarikat bersekutu. Ketengah Holding juga berperanan mengambil alih mana-mana tanah atau kepentingan yang dimiliki atau dipegang oleh syarikat dalam aktiviti pertanian, pajakan, perlombongan, kuari dan sebagainya bagi meningkatkan hasil dan keuntungan yang diperoleh.

1.5. Aktiviti utama Ketengah Holding ialah menjalankan pelaburan dalam enam bidang perniagaan iaitu penternakan, hartanah, pengkuarian, pelancongan, pendidikan dan perladangan. Kesemua aktiviti pelaburan ini dilaksanakan oleh tujuh syarikat subsidiari dan lima syarikat bersekutu. Ketengah Holding bertindak sebagai syarikat induk (holding company) dalam mengawal selia syarikat subsidiari dan bersekutu tersebut.

1.6. Setakat 31 Disember 2022, tujuh syarikat subsidiari terdiri dari lima syarikat milik penuh dan dua syarikat bukan milik penuh. Lima syarikat subsidiari milik penuh Ketengah Holding ialah Ketengah Agrostock Sdn. Bhd., Ketengah Properties Sdn. Bhd., Kuari Pondok Limau Sdn. Bhd., Ketengah Niaga & Tours Sdn. Bhd. dan Kolej Ketengah Sdn. Bhd.. Dua syarikat subsidiari bukan milik penuh dengan pegangan saham melebihi 50% ialah Kuari Trengganu Tengah Sdn. Bhd. dan Ketengah Perwira Sdn. Bhd..

1.7. Selain itu, Ketengah Holding turut melabur dalam lima syarikat bersekutu dengan pegangan saham antara 7.5% hingga 46.3%. Butiran lanjut mengenai pegangan saham Ketengah Holding dalam syarikat subsidiari dan bersekutu adalah seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
PEGANGAN SAHAM KETENGGAH HOLDING DALAM SYARIKAT SUBSIDIARI
DAN BERSEKUTU SETAKAT 31 DISEMBER 2022

BIL.	NAMA SYARIKAT	PEGANGAN EKUITI KETENGGAH HOLDING			TARIKH PENUBUHAN	AKTIVITI UTAMA
		PEMEGANG EKUITI	%	MODAL BERBAYAR (RM)		
SYARIKAT SUBSIDIARI						
1.	Kolej Ketengah Sdn. Bhd. (Kolej Ketengah)	KETENGGAH Holding Sdn. Bhd.	100	1,000,000	11.07.1981	Pendidikan
2.	Ketengah Niaga & Tours Sdn. Bhd. (Ketengah Niaga)		100	3,600,000	21.07.1981	Pelancongan
3.	Kuari Pondok Limau Sdn. Bhd. (Kuari Pondok Limau)		100	2,800,000	12.08.1981	Pengkuarian
4.	Ketengah Properties Sdn. Bhd. (Ketengah Properties)		100	4,000,000	16.08.1985	Hartanah
5.	Ketengah Agrostock Sdn. Bhd. (Ketengah Agro)		100	500,000	08.07.1993	Penternakan

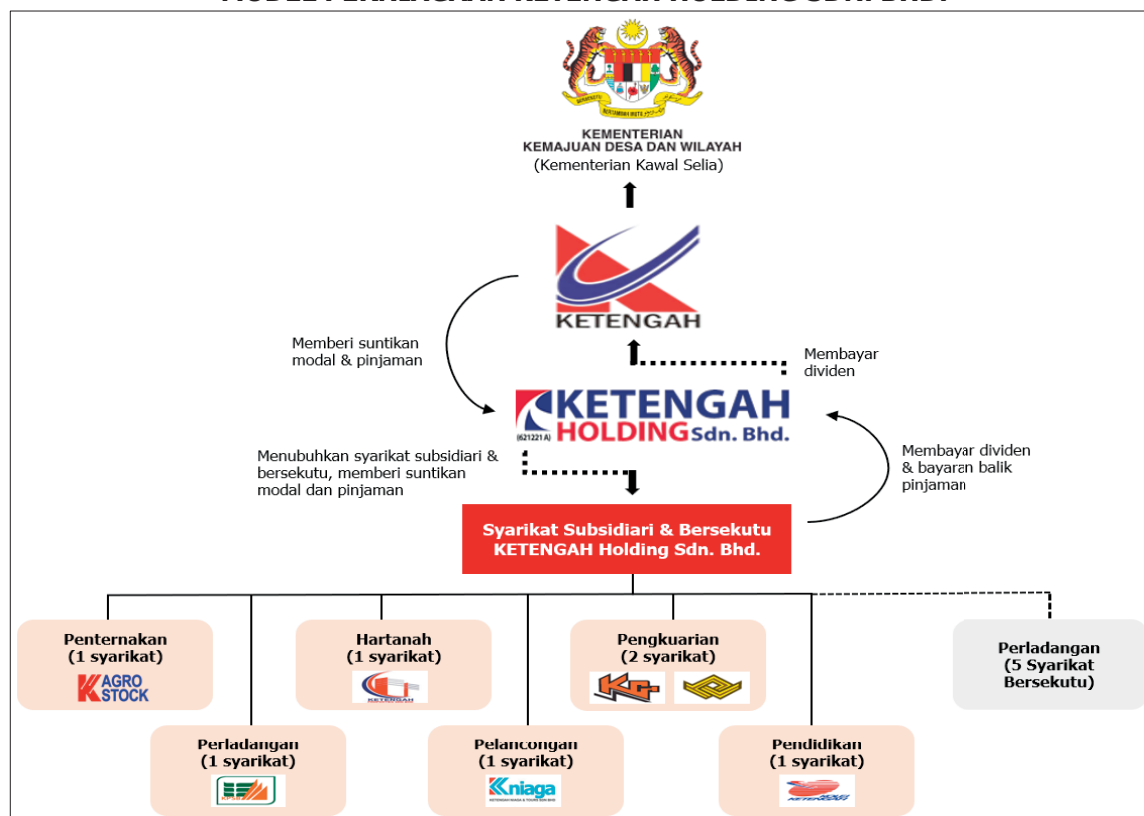
BIL.	NAMA SYARIKAT	PEGANGAN EKUITI KETENGGAH HOLDING			TARIKH PENUBUHAN	AKTIVITI UTAMA
		PEMEGANG EKUITI	%	MODAL BERBAYAR (RM)		
6.	Kuari Trengganu Tengah Sdn. Bhd. (Kuari Trengganu Tengah)	KETENGGAH Holding Sdn. Bhd.	57	570,001	26.04.1976	Pengkuarian
		Istikomah Enterprise Sdn. Bhd.	43	430,001		
7.	Ketengah Perwira Sdn. Bhd. (Ketengah Perwira)	KETENGGAH Holding Sdn. Bhd.	51	14,535,000	22.09.1976	Perladangan
		Lembaga Tabung Angkatan Tentera	49	13,965,000		
SYARIKAT BERSEKUTU						
1.	Ketengah Jaya Sdn. Bhd. (Ketengah Jaya)	KETENGGAH Holding Sdn. Bhd.	46.3	10,200,000	18.01.1978	Perladangan
		Lembaga Tabung Angkatan Tentera	29.1	6,400,000		
		Terengganu Incorporated Sdn. Bhd.	24.6	5,400,000		
2.	Ladang Rakyat Terengganu Sdn. Bhd. (Ladang Rakyat Terengganu)	Terengganu Incorporated Sdn. Bhd.	43.1	10,479,340	02.08.1977	
		KETENGGAH Holding Sdn. Bhd.	38	9,400,000		
		Kumpulan Ladang-Ladang Trengganu Sdn. Bhd.	18.9	4,700,000		
3.	Kilang Sawit Panji Alam Sdn. Bhd. (Kilang Sawit Panji Alam)	KETENGGAH Holding Sdn. Bhd.	35.5	3,545,561	12.06.1980	
		Ketengah Jaya Sdn. Bhd.	31.4	3,144,439		
		TH Plantations Sdn. Bhd.	18.3	1,825,000		
		FELCRA Berhad	8.8	875,000		
		Ladang Mawar Sdn. Bhd.	3.8	380,000		
		Syarikat Ladang Sawit Cherul Sdn. Bhd.	1.1	105,000		
		SY Angkasa Plantations Sdn.Bhd.	0.8	75,000		
4.	Rakyat Ketengah Perwira Sdn. Bhd. (Rakyat Ketengah Perwira)	Koperasi Polis Terengganu Berhad	0.5	50,000	17.04.1979	
		Ladang Rakyat Terengganu Sdn. Bhd.	58	4,060,000		
		Ketengah Perwira Sdn.Bhd.	32	2,240,000		
		KETENGGAH Holding Sdn. Bhd.	10	700,000		
5.	Sinergi Perdana Marketing Sdn. Bhd. (Sinergi Perdana Marketing)	Sinergi Perdana Sdn. Bhd.	85	850,000	22.02.2007	
		KETENGGAH Holding Sdn. Bhd.	7.5	75,000		
		Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan	7.5	75,000		

Sumber: e-Info Services SSM dan Penyata Kewangan Beraudit Syarikat Subsidiari bagi Tahun 2019, 2020 dan 2021

1.8. Model perniagaan Ketengah Holding berteraskan keuntungan bagi memberi pulangan dalam bentuk dividen kepada pemegang saham utama iaitu KETENGGAH. Ketengah Holding menerima suntikan modal daripada KETENGGAH pada awal penubuhannya untuk membiayai pelaksanaan aktiviti utama syarikat. Ketengah Holding memperoleh hasil pendapatan melalui dividen yang diterima daripada syarikat subsidiari dan bersekutu. Selain itu, Ketengah Holding turut memperoleh pendapatan daripada hasil jualan Kedai KH Shoppe di Tasik Kenyir dan keuntungan daripada pelaburan dalam akaun simpanan tetap. Keuntungan yang diperoleh syarikat digunakan untuk membayar dividen kepada KETENGGAH. Sejak penubuhannya,

sejumlah RM31.08 juta dividen telah dibayar kepada pihak KETENGAH. Model perniagaan Ketengah Holding adalah seperti dalam **Carta 1**.

CARTA 1
MODEL PERNIAGAAN KETENGAH HOLDING SDN. BHD.



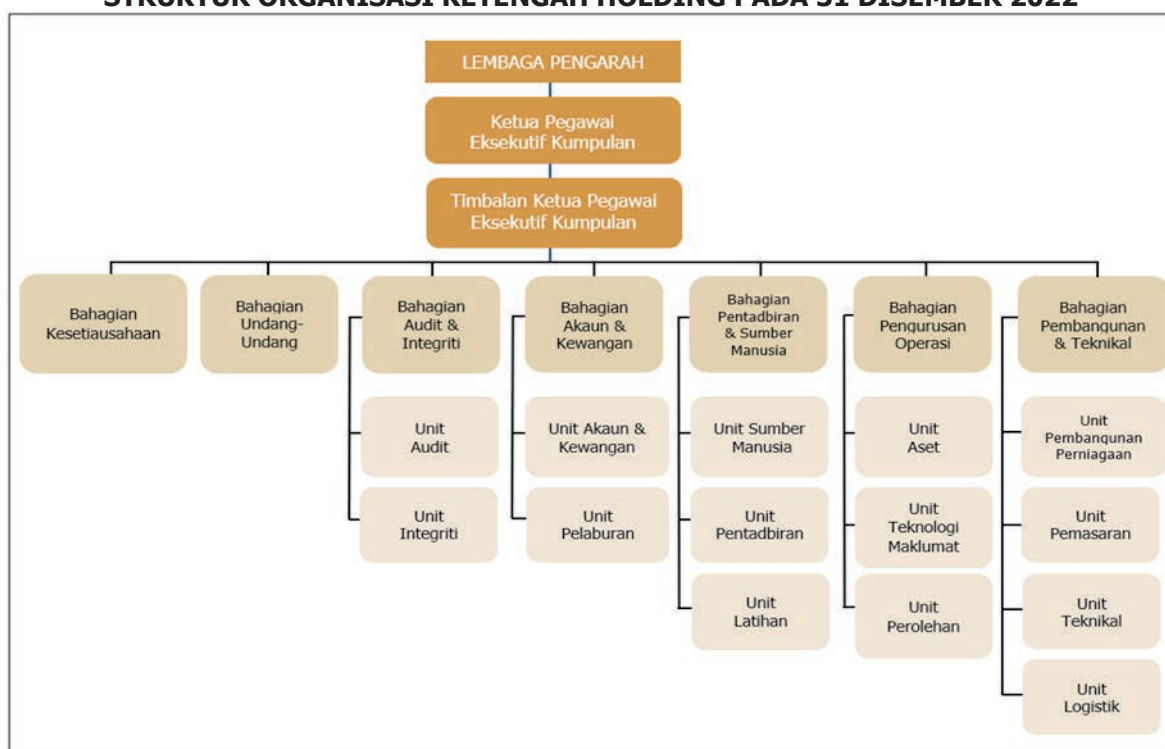
Sumber: Jabatan Audit Negara

1.9. Berdasarkan penyata kewangan beraudit, pendapatan Kumpulan Ketengah Holding bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021 berjumlah RM321.19 juta iaitu RM232.42 juta (72.4%) hasil daripada enam bidang perniagaan manakala RM88.77 juta (27.6%) daripada lain-lain pendapatan. Aktiviti perladangan merupakan penyumbang pendapatan terbesar Ketengah Holding melalui penjualan buah tandan segar kelapa sawit dan minyak sawit mentah.

1.10. Setakat 31 Disember 2022, Ketengah Holding mempunyai sembilan ahli Lembaga Pengarah termasuk Pengerusi dengan tujuh berstatus bebas dan bukan eksekutif manakala dua lagi berstatus bukan bebas dan eksekutif. Peranan dan fungsi Lembaga Pengarah dibantu oleh lima jawatankuasa yang ditubuhkan iaitu Jawatankuasa Tender; Jawatankuasa Pelaburan; Jawatankuasa Audit dan Integriti; Jawatankuasa Ganjaran dan Pencalonan; serta Jawatankuasa Tabung Tanggungjawab Sosial Korporat.

1.11. Pengurusan Ketengah Holding diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan (KPEK) yang dibantu oleh seorang Timbalan KPEK serta tujuh Pengurus Bahagian. Setakat 31 Disember 2022, bilangan perjawatan Ketengah Holding yang diisi ialah seramai 58 (71.6%) orang daripada 81 perjawatan. Struktur organisasi syarikat adalah seperti dalam **Carta 2**.

CARTA 2
STRUKTUR ORGANISASI KETENGGAH HOLDING PADA 31 DISEMBER 2022



Sumber: Bahagian Kesetiausahaan Ketengah Holding

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan Ketengah Holding melalui pengurusan aktiviti pelaburan dalam syarikat subsidiari diuruskan dengan cekap dan berkesan; amalan tadbir urus korporat yang baik; dan kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan aktiviti utama Ketengah Holding iaitu pelaburan dalam syarikat subsidiari bagi tempoh tahun 2019 hingga 2022. Dua bidang utama Audit yang dinilai ialah prestasi aktiviti dan pengurusan aktiviti. Penilaian prestasi aktiviti meliputi pencapaian output dan pencapaian keberhasilan. Dua perkara yang dinilai dalam pencapaian output ialah pencapaian Petunjuk Prestasi Utama (KPI); dan prestasi kewangan serta pelaburan dalam syarikat subsidiari dan bersekutu.

Pencapaian keberhasilan dinilai berdasarkan pencapaian pertumbuhan ekonomi dan pembangunan wilayah KETENGAH serta pembayaran dividen kepada KETENGAH. Penilaian pengurusan aktiviti pula melibatkan tiga perkara iaitu pengurusan pelaburan dalam bidang penternakan - aktiviti ternakan puyuh; pengurusan pelaburan dalam bidang pengkuarian; serta pemantauan terhadap syarikat subsidiari dan bersekutu.

3.2. Berdasarkan penilaian risiko, dua bidang perniagaan iaitu penternakan dan pengkuarian dipilih berdasarkan kerugian semasa yang dialami dan trend peningkatan kerugian terkumpul syarikat subsidiari bidang tersebut bagi tempoh tahun 2019, 2020 dan 2021. Ringkasan kedudukan kewangan syarikat subsidiari mengikut bidang perniagaan adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI DAN KEUNTUNGAN/(KERUGIAN)
TERKUMPUL SYARIKAT SUBSIDIARI MENGIKUT BIDANG PERNIAGAAN
BAGI TAHUN 2019 HINGGA 2021

BIDANG PERNIAGAAN	TAHUN 2019		TAHUN 2020		TAHUN 2021	
	UNTUNG/ (RUGI) SEBELUM CUKAI (RM Juta)	UNTUNG/ (RUGI) TERKUMPUL (RM Juta)	UNTUNG/ (RUGI) SEBELUM CUKAI (RM Juta)	UNTUNG/ (RUGI) TERKUMPUL (RM Juta)	UNTUNG/ (RUGI) SEBELUM CUKAI (RM Juta)	UNTUNG/ (RUGI) TERKUMPUL (RM Juta)
Penternakan	0.03	(0.78)	(0.14)	(0.93)	(0.34)	(1.23)
Hartanah	0.02	1.18	(0.66)	0.49	(1.72)	(1.31)
Pelancongan	0.02	(1.24)	(0.68)	(1.87)	*(0.00)	(1.89)
Pendidikan	0.64	0.58	0.45	0.93	(0.53)	0.35
Pengkuarian	0.62	(3.98)	0.45	(4.20)	(0.40)	(4.82)
Perladangan	15.02	118.79	23.90	125.60	29.38	133.14

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2019, 2020 dan 2021

Nota: (*) - RM3,170

3.3. Pengauditan ini juga melibatkan sembilan aspek tadbir urus korporat iaitu Pengerusi; Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; KPEK; Prosedur Operasi Standard (SOP); Pelan Hala Tuju dan KPI; Jawatankuasa Audit dan Integriti (JAI); Audit Dalam; serta Jawatankuasa Ganjaran dan Pencalonan bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022. Kedudukan kewangan pula dinilai berdasarkan analisis terhadap penyata kewangan beraudit tahun 2019, 2020 dan 2021. Pengauditan dijalankan di Ibu Pejabat Ketengah Holding yang terletak di Bandar Al Muktafi Billah Shah, Dungun, Terengganu. Pemeriksaan fizikal Audit turut dijalankan di Kuari Trengganu Tengah, Kemaman; Kuari Pondok Limau, Dungun; Pusat Ternakan dan Penetasan Puyuh, Kemaman; dan Kelab Golf Bukit Besi, Dungun.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1 Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan Ketengah Holding serta menganalisis data berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pemeriksaan fizikal terhadap lokasi aktiviti pengkuarian, ternakan dan hartanah telah dijalankan dalam tempoh pengauditan.

4.2. Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan Ketengah Holding yang telah diaudit oleh Tetuan Ernst & Young PLT. 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 Januari hingga Mac 2023. Perkara yang ditemui serta maklum balas daripada Ketengah Holding telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 21 Jun 2023. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.1. Prestasi Aktiviti

Prestasi aktiviti pelaburan Ketengah Holding dinilai berdasarkan aspek pencapaian output dan pencapaian keberhasilan bagi tempoh tahun 2019 hingga 2022.

5.1.1. Pencapaian Output

Pencapaian output dinilai daripada dua perkara iaitu pencapaian KPI Ketengah Holding; dan prestasi kewangan serta pelaburan dalam syarikat subsidiari dan bersekutu.

5.1.1.1. Petunjuk Prestasi Utama

- a. Seksyen 252 dan 253 Akta Syarikat 2016 [*Akta 777*] menetapkan Pengarah hendaklah menyediakan laporan bagi setiap tahun kewangan yang boleh mengandungi ulasan perniagaan termasuk analisis seimbang dan menyeluruh tentang KPI syarikat. Perenggan 3.2 Green Book Enhancing Board Effectiveness April 2006 juga menyatakan penyediaan dan penggunaan KPI hendaklah menjadi amalan tadbir urus korporat yang baik sebagai kaedah bagi Lembaga Pengarah untuk menyelia prestasi syarikat.

- b. Semakan Audit mendapati Ketengah Holding telah menyediakan dan menetapkan tiga indikator iaitu pendapatan, perbelanjaan dan untung bersih sebagai KPI syarikat. Bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022, Ketengah Holding telah mencapai 67.4% hingga 309.3% bagi setiap indikator yang ditetapkan. Bagaimanapun, **Ketengah Holding tidak menyediakan KPI keseluruhan syarikat yang mengambil kira semua aktiviti enam bidang perniagaan yang dijalankan oleh tujuh syarikat subsidiarinya.** Semakan Audit terhadap minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Ketengah Holding bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022 mendapati prestasi pencapaian KPI ini telah dibentang dan dibincangkan dalam mesyuarat tersebut. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 3.**

JADUAL 3
RINGKASAN PENCAPAIAN KPI KETENGGAH HOLDING
BAGI TAHUN 2020 HINGGA 2022

PERIHAL	TAHUN 2020			TAHUN 2021			TAHUN 2022		
	SASAR	CAPAI	(%)	SASAR	CAPAI	(%)	SASAR	CAPAI	(%)
	(RM Juta)			(RM Juta)			(RM Juta)		
Pendapatan	20.08	15.15	75.4	23.09	22.87	99.0	23.60	24.16	102.4
Perbelanjaan	16.35	11.02	67.4	21.12	21.03	99.6	22.20	15.92	71.7
Untung Bersih	3.73	4.13	110.7	1.97	1.84	93.4	1.40	4.33	309.3

Sumber: Laporan Pencapaian KPI dan Akaun Pengurusan Ketengah Holding

- c. Analisis Audit mendapati bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022, pencapaian KPI bagi **indikator pendapatan adalah antara RM15.15 juta (75.4%) hingga RM24.16 juta (102.4%).** Pencapaian KPI tahun 2020 adalah rendah iaitu 75.4% disebabkan sasaran jualan rumah bagi projek perumahan di Bukit Besi, Dungun berjumlah RM5.60 juta tidak dapat dicapai pada tahun tersebut. Kurangnya permintaan dalam tempoh pandemik Covid-19 merupakan faktor utama projek perumahan tersebut tidak terjual seperti disasarkan. Bagaimanapun, pendapatan syarikat telah mencatatkan peningkatan pada tahun 2021 dan 2022 masing-masing 99% dan 102.4% disebabkan sasaran penjualan rumah di Bukit Besi, Dungun telah berjaya dicapai.
- d. Analisis selanjutnya mendapati **pencapaian KPI bagi indikator perbelanjaan adalah antara RM11.02 juta (67.4%) hingga RM21.03 juta (99.6%)** bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022. Prestasi perbelanjaan bagi tempoh tiga tahun tersebut adalah rendah berbanding

sasaran disebabkan kos pembangunan projek perumahan Bukit Besi, Dungun tidak diambil kira kerana jualan rumah belum berlaku. Selain itu, peruntukan bagi program-program lain yang dirancang namun tidak dapat dibelanjakan kerana pandemik Covid-19 turut menyumbang kepada prestasi rendah tersebut.

- e. Analisis juga mendapati bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022, **prestasi pencapaian keuntungan bersih Ketengah Holding adalah antara RM1.84 juta (93.4%) hingga RM4.33 juta (309.3%)**. Pada tahun 2021, sasaran keuntungan bersih telah dikurangkan sejumlah RM1.76 juta (47.2%) berbanding RM3.73 juta pada tahun 2020 dan sejumlah RM0.57 juta (28.9%) kepada RM1.40 juta pada tahun 2022. Penerimaan dividen yang tinggi daripada syarikat subsidiari dan bersekutu bidang perladangan iaitu sehingga 313.4% berbanding sasaran serta pengurangan perbelanjaan syarikat pada tahun 2020 dan 2022 turut menyumbang kepada pencapaian keuntungan bersih syarikat.

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Penetapan KPI Ketengah Holding secara menyeluruh mengikut bidang utama perniagaan akan dibuat mulai tahun 2023 dan dibentangkan kepada Lembaga Pengarah pada bulan Disember 2023. KPI tersebut meliputi jumlah buah tandan bersih (metrik tan) bagi bidang perladangan; jumlah stok batu (metrik tan) bagi bidang pengkuarian; jumlah stok puyuh (RM) bagi bidang penternakan; jualan tiket (RM) bagi bidang pelancongan; dan jumlah kemasukan pelajar bagi bidang pendidikan.

Pendapat Audit | Secara keseluruhannya, pencapaian KPI Ketengah Holding bagi tiga indikator yang ditetapkan adalah baik. Namun, KPI yang disediakan tidak mengambil kira semua aktiviti dalam bidang perniagaan yang dijalankan oleh syarikat subsidiari dan bersekutu. Perkara ini menyebabkan pencapaian aktiviti utama syarikat dalam enam bidang perniagaan tidak dapat diukur.

5.1.1.2. Prestasi Kewangan serta Pelaburan Dalam Syarikat Subsidiari dan Bersekutu

Prestasi kewangan dan pelaburan dinilai berdasarkan prestasi kewangan kumpulan; pendapatan aktiviti utama syarikat subsidiari; dan terimaan dividen daripada syarikat subsidiari dan bersekutu.

a. Prestasi Kewangan Kumpulan

Kedudukan kewangan Kumpulan Ketengah Holding termasuk syarikat subsidiari dan bersekutu bagi tahun 2019 hingga 2021 seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
KEDUDUKAN KEWANGAN KUMPULAN KETENGGAH HOLDING
BAGI TAHUN 2019, 2020 DAN 2021

BUTIRAN	2019 (RM Juta)	2020 (RM Juta)	2021 (RM Juta)
Jumlah Pendapatan	92.69	103.12	125.38
Jumlah Perbelanjaan	82.56	70.28	86.25
Keuntungan Selepas Cukai	6.50	26.37	29.79
Keuntungan Terkumpul	224.14	229.46	246.46
JUMLAH ASET	382.34	398.78	417.23
Jumlah Liabiliti	25.22	24.64	23.34
Ekuiti	357.12	374.14	393.89
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	382.34	398.78	417.23
Tunai Dan Kesetaraan Tunai Pada Akhir Tahun	19.59	32.21	32.92

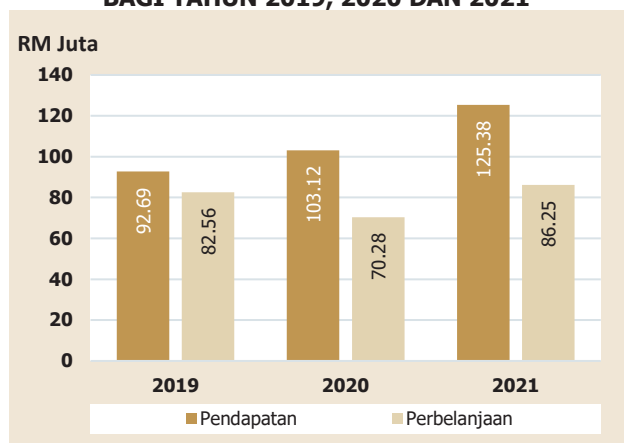
Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2019, 2020 dan 2021

- i. Merujuk **Jadual 4**, analisis Audit mendapati pendapatan utama Kumpulan Ketengah Holding disumbangkan oleh pendapatan daripada jualan buah tandan segar kelapa sawit, projek perumahan, pelancongan dan terimaan yuran pendidikan. **Pendapatan Kumpulan Ketengah Holding menunjukkan trend peningkatan bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021.** Pendapatan tahun 2020 mencatatkan peningkatan sejumlah RM10.43 juta (11.3%) berbanding tahun 2019. Pada tahun 2021, peningkatan pendapatan sejumlah RM22.26 juta (21.6%) kepada RM125.38 juta direkodkan berbanding pendapatan berjumlah RM103.12 juta pada tahun 2020.
- ii. Pada tahun 2021, **perbelanjaan Kumpulan Ketengah Holding berjumlah RM86.25 juta iaitu peningkatan sejumlah RM15.97 juta (22.7%) berbanding RM70.28 juta yang direkodkan pada tahun 2020.** Peningkatan perbelanjaan

kumpulan tersebut turut disumbangkan oleh pelarasan peruntukan hutang lapuk dan *impairment for investment in subsidiary* masing-masing berjumlah RM3.55 juta dan RM2.13 juta dalam akaun Ketengah Holding. Perbelanjaan pada tahun 2020 pula mencatatkan penurunan sejumlah RM12.28 juta (14.9%) berbanding tahun 2019.

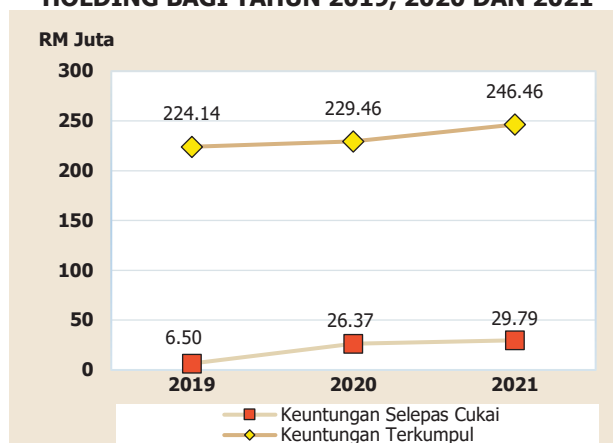
- iii. Ketengah Holding menunjukkan peningkatan prestasi kewangan apabila mencatatkan keuntungan selepas cukai kumpulan bagi tahun 2019 hingga 2021. Peningkatan keuntungan ini menjadikan keuntungan terkumpul kumpulan pada tahun 2021 berjumlah RM246.46 juta. Bagi tahun 2019 hingga 2021, jumlah aset melebihi jumlah liabiliti bagi tempoh tiga tahun berturut-turut dan aliran tunai syarikat juga adalah positif iaitu berjumlah RM32.92 juta. Trend pendapatan dan perbelanjaan, keuntungan selepas cukai serta keuntungan terkumpul adalah seperti dalam **Carta 3** dan **Carta 4**.

CARTA 3
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
KUMPULAN KETENGGAH HOLDING
BAGI TAHUN 2019, 2020 DAN 2021



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2019, 2020 dan 2021

CARTA 4
TREND KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI SERTA
KEUNTUNGAN TERKUMPUL KUMPULAN KETENGGAH
HOLDING BAGI TAHUN 2019, 2020 DAN 2021



Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Peningkatan perbelanjaan kumpulan pada tahun 2021 disebabkan oleh tambahan sumbangan tanggungjawab sosial korporat syarikat daripada RM1.44 juta pada tahun 2020 kepada RM3.77 juta pada tahun 2021. Pada tahun 2021 juga, terdapat tambahan kakitangan kontrak dan pengisian penuh Ahli Lembaga Pengarah Ketengah Holding serta syarikat subsidiari yang turut meningkatkan perbelanjaan pentadbiran kumpulan.

Pendapat Audit Secara keseluruhannya, kedudukan kewangan Kumpulan Ketengah Holding adalah kukuh dengan peningkatan keuntungan terkumpul.

b. Prestasi Pendapatan Aktiviti Utama Syarikat Subsidiari

- i. Lembaga Pengarah syarikat subsidiari Ketengah Holding menetapkan syarikat-syarikat yang ditadbir hendaklah mencapai sasaran yang ditetapkan. Pencapaian sasaran yang ditetapkan dibincang dan dilaporkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Ketengah Holding bagi tujuan pemantauan. Analisis telah dibuat terhadap sasaran dan pencapaian pendapatan aktiviti utama syarikat subsidiari Ketengah Holding mengikut bidang perniagaan yang dijalankan bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022 seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
SASARAN DAN PENCAPAIAN PENDAPATAN AKTIVITI UTAMA
SYARIKAT SUBSIDIARI BAGI TAHUN 2020 HINGGA 2022

SYARIKAT SUBSIDIARI	BIDANG PERNIAGAAN	2020 (RM Juta)		(%)	2021 (RM Juta)		(%)	2022 (RM Juta)		(%)
		S	P		S	P		S	P	
Ketengah Agro	Penternakan	2.05	1.40	68.3	1.87	1.43	76.5	1.31	1.91	145.8
Ketengah Properties	Hartanah	5.47	5.43	99.3	8.97	5.80	64.7	12.93	9.81	75.9
Kuari Trengganu Tengah	Pengkuarian	6.89	3.27	47.5	2.77	2.43	87.7	5.29	3.54	66.9
Kuari Pondok Limau		Analisis tidak dibuat terhadap sasaran dan pencapaian pendapatan aktiviti utama Kuari Pondok Limau kerana syarikat tidak menjalankan operasi sejak tahun 2016.								
Ketengah Niaga	Pelancongan	20.11	14.54	72.3	17.18	14.89	86.7	20.45	15.23	74.5
Kolej Ketengah	Pendidikan	1.55	1.89	121.9	2.11	1.10	52.1	2.73	1.71	62.6
Ketengah Perwira	Perladangan	38.73	49.01	126.5	54.71	62.37	114.0	44.99	64.67	143.7

Sumber: Akaun Pengurusan Syarikat Subsidiari Ketengah Holding
Nota: (S) - Sasaran Bajet (P) - Pencapaian

- ii. Analisis Audit mendapati bagi tahun 2020 dan 2021, syarikat subsidiari dalam bidang penternakan iaitu **Ketengah Agro tidak mencapai sasaran pendapatan iaitu masing-masing 68.3% (RM1.40 juta) dan 76.5% (RM1.43 juta)** berbanding sasaran yang ditetapkan. Antara faktor ketidakcapaian ialah jualan produk puyuh dan pembekalan input pertanian seperti baja, racun serta peralatan yang rendah kesan pandemik Covid-19. Bagaimanapun pada tahun 2022, Ketengah Agro telah mencapai sasaran pendapatan berjumlah RM1.91 juta (145.8%) berbanding sasaran yang ditetapkan. Pencapaian tersebut sebahagian besarnya disumbangkan oleh pembekalan barangan am dan keperluan harian kepada pihak ketiga

bagi tujuan sumbangan kepada komuniti setempat berjumlah RM472,926.

- iii. Syarikat subsidiari dalam bidang hartanah iaitu Ketengah Properties pula hampir mencapai sasaran pendapatan iaitu 99.3% (RM5.43 juta) pada tahun 2020. Bagaimanapun, **sasaran pendapatan bagi tahun 2021 dan 2022 tidak dapat dicapai iaitu masing-masing 64.7% (RM5.80 juta) dan 75.9% (RM9.81 juta).** Ketidakaapaian tersebut disebabkan jualan bagi projek hartanah dalam pembinaan di Bandar Ketengah Jaya, Dungun yang masih belum terjual pada tahun tersebut. Ketengah Properties ialah pemaju bagi projek tersebut dan semua pendapatan serta perbelanjaan dimiliki dan ditanggung oleh syarikat. Projek hartanah tersebut yang melibatkan pembinaan 24 unit rumah teres dan empat unit rumah Rumah Bina Negara tidak dapat dilaksanakan pada tahun 2020 dan 2021. Perkara ini berlaku kerana syarikat kekurangan modal perniagaan serta pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan akibat pandemik Covid-19.
- iv. Bagi bidang pengkuarian, dua syarikat subsidiari terlibat iaitu Kuari Trengganu Tengah dan Kuari Pondok Limau. Analisis Audit mendapati **Kuari Trengganu Tengah hanya mencapai sasaran pendapatan antara 47.5% (RM3.27 juta) hingga 87.7% (RM2.43 juta) bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022.** Pada tahun 2021, Kuari Trengganu Tengah mencapai 87.7% sasaran pendapatan iaitu lebih tinggi berbanding tahun 2020 dan 2022 kerana penurunan sasaran yang ditetapkan (RM2.77 juta). Penetapan sasaran yang rendah pada tahun 2021 adalah kerana pengeluaran produk kuari dikira berdasarkan baki stok kuari pada tahun sebelumnya. Sasaran pendapatan tahun 2020 tidak dapat dicapai disebabkan pandemik Covid-19. Bagi tahun 2021, pengeluaran produk kuari tidak dapat dioptimumkan kerana jentera kuari yang kerap rosak serta kapasiti mesin *crusher* yang tidak dapat memenuhi sasaran pengeluaran sebenar. Pihak Audit mendapati tiada pendapatan disumbangkan oleh Kuari Pondok Limau kerana syarikat tidak menjalankan operasi sejak tahun 2016.
- v. Syarikat subsidiari dalam bidang pelancongan iaitu **Ketengah Niaga telah mencapai sasaran pendapatan antara 72.3% (RM14.54 juta) hingga 86.7% (RM14.89 juta) bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022.** Semasa negara dilanda

pandemik Covid-19 pada tahun 2020 dan 2021, bidang pelancongan tidak dibenarkan beroperasi dan secara tidak langsung menjejaskan pendapatan syarikat. Faktor utama ketidakcapaian tersebut ialah kurangnya hasil daripada bidang pelancongan di kawasan Tasik Kenyir, Hulu Terengganu yang terdiri daripada penjualan pakej pelancongan seperti pakej Pulau Petang dan pakej santuari kelah; serta sewaan Lawit Lodger.

- vi. Analisis Audit terhadap sasaran bajet dan pencapaian bidang pendidikan oleh Kolej Ketengah mendapati pendapatan syarikat telah melebihi sasaran yang ditetapkan iaitu RM1.89 juta (121.9%) pada tahun 2020. Bagaimanapun **bagi tahun 2021 dan 2022, pendapatan Kolej Ketengah masing-masing berjumlah RM1.10 juta (52.1%) dan RM1.71 juta (62.6%)** berbanding sasaran yang ditetapkan. Perkara ini berlaku disebabkan pada tahun 2021, pendapatan yuran pendaftaran, pengajian dan asrama untuk tiga kursus baharu telah dibajetkan namun penawaran kursus tersebut masih belum diluluskan oleh Kementerian Pengajian Tinggi (KPT)². Bagi tahun 2022 pula, penawaran bagi tiga kursus tersebut telah diluluskan oleh KPT dan dibajetkan namun tiada pengambilan pelajar dibuat. Lembaga Pengarah Kolej Ketengah telah memutuskan untuk tidak meneruskan penawaran kursus tersebut secara usaha sama dengan pihak ketiga kerana kadar yuran yang dikenakan adalah tinggi iaitu antara RM3,250 hingga RM4,500 setiap semester serta membebankan pelajar.
- vii. Pihak Audit juga mendapati syarikat subsidiari daripada bidang perladangan iaitu **Ketengah Perwira telah mencapai sasaran pendapatan yang ditetapkan iaitu antara 114% (RM62.37 juta) hingga 143.7% (RM64.67 juta) bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022**. Kenaikan harga buah tandan segar kelapa sawit di pasaran merupakan faktor utama sasaran pendapatan tersebut dapat dicapai. Selain itu, bayaran royalti dan sewaan kawasan ladang seluas 149.4 hektar bagi aktiviti perlombongan bijih besi oleh tiga syarikat perlombongan swasta turut menyumbang kepada pendapatan Ketengah Perwira.

² Kini dikenali sebagai Kementerian Pendidikan Tinggi

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Aktiviti ternakan puyuh oleh Ketengah Agro akan ditamatkan pada bulan September 2023 dan digantikan dengan ternakan ayam yang dijangka bermula pada bulan Disember 2023. Perkara ini telah dipersetujui oleh Lembaga Pengarah syarikat pada 28 Mei 2023. Pada 15 Februari 2023, Lembaga Pengarah Ketengah Holding juga telah bersetuju untuk memberi suntikan modal berjumlah RM4.50 juta kepada Ketengah Agro bagi tujuan tersebut. Kurangnya penganjuran kejohanan dan kedatangan pemain golf ke Kelab Golf Bukit Besi, Dungun juga turut menyebabkan sasaran pendapatan Ketengah Properties tidak dicapai. Ketengah Niaga akan membuka dua aktiviti perniagaan yang baharu iaitu perhotelan dan jualan minyak masak bagi meningkatkan pendapatan syarikat bermula pada bulan Ogos 2023.

Pendapat Audit | Keseluruhannya, prestasi pendapatan aktiviti utama syarikat subsidiari kurang memuaskan kecuali bidang perladangan yang merekodkan pencapaian melebihi 100% bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022.

c. Prestasi Terimaan Dividen Daripada Syarikat Subsidiari dan Bersekutu

- i. Dividen yang diterima daripada syarikat subsidiari dan bersekutu merupakan sumber utama pendapatan Ketengah Holding. Berdasarkan Garis Panduan Agihan Keuntungan Bagi Tujuan Bayaran Dividen/Agihan Akhir Ketengah Holding, Lembaga Pengarah hendaklah memastikan semua syarikat subsidiari, bersekutu dan pelaburan membuat bayaran dividen kepada syarikat induk. Sejak penubuhan syarikat pada tahun 2003 hingga tahun 2021, keseluruhan dividen yang diterima oleh Ketengah Holding berjumlah RM141.94 juta. Penyumbang utama dividen daripada syarikat subsidiari ialah Ketengah Perwira dengan bayaran dividen keseluruhan berjumlah RM62.42 juta (44%). Bagi syarikat bersekutu, penyumbang utama dividen ialah Ladang Rakyat Terengganu dan Ketengah Jaya masing-masing berjumlah RM38.53 juta (27.1%) dan RM35.39 juta (24.9%).
- ii. Analisis Audit mendapati Ketengah Holding menerima pulangan pelaburan antara 0.34% hingga 429.4% daripada modal/ekuiti yang dilaburkan dalam syarikat subsidiari dan bersekutu. Bidang perladangan

mencatatkan pulangan pelaburan tertinggi manakala **tiga syarikat subsidiari iaitu Kuari Pondok Limau, Ketengah Niaga dan Ketengah Agro** belum memberi sebarang pulangan terhadap modal/ekuiti yang dilaburkan oleh Ketengah Holding. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
PULANGAN PELABURAN EKUITI DALAM SYARIKAT
SUBSIDIARI DAN BERSEKUTU SETAKAT 31 DISEMBER 2022

BIL.	SYARIKAT	BIDANG	JUMLAH EKUITI	JUMLAH DIVIDEN DITERIMA	JUMLAH PULANGAN PELABURAN (%)
			(RM)	(RM)	
			(a)	(b)	(b/a) x 100
SUBSIDIARI					
1.	Ketengah Perwira	Perladangan	14,535,000	62,418,741	429.4
2.	Kuari Trengganu Tengah	Pengkuarian	570,001	337,155	59.1
3.	Kolej Ketengah	Pendidikan	1,000,000	100,000	10.0
4.	Ketengah Properties	Hartanah	4,000,000	13,500	0.34
5.	Kuari Pondok Limau	Pengkuarian	2,800,000	0	0
6.	Ketengah Niaga	Pelancongan	3,600,000	0	0
7.	Ketengah Agro	Penternakan	500,000	0	0
BERSEKUTU					
1.	Ladang Rakyat Terengganu	Perladangan	9,400,000	38,532,432	409.9
2.	Ketengah Jaya		10,200,000	35,388,900	346.9
3.	Kilang Sawit Panji Alam		3,545,561	3,426,744	96.6
4.	Rakyat Ketengah Perwira		700,000	1,707,901	243.9
5.	Sinergi Perdana Marketing		75,000	11,250	15.0
JUMLAH			50,925,562	141,936,623	

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Syarikat Subsidiari dan Bersekutu serta Laporan Terimaan Dividen Ketengah Holding

- iii. Seperti yang ditetapkan dalam garis panduan Ketengah Holding, syarikat subsidiari dan bersekutu Ketengah Holding hendaklah membayar dividen seperti sasaran yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah Ketengah Holding pada setiap tahun. Butiran lanjut mengenai sasaran dan terimaan dividen tersebut adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
SASARAN DAN TERIMAAN DIVIDEN DARIPADA SYARIKAT SUBSIDIARI
DAN BERSEKUTU KETENGGAH HOLDING BAGI TAHUN 2019 HINGGA 2021

SYARIKAT	2019 (RM)			2020 (RM)			2021 (RM)		
	S	T	%	S	T	%	S	T	%
SUBSIDIARI									
Ketengah Perwira	2,907,000	5,814,000	200	3,633,750	6,540,750	180	5,087,250	6,540,750	128.6
Kuari Trengganu Tengah	34,200	45,600	133.3	45,600	34,200	75	57,000	0	0
Kolej Ketengah	0	50,000	100	0	50,000	100	50,000	0	0
JUMLAH	2,941,200	5,909,600	200.9	3,679,350	6,624,950	180.1	5,194,250	6,540,750	125.9
BERSEKUTU									
Ladang Rakyat Terengganu	1,880,000	1,989,833	105.8	2,446,500	4,768,284	194.9	1,989,833	6,235,646	313.4
Ketengah Jaya	2,040,000	4,080,000	200.0	2,040,000	4,284,000	210	3,570,000	4,386,000	122.9
Kilang Sawit Panji Alam	283,645	354,556	125.0	531,834	496,378	93.3	354,556	390,011	110.0
Rakyat Ketengah Perwira	105,000	140,000	133.3	119,000	161,000	135.3	140,000	0	0
Sinergi Perdana Marketing	5,660	3,750	66.3	5,660	7,500	132.5	113,877	0	0
JUMLAH	4,314,305	6,568,139	152.2	5,142,994	9,717,162	188.9	6,168,266	11,011,657	178.5
JUMLAH KESELURUHAN	7,255,505	12,477,739	172.0	8,822,344	16,342,112	185.2	11,362,516	17,552,407	154.5

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Syarikat Subsidiari dan Bersekutu serta Laporan Pencapaian Bajet Ketengah Holding

Nota: S - Sasaran Terimaan Dividen T - Terimaan Dividen

- iv. Analisis Audit mendapati bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021, peratus pencapaian dividen yang diterima oleh Ketengah Holding berbanding sasaran yang dibuat adalah antara 125.9% (RM6.54 juta) hingga 200.9% (5.91 juta) daripada syarikat subsidiari. Pencapaian terimaan dividen daripada syarikat bersekutu pula adalah antara 152.2% (RM6.57 juta) dan 188.9% (RM9.72 juta) untuk tempoh yang sama. Bagi tahun 2019, 2020 dan 2021, Ketengah Perwira merupakan penyumbang utama dividen kepada Ketengah Holding masing-masing berjumlah RM5.81 juta, RM6.54 juta dan RM6.54 juta. Terimaan dividen tersebut adalah antara 128.6% hingga 200% berbanding sasaran yang ditetapkan oleh Ketengah Holding. Semakan terhadap minit Mesyuarat Agung Ketengah Perwira mendapati bayaran agihan dividen dibuat berdasarkan produktiviti pengeluaran hasil ladang yang melebihi sasaran serta peningkatan harga buah kelapa sawit di pasaran.
- v. Selain itu, syarikat bersekutu dalam bidang perladangan iaitu Ladang Rakyat Terengganu dan Ketengah Jaya merupakan penyumbang kedua dan ketiga terbesar dividen kepada Ketengah Holding bagi tempoh yang sama. Bayaran dividen yang dibuat kepada Ketengah Holding adalah antara 105.8% (RM1.98 juta) hingga 313.4% (RM6.24 juta) berbanding sasaran yang ditetapkan.

- vi. Analisis Audit mendapati bagi tahun 2019 dan 2020, Ketengah Holding telah menerima dividen daripada Kolej Ketengah berjumlah RM50,000 setiap tahun walaupun tiada sasaran dividen ditetapkan. Keuntungan daripada operasi kolej pada tahun berkenaan membantu Kolej Ketengah membuat bayaran dividen kepada Ketengah Holding. Bagaimanapun, tiada bayaran dividen dibuat oleh Kolej Ketengah pada tahun 2021 disebabkan kerugian yang dialami. Analisis Audit juga mendapati tiada bayaran dividen dibuat oleh Kuari Trengganu Tengah, Rakyat Ketengah Perwira dan Sinergi Perdana Marketing bagi tahun 2021 disebabkan kerugian yang dialami oleh ketiga-tiga syarikat pada tahun tersebut.

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Kuari Pondok Limau tidak dapat membuat pembayaran dividen disebabkan operasi kuari yang tidak dijalankan sejak tahun 2016. Ketengah Niaga dan Ketengah Agro tidak dapat membuat bayaran dividen kerana bidang perniagaan yang dijalankan masih tidak memberi keuntungan kepada syarikat. Bagaimanapun, bidang perniagaan yang dijalankan oleh syarikat tersebut telah memberi peluang pekerjaan kepada penduduk setempat dalam wilayah KETENGAH.

Pendapat Audit | Keseluruhannya, prestasi terimaan dividen daripada syarikat subsidiari dan bersekutu dari bidang perladangan adalah baik berbanding bidang penternakan serta pelancongan kerana melebihi sasaran yang ditetapkan.

5.1.2. Pencapaian Keberhasilan

Prestasi pencapaian keberhasilan dinilai dari aspek pencapaian mandat penubuhan Ketengah Holding dan pembayaran dividen kepada pemegang utama syarikat iaitu KETENGAH.

5.1.2.1. Pertumbuhan Ekonomi dan Pembangunan Wilayah KETENGAH

- a. Penubuhan Ketengah Holding pada tahun 2003 adalah bagi tujuan membantu pertumbuhan ekonomi dan pembangunan dalam wilayah KETENGAH. Ketengah Holding berperanan dalam memberi peluang pekerjaan kepada penduduk setempat; melahirkan usahawan melalui

bidang perniagaan dan projek-projek yang dijalankan; serta menjadi pemangkin kepada institusi pendidikan di wilayah KETENGAH dengan melahirkan masyarakat yang progresif, berpendidikan dan berdaya saing. Syarikat juga turut menjalankan program tanggungjawab sosial korporat (CSR) dalam membantu pembangunan dan kebajikan masyarakat setempat.

- b. Semakan Audit mendapati **Ketengah Holding tidak menetapkan secara khusus prestasi keberhasilan yang perlu dicapai serta kaedah pengukuran keberhasilan bagi tujuan penilaian.**

Namun, peranan tersebut dilaksanakan oleh Ketengah Holding melalui syarikat subsidiari dan bersekutu miliknya mengikut bidang perniagaan yang dijalankan. Pihak Audit juga mendapati syarikat subsidiari dan bersekutu terutama dalam bidang perladangan, pelancongan dan pendidikan telah berjaya mewujudkan peluang pekerjaan kepada penduduk dalam Wilayah KETENGAH. Setakat 31 Disember 2022, sebanyak 1,384 peluang pekerjaan telah ditawarkan oleh syarikat subsidiari dan bersekutu Ketengah Holding. Selain itu, sejak penubuhan Kolej Ketengah pada tahun 1981 hingga tahun 2022, seramai 2,072 orang graduan dalam bidang Diploma Pendidikan Awal Kanak-kanak serta pelbagai program kemahiran telah dihasilkan. Berdasarkan Laporan Kebolehpasaran Graduan yang dibuat oleh Kolej Ketengah, bilangan graduan yang telah berjaya mendapatkan pekerjaan setelah menamatkan pengajian daripada institusi berkenaan adalah antara 70% hingga 87.7%.

- c. Ketengah Holding turut melaksanakan program CSR di dalam wilayah KETENGAH melalui pemberian pelbagai bentuk bantuan. Pemberian ini berjaya meringankan beban yang ditanggung oleh penerima. Program CSR ini merupakan komitmen syarikat bagi mempertingkatkan kesejahteraan warga KETENGAH serta imej organisasi. Sumbangan program CSR tertumpu kepada program berbentuk kemasyarakatan; kebajikan; pendidikan; pembangunan modal insan; serta sumbangan kepada penduduk yang terjejas akibat pandemik Covid-19. Pada tahun 2020, 2021 dan 2022, jumlah sumbangan Ketengah Holding bagi program CSR masing-masing berjumlah RM1.44 juta, RM3.77 juta dan RM2.17 juta.

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Perbincangan bagi menetapkan mekanisme pengukuran mandat penubuhan syarikat akan dibuat dan dibentangkan kepada Lembaga Pengarah Ketengah Holding untuk kelulusan pada bulan Disember 2023 bersama dengan penetapan baru KPI Kumpulan Ketengah Holding.

Pendapat Audit | Ketengah Holding telah berjaya membantu pertumbuhan ekonomi dan pembangunan dalam wilayah KETENGAH melalui syarikat subsidiari dan bersekutu miliknya mengikut bidang perniagaan yang dijalankan.

5.1.2.2. Pembayaran Dividen Kepada KETENGAH

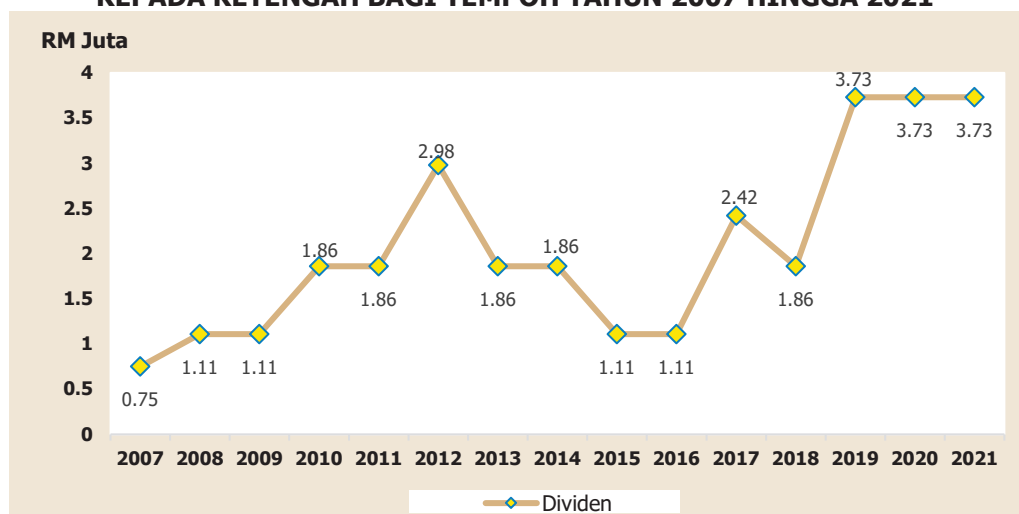
- a. Berdasarkan Garis Panduan Agihan Keuntungan Bagi Tujuan Bayaran Dividen/Agihan Akhir Ketengah Holding, Lembaga Pengarah hendaklah memastikan semua syarikat subsidiari, bersekutu dan pelaburan membuat bayaran dividen kepada syarikat induknya iaitu KETENGAH.
- b. Analisis Audit mendapati sejak tahun 2007 hingga tahun 2018, kadar dividen yang dibayar oleh Ketengah Holding kepada KETENGAH adalah antara 2% hingga 6.5%. Pada tahun 2019, 2020 dan 2021, Lembaga Pengarah Ketengah Holding telah meluluskan pengisytiharan dividen pada kadar 10%. Secara keseluruhannya, **jumlah dividen yang dibayar kepada KETENGAH bagi tempoh tahun 2007 hingga 2021 berjumlah RM31.08 juta**. Kedudukan kewangan Ketengah Holding yang mencatatkan keuntungan semasa dan terkumpul serta kedudukan aset semasa syarikat yang melebihi liabiliti membolehkan Lembaga Pengarah meluluskan agihan dividen tersebut. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8** dan **Carta 5**.

JADUAL 8
DIVIDEN YANG DIBAYAR OLEH KETENGGAH HOLDING
KEPADA KETENGAH BAGI TEMPOH TAHUN 2007 HINGGA 2021

TAHUN	KADAR DIVIDEN YANG DIBAYAR (%)	JUMLAH DIVIDEN (RM Juta)
2007 hingga 2018	2 hingga 6.5	19.89
2019	10	3.73
2020		3.73
2021		3.73
JUMLAH		31.08

Sumber: Laporan Pembayaran Dividen Ketengah Holding dan Minit Mesyuarat Agung Tahunan

CARTA 5
DIVIDEN YANG DIBAYAR OLEH KETENGGAH HOLDING
KEPADA KETENGGAH BAGI TEMPOH TAHUN 2007 HINGGA 2021



Sumber: Laporan Pembayaran Dividen Ketengah Holding dan Minit Mesyuarat Agung Tahunan

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Ketengah Holding akan memastikan semua aktiviti pelaburan dan perniagaan yang dijalankan oleh syarikat subsidiari dan bersekutu miliknya mencatatkan keuntungan bagi membolehkan dividen dibayar kepada KETENGAH setiap tahun.

Pendapat Audit | Ketengah Holding telah berjaya membayar dividen secara konsisten kepada KETENGAH setiap tahun.

5.2. Pengurusan Aktiviti

Pengurusan aktiviti dinilai dari aspek pengurusan pelaburan dalam bidang penternakan iaitu aktiviti ternakan puyuh dan bidang pengkuarian. Selain itu, penilaian turut dibuat terhadap pemantauan syarikat subsidiari dan bersekutu Ketengah Holding.

5.2.1. Pengurusan Pelaburan dalam Bidang Penternakan - Aktiviti Ternakan Puyuh

Pusat Ternakan dan Penetasan Puyuh dengan keluasan 6.61 hektar terletak di Bandar Seri Bandi, Kemaman dan merupakan hak milik KETENGAH. Pengurusan operasi pusat ini diuruskan oleh syarikat subsidiari Ketengah Holding iaitu Ketengah Agro mulai 1 November 2012.

5.2.1.1. Pengeluaran Produk Puyuh

- a. Ketengah Agro hendaklah mencapai sasaran pengeluaran anak puyuh dan puyuh pedaging seperti yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah dalam bajet tahunan syarikat. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
PENGELUARAN ANAK DAN PUYUH PEDAGING
BAGI TAHUN 2020 HINGGA 2022

JENIS PENGELUARAN	TAHUN								
	2020			2021			2022		
	S	P	(%)	S	P	(%)	S	P	(%)
Anak Puyuh (ekor)	586,491	131,459	22.4	647,227	186,053	28.7	723,710	378,242	52.3
Puyuh Pedaging (kilogram)	5,144	1,940	37.7	4,866	2,065	42.4	26,930	10,701	39.7

Sumber: Laporan Pencapaian Produk Puyuh Ketengah Agro

Nota: S - Sasaran

P - Pengeluaran

- b. Ketengah Agro telah menyasarkan pengeluaran anak puyuh sebanyak 586,491 ekor; 647,227 ekor; dan 723,710 ekor masing-masing pada tahun 2020, 2021 dan 2022. Bagi puyuh pedaging, sasaran yang dibuat ialah sebanyak 5,144 kilogram pada tahun 2020; 4,866 kilogram pada tahun 2021; dan 26,930 kilogram pada tahun 2022.
- c. Semakan Audit terhadap Laporan Pencapaian Produk Puyuh Ketengah Agro mendapati **pengeluaran anak puyuh bagi tahun 2020 hingga 2022 adalah antara 22.4% (131,459 ekor) hingga 52.3% (378,242 ekor)** berbanding sasaran pengeluaran. **Bagi puyuh pedaging, semakan mendapati pengeluaran bagi tempoh yang sama adalah antara 37.7% (1,940 kilogram) hingga 42.4% (2,065 kilogram)** berbanding sasaran pengeluaran yang ditetapkan. Pengeluaran produk puyuh adalah rendah kerana mengambil kira faktor permintaan semasa pasaran bagi mengelakkan lambakan stok anak dan daging puyuh. Pada bulan September 2021, semakan Audit mendapati terdapat lambakan stok daging puyuh segar sebanyak 631 kilogram yang belum terjual.
- d. Analisis Audit terhadap kos pengeluaran ternakan puyuh bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022 mendapati kos pengeluaran masing-masing berjumlah RM163,589; RM267,932; dan RM546,833. Kos pengeluaran tersebut adalah antara 68% hingga 79.8% daripada jumlah jualan ternakan puyuh bagi tempoh tersebut. Semakan Audit mendapati peningkatan harga dedak di pasaran bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022 telah menyumbang kepada

peningkatan kos pengeluaran produk puyuh Ketengah Agro. Peningkatan kos pengeluaran ini seterusnya meningkatkan perbelanjaan Ketengah Agro dan mengurangkan keuntungan syarikat. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
KOS PENGELUARAN TERNAKAN PUYUH
BAGI TEMPOR TAHUN 2020 HINGGA 2022

TAHUN	JUMLAH JUALAN (RM) (a)	KOS PENGELUARAN		UNTUNG KASAR (RM) (d) = (a - b)
		(RM)	(%)	
		(b)	(c) = (b/a)	
2020	240,516	163,589	68.0	76,927
2021	336,240	267,932	79.7	68,308
2022	684,932	546,833	79.8	138,099
JUMLAH	1,261,688	978,354	77.5	283,334

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit dan Akaun Pengurusan Ketengah Agro

- e. Semakan Audit mendapati Pelan Pemasaran yang efisien dan komprehensif berkaitan strategi pemasaran bagi produk puyuh tidak disediakan oleh Ketengah Agro. Bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022, aktiviti pemasaran produk puyuh hanya dijalankan melalui pengiklanan dalam laman web KETENGAH dan Ketengah Holding; aplikasi *Facebook* Ketengah Agro; serta pembukaan *booth* di pameran berkaitan produk pertanian dan ternakan di sekitar negeri Terengganu.
- f. Semakan Audit terhadap penyata kewangan Ketengah Agro mendapati perbelanjaan pemasaran serta promosi produk puyuh berjumlah RM1,771 dan RM40 masing-masing pada tahun 2020 dan 2022 manakala tiada perbelanjaan pemasaran dibuat pada tahun 2021.

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Mesyuarat Lembaga Pengarah Ketengah Agro pada 28 Mei 2023 bersetuju untuk menamatkan aktiviti ternakan puyuh dan digantikan dengan ternakan ayam yang dijangka bermula pada bulan Disember 2023. Unit Pemasaran telah diwujudkan di Ketengah Holding mulai bulan September 2022 bagi menyelaras kerja-kerja pemasaran di peringkat kumpulan dan anak syarikat. Pelan Pemasaran syarikat dalam proses penyediaan dan dijangka siap sepenuhnya pada bulan Disember 2023.

Pendapat Audit | **Pengurusan pengeluaran dan pemasaran produk puyuh adalah kurang cekap kerana tidak mencapai sasaran yang ditetapkan dan hanya tertumpu di sekitar negeri Terengganu serta tiada Pelan Pemasaran yang menyeluruh.**

5.2.1.2. Kemudahan Reban dan Peralatan

- a. Tatacara Pengurusan Aset Ketengah Holding, Bab D berkaitan Penyenggaraan Aset menyatakan aset hendaklah disenggara secara berkala supaya dapat beroperasi dengan lancar, menjimatkan kos pembaikan serta meningkatkan keupayaan aset. Pusat Ternakan dan Penetasan Puyuh dilengkapi dengan kemudahan reban dan peralatan bagi kegunaan penetasan, penternakan dan pemprosesan puyuh.
- b. Pemeriksaan fizikal Audit pada 8 Februari 2023 dan 8 Mac 2023 di Pusat Ternakan dan Penetasan Puyuh mendapati hanya tujuh daripada 16 sangkar di Reban Baka A dan B telah digunakan untuk ternakan puyuh. Baki **sembilan lagi sangkar di Reban Baka² A dan B tidak dapat digunakan kerana mengalami kerosakan** pada *conveyor* mesin makanan puyuh dan mesin pengutip telur puyuh. Kerosakan ini menyebabkan kerja-kerja pemberian makanan dan mengutip telur puyuh terpaksa dilakukan secara manual oleh pekerja ladang Ketengah Agro. Kerja-kerja ini mengambil masa serta menjejaskan kecekapan kerja pemberian makan dan pengutipan telur puyuh. Butiran lanjut adalah seperti **Gambar 1** dan **Gambar 2**.

GAMBAR 1



Pusat Ternakan dan Penetasan Puyuh
Seri Bandi, Kemaman
- Peralatan pengutip telur puyuh dan motor
conveyor di Reban Baka A yang rosak
(08.02.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 2

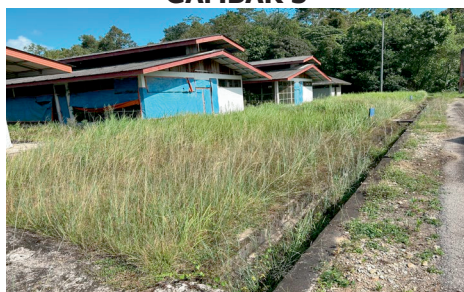


Pusat Ternakan dan Penetasan Puyuh
Seri Bandi, Kemaman
- Mesin makanan puyuh di Reban Baka B
yang rosak
(08.02.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

² Reban Baka ialah reban yang digunakan untuk menempatkan puyuh dewasa yang bertelur.

- c. Selain itu, didapati kebanyakan peralatan pada sangkar juga telah berkarat dan tidak boleh digunakan. Kos pembaikan yang tinggi serta keadaan sangkar yang berusia melebihi 15 tahun menyebabkan sangkar dan peralatan tersebut tidak lagi ekonomik untuk dibaiki. Semakan Audit mendapati kerosakan peralatan dan sangkar ini telah dimaklumkan kepada KETENGAH sebagai pemilik aset melalui memo bertarikh 8 Disember 2021 dan 10 Oktober 2022 bagi tujuan pembaikan. Bagaimanapun bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022, tiada sebarang tindakan susulan diambil oleh KETENGAH.
- d. Berdasarkan Perenggan 14 Peraturan-peraturan Perladangan Unggas (Negeri Terengganu) 2020 berkaitan kebersihan ladang ternakan, pengusaha ladang ternakan hendaklah menjaga kebersihan persekitaran ladang, memastikan sistem saliran disenggarakan dengan baik dan rumput di kawasan ladang ternakan tidak melebihi 15 sentimeter tinggi.
- e. Pemeriksaan fizikal Audit mendapati kawasan persekitaran Pusat Ternakan dan Penetasan Puyuh Ketengah Agro tidak diuruskan dengan baik. Semasa lawatan, didapati **keadaan rumput di kawasan luar reban induk³ melebihi 15 sentimeter tinggi dan najis puyuh di dalam kawasan reban tidak dibersihkan bagi tempoh yang lama.** Perkara ini berlaku antaranya disebabkan pengurusan yang lemah oleh Ketengah Agro dan SOP berkaitan pengurusan bidang ternakan puyuh termasuk pengurusan persekitaran kawasan serta reban masih belum dimuktamadkan. Kebersihan kawasan persekitaran dan reban yang tidak dijaga dengan baik boleh meningkatkan risiko serangan penyakit dan haiwan pemangsa ke atas ternakan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Gambar 3** dan **Gambar 4**.

GAMBAR 3



Pusat Ternakan dan Penetasan Puyuh
Seri Bandi, Kemaman
- Rumput yang panjang dan tidak dipotong di
sekitar kawasan Reban Induk A, B dan C
(08.02.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4



Pusat Ternakan dan Penetasan Puyuh
Seri Bandi, Kemaman
- Najis puyuh yang tidak dibersihkan di
Reban Baka A dan B
(08.02.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

³ Reban Induk merupakan reban yang digunakan untuk membesarkan anak puyuh.

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Kerosakan dan pembaikan reban serta peralatan akan dibincangkan dengan pihak KETENGAH dan dijangka selesai pada bulan Disember 2023. Kerja-kerja pemotongan rumput dan pembersihan reban ternakan telah dilaksanakan pada bulan Mei 2023. Projek ternakan ayam oleh Ketengah Agro yang dijangka bermula pada bulan Disember 2023 akan menggunakan reban puyuh sedia ada dengan beberapa pengubahsuaian.

Pendapat Audit | **Pengurusan penternakan puyuh adalah kurang cekap kerana kerosakan aset tidak dibaiki dan kebersihan ladang ternakan tidak dijaga.**

5.2.2. Pengurusan Pelaburan dalam Bidang Pengkuarian

Pelaburan dalam bidang pengkuarian melibatkan aktiviti perlombongan batu kuari oleh dua syarikat subsidiari Ketengah Holding iaitu Kuari Pondok Limau dan Kuari Trengganu Tengah. Keluasan keseluruhan kawasan perlombongan ialah seluas 23.70 hektar. Operasi Kuari Pondok Limau telah dihentikan sejak tahun 2016. Pada tahun 2021, satu perjanjian pengoperasian semula Kuari Pondok Limau secara usaha sama dengan sebuah syarikat swasta telah ditandatangani. Bagaimanapun, perjanjian tersebut telah ditamatkan kerana syarikat berkenaan gagal memenuhi syarat perjanjian yang ditetapkan. Setakat 31 Disember 2022, Ketengah Holding masih dalam proses mengoperasikan semula kuari tersebut melalui kaedah usaha sama dengan syarikat swasta yang berminat. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
AKTIVITI PENGKUARIAN SYARIKAT SUBSIDIARI KETENGAH HOLDING

SYARIKAT	PEGANGAN SAHAM KETENGAH HOLDING (%)	LOKASI KUARI	KELUASAN (Hektar)
Kuari Pondok Limau	100	Hulu Paka, Dungun	10.02
Kuari Trengganu Tengah	57	Batu 9, Kampung Ibok, Kemaman	13.68
JUMLAH			23.70

Sumber: Bahagian Kesetiausahaan Ketengah Holding

5.2.2.1. Pengeluaran Produk Kuari

- a. Kuari Trengganu Tengah hendaklah mencapai sasaran pengeluaran produk kuari seperti yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah dalam bajet tahunan syarikat. Bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022, sasaran pengeluaran keseluruhan produk kuari yang ditetapkan adalah antara 145,950 tan metrik hingga 360,173 tan metrik.
- b. Semakan Audit terhadap Laporan Sasaran dan Pencapaian Bajet mendapati bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022, **pengeluaran produk kuari adalah antara 49.9% hingga 99.7%** berbanding sasaran yang ditetapkan. Pada tahun 2020, pencapaian pengeluaran produk kuari ialah 49.9% (179,578 tan metrik). Prestasi pengeluaran adalah rendah kerana aktiviti pengkuarian tidak dibenarkan beroperasi semasa Perintah Kawalan Pergerakan disebabkan pandemik Covid-19. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
PENGELUARAN KESELURUHAN PRODUK KUARI TRENGGANU TENGAH
BAGI TAHUN 2020 HINGGA 2022

TAHUN	SASARAN (Tan Metrik)	PENGELUARAN SEBENAR (Tan Metrik)	PERBEZAAN (Tan Metrik)	PENGELUARAN (%)
2020	360,173	179,578	180,595	49.9
2021	145,950	145,523	427	99.7
2022	253,800	190,605	63,195	75.1
JUMLAH	759,923	515,706	244,217	67.9

Sumber: Laporan Sasaran dan Pencapaian Bajet Kuari Trengganu Tengah

- c. Sasaran pengeluaran produk kuari tahun 2021 yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah Kuari Trengganu Tengah adalah rendah disebabkan aktiviti pengkuarian masih tidak dibenarkan beroperasi akibat pandemik Covid-19. Pengeluaran produk kuari pada tahun berkenaan adalah berdasarkan baki stok kuari tahun 2020. Prestasi pengeluaran bagi tahun 2022 adalah rendah iaitu 75.1% (190,605 tan metrik) berbanding sasaran disebabkan kekerapan kerosakan jentera kuari seperti *crusher plant*, *excavator* dan *drill*. Kerosakan jentera yang kerap berlaku telah menjejaskan pengeluaran produk Kuari Trengganu Tengah serta mengurangkan pendapatan syarikat.
- d. Produk kuari yang dihasilkan oleh Kuari Trengganu Tengah terdiri daripada batu pelbagai saiz, *crusher run*, *aggregate* dan *quarry dust*. Semakan Audit mendapati **jualan sebenar produk kuari bagi tempoh tahun**

2020 hingga 2022 adalah antara 50.9% (RM3.05 juta) hingga 89.2% (RM2.24 juta) berbanding sasaran yang ditetapkan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
JUALAN PRODUK KUARI TRENGGANU TENGAH
BAGI TAHUN 2020, 2021 DAN 2022

TAHUN	SASARAN JUALAN (RM Juta)	JUALAN SEBENAR (RM Juta)	PRESTASI JUALAN (%)
2020	5.99	3.05	50.9
2021	2.51	2.24	89.2
2022	4.60	3.22	70.0
JUMLAH	13.1	8.51	64.9

Sumber: Laporan Jualan Produk Kuari Trengganu Tengah dan Bahagian Kewangan Ketengah Holding

- e. Semakan Audit terhadap minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Kuari Trengganu Tengah mendapati prestasi jualan produk kuari pada tahun 2020 adalah rendah berbanding sasaran iaitu 50.9%. Perkara ini disebabkan sektor pengkuarian tidak dibenarkan beroperasi akibat pandemik Covid-19. Pada tahun 2022, faktor cuaca (hujan) dan kerosakan jentera kuari menyebabkan aktiviti kuari tidak dapat beroperasi dan jualan produk kuari menjadi rendah kerana kekurangan stok bagi menampung permintaan pasaran.
- f. Analisis Audit terhadap kos pengeluaran produk kuari bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022 mendapati kos pengeluaran adalah antara 70.5% (RM2.15 juta) hingga 88.4% (RM1.98 juta) daripada hasil jualan produk kuari. Kos pengeluaran antaranya meliputi bayaran gaji dan upah; kos pembelian bahan letupan; kos penyenggaraan mesin dan jentera kuari; kos sewaan lori; serta kos pembelian bahan api (petrol). Semakan Audit mendapati sebahagian besar kos pengeluaran ini adalah untuk membiayai pembelian bahan letupan dan penyenggaraan mesin serta jentera kuari. Kos pengeluaran produk kuari menjadi tinggi disebabkan bilangan pengeluar yang terhad di pasaran serta lokasi kuari yang jauh daripada pengeluar. Perkara ini secara tidak langsung mempengaruhi kos pembelian bahan letupan, pengangkutan dan penyenggaraan.
- g. Selain itu, peningkatan kos pembelian bahan letupan (bulk emulsion) daripada RM3.20/kilogram pada bulan Jun 2021 kepada RM6.20/kilogram pada bulan Januari 2022 turut menyumbang kepada kenaikan kos pengeluaran. Peningkatan kos ini telah meningkatkan perbelanjaan Kuari Trengganu Tengah dan menjejaskan keuntungan syarikat. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 14**.

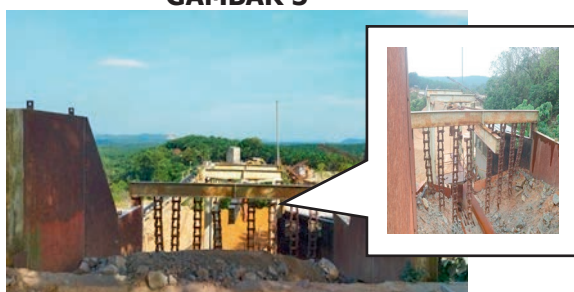
JADUAL 14
KOS PENGELUARAN PRODUK KUARI
BAGI TEMPOH TAHUN 2020 HINGGA 2022

TAHUN	JUMLAH JUALAN (RM Juta) (a)	KOS PENGELUARAN		UNTUNG KASAR (RM Juta) (d) = (a - b)
		(RM Juta)	(%)	
		(b)	(c) = (b/a)	
2020	3.05	2.15	70.5	0.90
2021	2.24	1.98	88.4	0.26
2022	3.22	2.56	79.5	0.66
JUMLAH	8.51	6.69	78.6	1.82

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit dan Akaun Pengurusan Kuari Trengganu Tengah

- h. Loji Kuari Trengganu Tengah telah dinaik taraf bermula pada tahun 2014 dengan kos berjumlah RM6.95 juta dan telah siap sepenuhnya pada bulan Mac 2020. Berdasarkan cadangan reka bentuk kerja naik taraf loji kuari tersebut, kapasiti pengeluaran loji hendaklah sebanyak 50,000 tan metrik sebulan setelah kerja-kerja menaik taraf selesai.
- i. Semakan Audit terhadap Laporan Pengeluaran Produk Kuari Kuari Trengganu Tengah mendapati bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022, purata pengeluaran produk kuari yang dihasilkan adalah antara 12,000 tan metrik (24%) hingga 15,000 tan metrik (30%) sebulan berbanding kapasiti 50,000 tan metrik. Reka bentuk loji yang tidak sesuai dengan kapasiti pengeluaran iaitu *primary crusher* bersaiz kecil kecil (250 tan metrik/jam) berbanding kapasiti *secondary* dan *tertiary crusher* yang besar (350 tan metrik/jam) menyebabkan loji tidak dapat beroperasi dengan kapasiti penuh. Kapasiti maksimum pengeluaran produk kuari yang mampu dihasilkan hanya sebanyak 25,000 tan metrik sebulan iaitu 50% kurang daripada kapasiti yang dirancang. Pemeriksaan fizikal Audit pada 8 Mac 2023 di Kuari Trengganu Tengah telah dibuat dan hasilnya adalah seperti dalam **Gambar 5** hingga **Gambar 7**.

GAMBAR 5



Kuari Trengganu Tengah, Kemaman
 -Auto Feeder Primary Crusher Plant dengan
 kapasiti pengeluaran 250 tan metrik/jam
 (08.03.2023)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 6



Kuari Trengganu Tengah, Kemaman
 -Primary Crusher Plant dengan kapasiti
 pengeluaran 250 tan metrik/jam
 (08.03.2023)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 7



Kuari Trengganu Tengah, Kemaman
- *Secondary* dan *Tertiary Crusher Plant* dengan
kapasiti pengeluaran
350 tan metrik/jam
(08.03.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Ketengah Holding bercadang untuk memusatkan operasi kuari dan bijih besi di bawah pengurusan Kuari Pondok Limau. Perkara ini telah dimasukkan dalam Pelan Hala Tuju Ketengah Holding 2023 - 2025 yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah Ketengah Holding pada 22 Ogos 2023. Setakat bulan April 2023, pengeluaran produk Kuari Trengganu Tengah telah mencapai 104.6% daripada sasaran yang ditetapkan manakala jualan produk kuari ialah sebanyak 51,671 tan metrik iaitu pencapaian tertinggi jualan syarikat. Kuari Trengganu Tengah juga telah melakukan pembaikan dan penambahbaikan terhadap *secondary crusher plant* serta melaksanakan penyenggaraan pencegahan (preventive maintenance) pada setiap hari Jumaat. Penyenggaraan berkala yang dilakukan bertujuan untuk menjaga dan memelihara kualiti serta kecekapan operasi loji bagi mengurangkan kos penyenggaraan.

Pendapat Audit | **Pengurusan pengeluaran produk kuari adalah kurang cekap kerana tidak dapat menghasilkan pengeluaran yang optimum.**

5.2.2.2. Penyenggaraan Mesin dan Jentera Kuari

- a. Tatacara Pengurusan Aset Ketengah Holding, Bab D berkaitan Penyenggaraan Aset menyatakan aset hendaklah disenggara secara berkala supaya dapat beroperasi dengan lancar, menjimatkan kos pembaikan serta meningkatkan keupayaan aset. Penyenggaraan secara berkala juga dapat memastikan pengeluaran produk kuari berada pada tahap maksimum.
- b. Semakan Audit mendapati **mesin dan jentera kuari milik Kuari Trengganu Tengah seperti *crusher plant*, *excavator*, *shovels* dan *drills* tidak disenggara secara berkala**. Penyenggaraan hanya dibuat apabila berlaku kerosakan pada aset berkenaan disebabkan

kekurangan kakitangan syarikat. Keadaan ini menyebabkan peningkatan kos pembaikan pada setiap tahun.

- c. Kos penyenggaraan mesin dan jentera kuari mencatatkan peningkatan sejumlah RM101,574 (28.7%) pada tahun 2021 berbanding tahun 2020 menjadi RM454,904. Pada tahun 2022, kos penyenggaraan juga mencatatkan peningkatan iaitu sejumlah RM291,969 (64.1%) berbanding tahun sebelumnya menjadi RM746,872. Keadaan ini menyebabkan peningkatan kos pengeluaran produk kuari dan memberi kesan kepada kedudukan kewangan syarikat. Analisis Audit mendapati bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022, kos penyenggaraan adalah antara 16.5% hingga 29.2% daripada jumlah kos pengeluaran. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 15**.

JADUAL 15
PERATUSAN KOS PENYENGGARAAN MESIN DAN JENTERA
BERBANDING KOS PENGELUARAN KUARI TRENGGANU TENGAH
BAGI TEMPOH TAHUN 2020 HINGGA 2022

TAHUN	KOS PENYENGGARAAN (RM) (a)	KOS PENGELUARAN (RM) (b)	PERATUSAN KOS PENYENGGARAAN BERBANDING KOS PENGELUARAN (%) (c) = (a/b)
2020	353,330	2,146,275	16.5
2021	454,904	1,978,230	23.0
2022	746,872	2,560,262	29.2
JUMLAH	1,555,106	6,684,767	23.3

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit dan Akaun Pengurusan Kuari Trengganu Tengah

- d. Setakat 31 Disember 2022, tiga buah mesin *shovels* telah berusia melebihi 45 tahun dan kerap mengalami kerosakan serta tidak lagi ekonomik untuk dibaiki. Semakan Audit mendapati **tiada laporan kerosakan serta SOP berkaitan penyenggaraan mesin dan jentera disediakan oleh pihak Kuari Trengganu Tengah**. Kerosakan yang kerap berlaku serta keupayaan mesin dan jentera yang tidak lagi pada peringkat optimum menyebabkan pengeluaran produk kuari terjejas seterusnya mengurangkan keuntungan syarikat.
- e. **Pihak Audit juga telah menjalankan pemeriksaan fizikal pada 8 Februari dan 8 Mac 2023 di Kuari Pondok Limau dan mendapati loji kuari tidak lagi beroperasi**. Selain itu, loji kuari dan bangunan pusat timbang juga telah rosak serta usang. Semakan Audit mendapati peralatan jentera dan mesin kuari tersebut telah dilupuskan

secara jualan besi buruk terpakai kepada Syarikat A melalui proses tender pelupusan. Hasil daripada pelupusan tersebut berjumlah RM341,786 dan sejumlah RM50,000 bayaran deposit telah dibayar kepada Kuari Pondok Limau selaras dengan Surat Setuju Terima (SST) oleh Syarikat A. Berdasarkan SST juga, Syarikat A dikehendaki membawa keluar loji kuari yang telah dilupuskan sebelum 21 Disember 2022.

- f. Bagaimanapun setakat 8 Mac 2023, loji kuari masih berada di Kuari Pondok Limau. Ketengah Holding telah menamatkan tawaran sebut harga pelupusan peralatan jentera dan mesin kuari di Kuari Pondok Limau pada 29 Mac 2023 setelah syarikat yang terlibat gagal mematuhi syarat-syarat yang ditetapkan. Bayaran deposit berjumlah RM50,000 daripada syarikat tersebut juga tidak dikembalikan seperti yang telah dipersetujui dalam SST antara kedua-dua belah pihak. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Gambar 8** dan **Gambar 9**.

GAMBAR 8



Kuari Pondok Limau, Dungun
- Bangunan pusat timbang yang telah rosak
dan ditumbuhi semak samun
(08.02.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 9



Kuari Pondok Limau, Dungun
- Loji kuari yang telah dilupuskan secara
jualan besi buruk terpakai
(08.02.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Bermula bulan Januari 2023, kerosakan dan penyenggaraan mesin dan jentera telah direkod ke dalam buku log dan dipantau oleh Bahagian Teknikal Kuari Trengganu Tengah. SOP berkaitan pengurusan kuari sedang disediakan dan dijangka siap sepenuhnya pada bulan Disember 2023. Cadangan pelupusan sebuah *excavator* dan loji di Kuari Trengganu Tengah akan dibawa untuk kelulusan Lembaga Pengarah Ketengah Holding dan dijangka selesai pada bulan Disember 2023. Pelupusan jentera dan mesin Kuari Pondok Limau akan dimasukkan dalam syarat perjanjian pengoperasian semula kuari melalui kaedah usaha sama dengan syarikat swasta yang dijangka selesai pada bulan Disember 2023.

Pendapat Audit	Penyenggaraan mesin dan jentera Kuari Trengganu Tengah adalah kurang cekap kerana kebanyakan aset yang digunakan telah berusia dan tidak diganti serta menjejaskan pengeluaran produk kuari. Penyenggaraan yang tidak dibuat secara berkala juga menyebabkan kos penyenggaraan meningkat. Sumber Kuari Pondok Limau tidak diuruskan dengan cekap kerana kuari tidak beroperasi sejak tahun 2016 menyebabkan syarikat mengalami kerugian.
-----------------------	---

5.2.3. Pemantauan Terhadap Syarikat Subsidiari dan Bersekutu

Bahagian 5 Garis Panduan Tadbir Urus Korporat dan Lembaga Pengarah Syarikat Milikan Agensi di bawah KKDW menghendaki setiap agensi/syarikat di bawah kawalannya mewujudkan mekanisme pemantauan dan kawalan dalaman masing-masing. Semakan Audit terhadap minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Ketengah Holding bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022 mendapati prestasi kewangan syarikat subsidiari dilaporkan dan dibincangkan melalui pembentangan laporan kewangan Ketengah Holding secara berkala.

5.2.3.1. Prestasi Kewangan Syarikat Subsidiari

- a. Analisis terhadap kedudukan kewangan syarikat subsidiari Ketengah Holding mengikut bidang perniagaan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan beraudit syarikat tersebut bagi tahun 2019, 2020 dan 2021. Analisis ini dijalankan untuk menilai prestasi kewangan syarikat bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021. Analisis merangkumi prestasi pendapatan keseluruhan syarikat subsidiari, keuntungan/kerugian sebelum cukai dan keuntungan/kerugian terkumpul. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 16**.

JADUAL 16
PRESTASI KEWANGAN SYARIKAT SUBSIDIARI MENGIKUT
AKTIVITI PERNIAGAAN UTAMA BAGI TAHUN 2019 HINGGA 2021

AKTIVITI UTAMA	BIL. SUBSIDIARI	BUTIRAN	(RM Juta)			JUMLAH (RM Juta)
			2019	2020	2021	
Penternakan	1	Pendapatan	2.72	1.78	1.51	6.01
		Keuntungan/(Kerugian) Sebelum Cukai	0.03	(0.14)	(0.34)	(0.45)
		Kerugian Berkumpul	(0.78)	(0.93)	(1.26)	(2.97)
Hartanah	1	Pendapatan	1.80	5.52	6.12	13.44
		Keuntungan/(Kerugian) Sebelum Cukai	0.02	(0.66)	(1.72)	(2.36)
		Keuntungan/(Kerugian) Berkumpul	1.18	0.50	(1.31)	0.37
Pengkuarian	2	Pendapatan	3.94	3.41	2.76	10.11
		Keuntungan/(Kerugian) Sebelum Cukai	0.62	0.45	(0.40)	0.67
		Kerugian Berkumpul	(3.99)	(4.20)	(4.82)	(13.01)
Pelancongan	1	Pendapatan	19.20	14.58	14.89	48.67
		Keuntungan/(Kerugian) Sebelum Cukai	0.02	(0.67)	*(0.00)	(0.65)
		Kerugian Berkumpul	(1.24)	(1.87)	(1.90)	(5.01)
Pendidikan	1	Pendapatan	2.51	2.22	1.56	6.29
		Keuntungan/(Kerugian) Sebelum Cukai	0.64	0.45	(0.53)	0.56
		Keuntungan Berkumpul	0.58	0.93	0.35	1.86
Perladangan	1	Pendapatan	42.66	55.11	70.75	168.52
		Keuntungan Sebelum Cukai	15.02	23.92	29.38	68.32
		Keuntungan Berkumpul	118.79	125.56	133.14	377.49

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2019, 2020 dan 2021

Nota: (*) - RM3,170

- b. Analisis Audit mendapati **bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021, bidang perladangan mencatatkan pendapatan dan keuntungan sebelum cukai tertinggi berbanding bidang lain.**

Jumlah pendapatan yang dicatatkan ialah RM168.52 juta dengan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM68.32 juta. Pendapatan tersebut mewakili 52.5% daripada pendapatan keseluruhan Kumpulan Ketengah Holding yang berjumlah RM321.19 juta.

- c. Pendapatan bagi bidang hartanah dan perladangan menunjukkan trend peningkatan bagi tempoh tiga tahun tersebut. Jumlah pendapatan bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021 bagi aktiviti hartanah dan perladangan masing-masing berjumlah RM13.44 juta dan RM168.52 juta. Walaupun pendapatan bagi bidang hartanah mencatatkan trend peningkatan namun aktiviti tersebut hanya mencatatkan keuntungan pada tahun 2019 berbanding kerugian bagi tahun 2020 dan 2021. Semakan Audit mendapati kerugian bidang hartanah disebabkan oleh kos pengoperasian Kelab Golf Bukit Besi yang tinggi serta baki hutang lama syarikat yang tidak dapat dikutip.

- d. Analisis Audit mendapati **pendapatan bagi bidang penternakan, pengkuarian dan pendidikan mencatatkan trend penurunan bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021**. Jumlah pendapatan bagi ketiga-tiga bidang ini bagi tempoh tersebut masing-masing RM6.01 juta, RM10.11 juta dan RM6.29 juta. Penurunan pendapatan bagi bidang penternakan disebabkan oleh pengeluaran produk puyuh yang rendah dan tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Bagi bidang pengkuarian, pengeluaran produk kuari yang tidak dapat dioptimumkan akibat masalah kerosakan mesin dan jentera kuari menyebabkan pendapatan aktiviti tersebut menurun. Pengurangan yuran pendaftaran dan yuran asrama bagi pelajar kolej semasa pandemik Covid-19 turut mempengaruhi pendapatan bidang pendidikan pada tahun 2020 dan 2021. Analisis Audit juga mendapati **bidang penternakan, hartanah dan pelancongan telah mencatatkan kerugian sebelum cukai bagi tahun 2020 dan 2021**.
- e. Analisis Audit selanjutnya mendapati tiga daripada enam **bidang perniagaan iaitu penternakan, pengkuarian dan pelancongan mengalami kerugian terkumpul bagi tempoh tahun 2019, 2020 dan 2021**. Kerugian yang dialami pada tahun semasa dan trend penurunan pendapatan bagi tempoh tersebut turut menyumbang kepada kerugian terkumpul yang dialami. Selain itu, kerugian terkumpul bagi bidang pengkuarian turut disebabkan oleh penamatan operasi syarikat subsidiari iaitu Kuari Pondok Limau pada tahun 2016.

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Kenaikan harga buah tandan segar kelapa sawit di pasaran merupakan antara faktor yang menyumbang kepada keuntungan bagi bidang perladangan. Selain itu, pendapatan daripada royalti dan sewaan kawasan ladang kelapa sawit berkeluasan 149.4 hektar bagi tujuan perlombongan bijih besi oleh tiga syarikat perlombongan swasta juga menyumbang kepada keuntungan bidang perladangan. Kerugian yang dialami dalam tiga bidang perniagaan iaitu penternakan, pengkuarian dan pelancongan bagi tahun 2020 dan 2021 turut disebabkan pandemik Covid-19 yang turut menjejaskan aktiviti perniagaan syarikat.

Pendapat Audit | Kedudukan kewangan syarikat subsidiari Ketengah Holding dalam bidang perladangan adalah kukuh berbanding syarikat subsidiari bidang lain bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021.

5.2.3.2. Penggunaan Dana Suntikan Modal oleh Syarikat Subsidiari

Pada 8 Februari 2021 Lembaga Pengarah Ketengah Holding telah meluluskan suntikan modal tambahan kepada dua syarikat subsidiarinya iaitu Ketengah Properties dan Ketengah Niaga masing-masing berjumlah RM3.55 juta dan RM1 juta. Pengurusan terhadap penggunaan suntikan modal adalah seperti perenggan berikut:

a. Suntikan Modal Kepada Ketengah Properties

- i. Berdasarkan minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Ketengah Holding Bil. 1 Tahun 2021, sejumlah RM3.55 juta telah diluluskan kepada Ketengah Properties berbanding sejumlah RM3.78 juta yang dimohon. Suntikan modal ini diberikan bagi tujuan menambah baik infrastruktur kemudahan, jentera dan kenderaan di Kelab Golf Bukit Besi (KGBB), Dungun.
- ii. Semakan Audit mendapati setakat 31 Disember 2022, Ketengah Properties telah membelanjakan sejumlah RM0.84 juta (23.7%) daripada dana suntikan modal yang telah diberikan. Dana ini dibelanjakan bagi tujuan pembaikan dan penyenggaraan *green & fairway*, menaik taraf kafeteria; pembelian *buggy*, penurapan jalan; dan pembelian kenderaan. Semakan juga mendapati tiada tempoh masa ditetapkan bagi pelaksanaan kerja penambahbaikan di KGBB tersebut. Butiran lanjut mengenai anggaran kos yang dimohon dan perbelanjaan yang telah dibuat bagi tujuan penambahbaikan KGBB adalah seperti dalam **Jadual 17**.

JADUAL 17
ANGGARAN KOS KESELURUHAN PERMOHONAN DAN PERBELANJAAN YANG
TELAH DIBUAT BAGI KERJA PENAMBAHBAIKAN INFRASTRUKTUR KGBB

BIL.	PERKARA	ANGGARAN KOS PERMOHONAN (RM)	PERBELANJAAN (RM)	BAKI PERUNTUKAN (RM)
1.	<i>Green & Fairway</i>	1,080,000	113,459	966,541
2.	Pembelian Mesin <i>Fairway Aerator</i>	160,000	-	160,000
3.	Pembelian Mesin <i>Fairway Verticut</i>	70,000	-	70,000
4.	Pembelian Mesin <i>Rotary Mower</i>	150,000	-	150,000
5.	Pembelian <i>Deck Roller Mower</i>	90,000	-	90,000
6.	Membina Stor Baja dan Racun	90,000	-	90,000
7.	Kerja Menaik taraf Kafeteria	250,000	27,771	222,229
8.	Pembelian <i>Buggy</i>	550,000	550,000	-
9.	Kerja Pembinaan Stesen <i>Buggy</i>	80,000	-	80,000
10.	Kerja Pendawaian Stesen <i>Buggy</i> Lama	30,000	-	30,000
11.	Pembelian Pengecaj <i>Buggy</i>	20,000	-	20,000
12.	Penurapan Jalan Stesen <i>Buggy</i>	40,000	9,151	30,849
13.	Kerja Menaik taraf <i>Proshop</i>	50,000	-	50,000
14.	Pembaikan Chalet dan Kelengkapan	300,000	-	300,000
15.	Membaiki 3 Unit Banglo	84,000	-	84,000
16.	Kerja Penggantian Pintu Pagar Utama dan Kos Mengecat Bangunan Kelab serta Pintu Gerbang	220,000	-	220,000
17.	Kerja Menaik taraf Pejabat dan Kaunter Pendaftaran	200,000	-	200,000
18.	Kos Promosi dan Iklan	200,000	-	200,000
19.	Pembelian Kenderaan	120,000	141,500	(21,500)
JUMLAH		3,784,000	841,881	2,942,119

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Ketengah Holding Bil. 1 Tahun 2021

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati **Ketengah Properties telah membelanjakan sejumlah RM2.35 juta (66.2%) dana suntikan modal bagi tujuan selain yang diluluskan** oleh Lembaga Pengarah Ketengah Holding pada 8 Februari 2021. Antara perbelanjaan yang telah dibuat ialah bayaran gaji dan elaun kakitangan; bayaran kos pembangunan hartanah; penyenggaraan aset dan bangunan; bayaran utiliti; pembaikan dan penyenggaraan *buggy*; penganjuran kejohanan golf serta lain-lain perbelanjaan. Tiada sebarang permohonan perubahan kegunaan dana tersebut atau pemakluman dibuat kepada Lembaga Pengarah Ketengah Holding mengenai perbelanjaan yang telah dibuat sehingga akhir tahun 2022. Setakat 31 Disember 2022, baki dana suntikan modal berjumlah RM360,000. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 18**.

JADUAL 18
PERBELANJAAN SUNTIKAN MODAL YANG TIDAK
MENGIKUT KELULUSAN SETAKAT 31 DISEMBER 2022

BIL.	KETERANGAN	JUMLAH PERBELANJAAN (RM)
1.	Bayaran Gaji dan Elaun Kakitangan	1,141,770
2.	Kos Pembangunan Hartanah	562,048
3.	Penyenggaraan Aset dan Bangunan	363,635
4.	Bayaran Bil Utiliti	115,425
5.	Pembaikan dan Penyenggaraan <i>Buggy</i>	65,254
6.	Kejohanan Golf	42,940
7.	Lain-lain Perbelanjaan	63,324
JUMLAH		2,354,396

Sumber: Baucar Bayaran Ketengah Properties

- iv. Berdasarkan kelulusan dana suntikan modal oleh Lembaga Pengarah Ketengah Holding, terdapat peruntukan bagi kerja-kerja penyenggaraan dan pembaikan *green & fairway* berjumlah RM1.08 juta. Bagaimanapun setakat 8 Mac 2023, kerja-kerja pembaikan kerosakan laluan *buggy* dan *fairway* tersebut masih belum dijalankan oleh KGBB.
- v. Pemeriksaan fizikal Audit pada 8 Mac 2023 di KGBB mendapati kerosakan laluan *buggy* dan kawasan *fairway* 2, 5 dan 6. Laluan *buggy* di kawasan *fairway* 2 ditenggelami air akibat limpahan air kolam berdekatan. Limpahan air kolam tersebut berlaku sejak bulan September 2022 berpunca daripada aktiviti perlombongan sebuah syarikat swasta. Kawasan di sekitar *fairway* 5 dan 6 juga telah rosak akibat dijadikan laluan pintas *buggy* yang tidak dapat melalui laluan *fairway* 2. Berdasarkan maklum balas Ketengah Holding pada 4 Julai 2023, Ketengah Properties telah mengemukakan aduan kepada syarikat perlombongan berkenaan pada 20 September 2022. Kerja-kerja penggalian parit serta kolam takungan telah dilakukan oleh syarikat berkenaan pada 20 Mac 2023. Hasil daripada penggalian tersebut, kawasan *fairway* 2, 5 dan 6 telah kering dan boleh digunakan semula. Kerosakan laluan *buggy* dan *fairway* serta tindakan diambil adalah seperti **Gambar 10** hingga **Gambar 13**.

GAMBAR 10



Kelab Golf Bukit Besi, Dungun
- Laluan *buggy* di kawasan *fairway* 2
rosak dan ditenggelami air
(08.03.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 11



Kelab Golf Bukit Besi, Dungun
- Kawasan sekitar *fairway* 5 dan 6 rosak
akibat dijadikan laluan pintas *buggy*
(08.03.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 12



Kelab Golf Bukit Besi, Dungun
- Laluan *buggy* di kawasan *fairway* 2
yang telah kering
(13.06.2023)
(Sumber: Ketengah Properties)

GAMBAR 13



Kelab Golf Bukit Besi, Dungun
- Kawasan sekitar *fairway* 5 dan 6 yang telah
kering dan boleh digunakan semula
(13.06.2023)
(Sumber: Ketengah Properties)

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Ketengah Properties telah menggunakan sejumlah RM3.24 juta (91.4%) daripada suntikan modal yang diluluskan bagi tujuan pengoperasian syarikat. Perkara ini telah dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah Ketengah Properties pada 16 April 2023. Penggunaan dana suntikan modal ini juga telah diperakukan oleh Lembaga Pengarah Ketengah Holding yang bermesyuarat pada 30 Mei 2023. Laporan berkaitan aktiviti perlombongan yang dilakukan oleh syarikat swasta tersebut telah dibuat kepada KETENGAH pada 21 Mac 2023. Ketengah Properties telah melakukan kerja-kerja pembersihan di laluan *buggy* berkenaan pada bulan Mei 2023. Anggaran kos pembaikan kerosakan laluan *buggy* di *fairway* 2 sedang dibuat dan kerja-kerja baik pulih dijangka selesai pada bulan Disember 2023.

Pendapat Audit | **Perbelanjaan tidak dibuat mengikut tujuan asal suntikan modal menyebabkan kerja-kerja penambahbaikan fasiliti KGBB tidak dapat dilaksanakan dan tidak mencapai matlamat yang dihasratkan.**

b. Suntikan Modal Kepada Ketengah Niaga

- i. Berdasarkan minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Ketengah Holding Bil. 1 Tahun 2021, Ketengah Niaga hendaklah membelanjakan suntikan modal berjumlah RM1 juta bagi tujuan penambahbaikan fasiliti di Santuari Kelah dan Hotel Ketengah Tasik Kenyir, Hulu Terengganu. Fasiliti Santuari Kelah dan hotel tersebut merupakan hak milik KETENGAH.
- ii. Semakan Audit mendapati Ketengah Niaga telah memohon sejumlah RM963,500 bagi tujuan penambahbaikan fasiliti di Santuari Kelah dan Hotel Ketengah Tasik Kenyir. **Setakat 28 Februari 2023, sejumlah RM194,984 (19.5%) telah dibelanjakan bagi kerja-kerja penambahbaikan fasiliti tersebut.** Prestasi penggunaan dana yang rendah disebabkan kelewatan penyiapan Hotel Ketengah Tasik Kenyir dan proses untuk memperoleh Sijil Penyiapan dan Pematuhan (CCC) oleh pihak KETENGAH.
- iii. Bangunan hotel tersebut telah disiapkan pada 23 Mac 2019 dan diserahkan kepada Ketengah Niaga pada bulan Mei 2022 setelah CCC diperoleh. Tempoh yang lama diambil untuk menyiapkan penambahbaikan fasiliti di Santuari Kelah dan Hotel Ketengah Tasik Kenyir telah memberi kesan kepada kedatangan pengunjung ke fasiliti tersebut seterusnya menjejaskan pendapatan syarikat. Pada tahun 2022, pendapatan utama syarikat daripada aktiviti pelancongan di Tasik Kenyir hanya 74.5% berbanding sasaran yang ditetapkan.

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Setakat 30 Jun 2023, jumlah perbelanjaan yang telah dibuat dengan menggunakan dana suntikan modal berjumlah RM245,799 (25.6%). Perbelanjaan tersebut adalah bagi pembelian barangan dan peralatan untuk Hotel Ketengah Tasik Kenyir yang dijangka beroperasi pada bulan Disember 2023.

Pendapat Audit | Prestasi penggunaan dana suntikan modal adalah rendah kerana kelewatan penyiapan bangunan Hotel Ketengah Tasik Kenyir oleh KETENGAH. Perkara ini menyebabkan kerja penambahbaikan fasiliti oleh Ketengah Niaga tidak dapat dilaksanakan.

5.2.3.3. Prestasi Pembayaran Hutang Syarikat Subsidiari dan Bersekutu

- Berdasarkan Tatacara Pengurusan Kutipan Hutang Ketengah Holding, pembayaran balik hutang syarikat hendaklah dibuat dalam tempoh 30 hingga 90 hari mengikut syarat pinjaman yang diluluskan kepada individu dan syarikat (subsidiari, bersekutu dan usaha sama).
- Semakan Audit terhadap Laporan Pengumuran Penghutang Syarikat Subsidiari dan Bersekutu Ketengah Holding setakat 31 Disember 2022 mendapati baki hutang tujuh syarikat subsidiari dan tiga syarikat bersekutu berjumlah RM12.73 juta. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 19**.

JADUAL 19
PENGUMURAN HUTANG SYARIKAT SUBSDIARI DAN
BERSEKUTU KETENGGAH HOLDING SETAKAT 31 DISEMBER 2022

BERSERIKOT KETENGAG HOLDING SETIAP 31 DISEMBER 2011							
BIL.	PENGHUTANG	AMAUN TUNGGAKAN (RM)					JUMLAH (RM)
		0-30 (Hari)	31-60 (Hari)	61-90 (Hari)	91-120 (Hari)	>120 (Hari)	
SYARIKAT SUBSIDIARI							
1.	Ketengah Agro	345	32,191	5,432	160	2,126,248	2,164,376
2.	Ketengah Properties	-	-	53,359	-	2,032,751	2,086,110
3.	Kuari Trengganu Tengah	-	1,618	238	-	-	1,856
4.	Kuari Pondok Limau	-	-	-	-	2,205,009	2,205,009
5.	Ketengah Niaga	31	497	725	-	1,765,960	1,767,213
6.	Kolej Ketengah	474	100	246	-	643,725	644,545
7.	Ketengah Perwira*	184,945	29,972	64,322	-	2,411,532	2,690,771
JUMLAH		185,795	64,378	124,322	160	11,185,225	11,559,880
SYARIKAT BERSEKUTU							
1.	Ketengah Jaya	87,971	-	-	-	-	87,971
2.	Kilang Sawit Panji Alam	212,932	248,177	-	-	-	461,109
3.	Rakyat Ketengah Perwira	-	-	-	148	619,188	619,336
JUMLAH		300,903	248,177	-	148	619,188	1,168,416
JUMLAH KESELURUHAN		486,698	312,555	124,322	308	11,804,413	12,728,296

Sumber: Laporan Pengumuran Syarikat Subsidiari dan Bersekutu Ketengah Holding setakat 31 Disember 2022

Nota: (*) - Jumlah tunggakan hutang Ketengah Perwira termasuk hutang bagi Ladang Sungai Melong yang diuruskan syarikat tersebut.

- c. Semakan Audit mendapati **Ketengah Perwira mencatatkan tunggakan hutang tertinggi iaitu RM2.69 juta (21.1%)** berbanding keseluruhan jumlah tertunggak setakat 31 Disember 2022. Daripada jumlah tersebut, RM2.49 juta (92.6%) merupakan tunggakan hutang bagi Ladang Sungai Melong yang diuruskan oleh Ketengah Perwira di bawah pengurusan Ladang Projek Khas. Tunggakan tersebut ialah perbelanjaan operasi ladang yang didahulukan kepada Ladang Sungai Melong.
- d. Selain itu, **Ketengah Agro, Ketengah Properties dan Kuari Pondok Limau turut mencatatkan baki hutang yang tinggi** iaitu masing-masing berjumlah RM2.16 juta (17.0%), RM2.09 juta (16.4%) dan RM2.21 juta (17.3%) berbanding keseluruhan jumlah tunggakan.
- e. Semakan Audit mendapati baki hutang Ketengah Agro berjumlah RM2.16 juta merupakan pendahuluan untuk perbelanjaan pentadbiran dan operasi yang diberikan oleh Ketengah Holding kepada syarikat secara berperingkat sejak tahun 2014. Pendahuluan ini bagi membantu syarikat membiayai aktiviti perniagaannya berikutan masalah aliran tunai kewangan. Baki hutang Ketengah Properties berjumlah RM2.09 juta pula merupakan baki pinjaman pembinaan stesen minyak, pembelian aset tetap di Tasik Kenyir serta pendahuluan bagi menampung perbelanjaan pentadbiran dan operasi syarikat.
- f. Semakan Audit selanjutnya mendapati baki hutang Kuari Pondok Limau pula merupakan pinjaman bagi tujuan penyelesaian hutang dengan Ambank (M) Berhad pada tahun 2019 dan pendahuluan bagi menampung kos pentadbiran syarikat. Setakat 31 Disember 2022, ansuran bagi pinjaman tersebut yang berjumlah RM2.21 juta masih belum dibayar oleh Kuari Pondok Limau disebabkan syarikat sudah tidak beroperasi sejak tahun 2016. Penjadualan semula bayaran pinjaman juga telah dibuat oleh Ketengah Holding pada tahun 2021.
- g. Semakan Audit selanjutnya mendapati **setakat 31 Disember 2022, tunggakan hutang syarikat subsidiari dan bersekutu yang melebihi tempoh 120 hari berjumlah RM11.80 juta (92.7%)** melibatkan enam syarikat subsidiari dan satu syarikat bersekutu. Baki hutang Kuari Pondok Limau merupakan hutang yang paling lama tertunggak iaitu sejak tahun 2015. Tindakan penjadualan semula pinjaman melibatkan

ansuran bulanan dan tempoh bayaran balik telah dilakukan oleh Ketengah Holding untuk membantu syarikat yang menghadapi masalah kewangan.

- h. Mesyuarat Lembaga Pengarah Ketengah Holding bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022 ada membincangkan berkaitan status hutang syarikat subsidiari dan bersekutu bagi tujuan pemantauan. Lembaga Pengarah juga turut meminta pengurusan Ketengah Holding menyelaraskan semula pembayaran hutang syarikat subsidiari dan bersekutu supaya tiada lagi hutang ragu diperuntukkan pada masa akan datang.

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun dan 4 Julai 2023

Unit Kutipan Hutang Ketengah Holding telah mengeluarkan surat peringatan pembayaran hutang secara berkala kepada syarikat subsidiari dan bersekutu yang terlibat. Pelarasan *impairment in subsidiary* juga telah dibuat di peringkat Ketengah Holding mengikut standard perakaunan namun syarikat subsidiari dan bersekutu masih perlu membayar hutang tersebut kepada Ketengah Holding. Ketengah Perwira telah menyelesaikan baki hutang syarikat kepada Ketengah Holding pada 27 Jun 2023. Ketengah Agro akan mula membuat bayaran balik hutang apabila aktiviti penjualan minyak masak berjalan sepenuhnya bermula bulan Ogos 2023. Bagi Ketengah Properties dan Kuari Pondok Limau, pembayaran hutang akan mula dibuat apabila projek perumahan di Bandar Ketengah Jaya telah siap serta dijual dan operasi kuari mula beroperasi semula. Setakat 30 Jun 2023, tunggakan baki hutang syarikat subsidiari dan bersekutu yang melebihi tempoh 120 hari telah berkurang kepada RM8.87 juta.

Pendapat Audit | **Pengurusan kutipan balik hutang Ketengah Holding adalah kurang cekap. Setakat 30 Jun 2023, sejumlah RM8.87 juta (77.3%) merupakan tunggakan hutang melebihi tempoh 120 hari dan boleh menjejaskan kedudukan kewangan Ketengah Holding jika tidak dapat dikutip sepenuhnya.**

5.3. Tadbir Urus Korporat

5.3.1. Secara keseluruhannya, Ketengah Holding mengamalkan sepenuhnya empat daripada sembilan aspek amalan tadbir urus korporat iaitu Pengerusi, Setiausaha Syarikat, KPEK dan Audit Dalam. Empat daripada lima aspek yang tidak diamalkan sepenuhnya ialah Lembaga Pengarah; Pelan Hala Tuju; JAI; serta

Jawatankuasa Ganjaran dan Pencalonan adalah seperti dalam **Jadual 20**. Kelemahan aktiviti berkaitan KPI yang tidak mengambil bidang perniagaan yang dijalankan oleh syarikat subsidiari diterangkan dalam **perenggan 5.1.1.1**, manakala penyediaan SOP pula dalam **perenggan 5.2.1.2.e** dan **5.2.2.2.d**.

JADUAL 20
PENEMUAN AUDIT BERKAITAN AMALAN TADBIR URUS KORPORAT

ASPEK	AMALAN TERBAIK	PENEMUAN AUDIT
Lembaga Pengarah	Green Book, perenggan 1.4.4.: Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan.	Sembilan ahli Lembaga Pengarah tidak menghadiri program pembelajaran bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022.
Pelan Hala Tuju	MCCG 2021, Principle A, amalan 1.1: Lembaga Pengarah hendaklah menetapkan pelan strategik/hala tuju syarikat dan memastikan sumber yang diperlukan disediakan supaya syarikat mencapai objektif penubuhannya.	Pelan Hala Tuju Ketengah Holding telah disediakan namun masih belum dibentangkan untuk kelulusan Lembaga Pengarah.
Jawatankuasa Audit dan Integriti (JAI)	MCCG 2021, amalan 9.4: Ahli JAI terdiri daripada Pengarah Bebas sahaja.	Seorang ahli JAI merupakan Pengarah Bukan Bebas dan memegang jawatan Timbalan Pengurus Besar KETENGAH .
	Terma rujukan JAI, perenggan 2.1 (a): Jawatankuasa hendaklah bermesyuarat sekurang-kurangnya empat kali setahun.	Kekerapan Mesyuarat JAI tidak dipatuhi bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022.
	Chartered Institute of Internal Auditors, What Every Director Should Know – How To Get The Most From Your Internal Audit, muka surat 5: Jawatankuasa Audit hendaklah mengadakan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalam sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurusan syarikat.	Tiada perjumpaan antara JAI dan Ketua Audit Dalam dibuat sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurusan syarikat.
Jawatankuasa Ganjaran dan Pencalonan	MCCG 2021, panduan G5.8 dan amalan 7.2 Jawatankuasa Pencalonan hendaklah diwujudkan bagi mengesyorkan pelantikan Ahli Lembaga Pengarah termasuk Pengerusi dan KPEK. Jawatankuasa Ganjaran pula bagi mengkaji dan mengesyorkan perkara berkaitan imbuhan Lembaga Pengarah dan pengurusan syarikat.	Jawatankuasa Ganjaran dan Pencalonan telah ditubuhkan namun belum pernah bermesyuarat.

Sumber: Jabatan Audit Negara

Maklum balas Ketengah Holding yang diterima pada 8 Jun, 4 Julai dan 13 September 2023

Program latihan yang dirancang bagi tahun 2020 dan 2021 untuk ahli Lembaga Pengarah Ketengah Holding tidak dapat dilaksanakan kerana pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan akibat pandemik Covid-19. Bagi tahun 2023, Unit Integriti Ketengah Holding telah menyediakan rancangan latihan untuk Ahli Lembaga Pengarah dan akan memastikan program tersebut dilaksanakan mengikut jadual. Pelan Hala Tuju Ketengah Holding 2023 - 2025 telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah Ketengah Holding pada 22 Ogos 2023.

Penstrukturan semula JAI mengikut kriteria yang ditetapkan akan dibuat setelah lantikan baharu Ahli Lembaga Pengarah Ketengah Holding dibuat dan dijangka selesai pada bulan Disember 2023. Ketengah Holding juga akan memastikan Mesyuarat JAI diadakan empat kali setahun mengikut jadual yang dirancang. Perjumpaan antara JAI dengan Pengurus Audit dan Integriti Ketengah Holding akan dibuat pada bulan Disember setiap tahun. Ketengah Holding akan memastikan mesyuarat Jawatankuasa Ganjaran dan Pencalonan diadakan mengikut kekerapan yang ditetapkan setelah lantikan baru Ahli Lembaga Pengarah Ketengah Holding dibuat pada bulan Disember 2023.

Pendapat Audit | Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat Ketengah Holding adalah memuaskan.

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

6.1. Secara keseluruhannya berdasarkan skop pengauditan, objektif penubuhan Ketengah Holding sebagai syarikat pegangan pelaburan dan penyediaan perkhidmatan pengurusan serta perniagaan kepada syarikat subsidiari dan bersekutu telah tercapai. Namun, KPI yang disediakan tidak menyeluruh kerana tidak mengambil kira aktiviti perniagaan yang dijalankan secara keseluruhan oleh syarikat subsidiarinya.

6.2. Dari aspek pelaburan dalam syarikat subsidiari, prestasi pendapatan aktiviti utama syarikat adalah kurang memuaskan kerana tidak mencapai sasaran yang ditetapkan kecuali bidang perladangan. Secara keseluruhannya, bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021, prestasi terimaan dividen daripada syarikat subsidiari dan bersekutu adalah baik kerana melebihi sasaran yang ditetapkan. Dari aspek keberhasilan, pertumbuhan ekonomi dan pembangunan wilayah KETENGAH telah berjaya dilaksanakan oleh syarikat subsidiari serta bersekutu miliknya mengikut bidang perniagaan yang dijalankan. Sejumlah 1,384 peluang pekerjaan dan 2,072 graduan telah berjaya dihasilkan dalam membantu pertumbuhan ekonomi dan pembangunan wilayah KETENGAH. Selain itu, sejumlah RM31.08 juta dividen telah dibayar kepada KETENGAH selaku pemegang utama saham syarikat bagi tempoh tahun 2007 hingga 2021.

6.3. Bagaimanapun, pengurusan aktiviti syarikat subsidiari dalam bidang penternakan adalah kurang cekap kerana pengeluaran produk puyuh antara 22.4% hingga 52.3% berbanding sasaran; plan pemasaran yang efisien dan komprehensif tidak disediakan; kemudahan dan peralatan reban rosak serta tidak boleh digunakan; serta persekitaran pusat ternakan dan penetasan puyuh tidak diuruskan dengan baik. Bagi bidang pengkuarian, pengurusan aktiviti syarikat subsidiari juga kurang cekap

kerana pengeluaran produk kuari antara 49.9% hingga 99.7% berbanding sasaran; kekerapan kerosakan mesin dan jentera kuari; mesin dan jentera kuari tidak disenggara secara berkala; serta Kuari Pondok Limau yang tidak beroperasi sejak tahun 2016.

6.4. Selain itu, pendapatan syarikat subsidiari bidang penternakan, pengkuarian dan pendidikan menunjukkan trend menurun bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021. Sejumlah RM8.87 juta hutang syarikat subsidiari dan bersekutu juga tidak dapat dikutip melebihi tempoh 120 hari. Penggunaan dana suntikan modal oleh Ketengah Properties berjumlah RM2.35 juta tidak mengikut tujuan asal kelulusan. Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat Ketengah Holding adalah memuaskan. Kedudukan kewangan kumpulan syarikat adalah kukuh kerana mencatatkan peningkatan keuntungan selepas cukai bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021. Keuntungan terkumpul syarikat pada akhir tahun 2021 berjumlah RM246.46 juta dan baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM32.92 juta.

7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan prestasi dan memantapkan amalan tadbir urus korporat yang baik, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah Ketengah Holding perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pihak yang terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. mengambil kira keseluruhan bidang perniagaan yang dijalankan oleh syarikat subsidiari dalam penyediaan KPI syarikat supaya keseluruhan bidang perniagaan dapat dipantau dan dinilai sepenuhnya oleh pengurusan dan Lembaga Pengarah;
- ii. memantau pencapaian sasaran pendapatan aktiviti utama syarikat subsidiari mengikut bidang perniagaan supaya sasaran yang ditetapkan dapat dicapai dan bayaran dividen dapat dibuat terutama daripada syarikat subsidiari bidang penternakan dan pelancongan;
- iii. menetapkan secara khusus keberhasilan yang perlu dicapai oleh syarikat serta kaedah pengukuran keberhasilan bagi tujuan penilaian;
- iv. menambah baik pengurusan aktiviti bidang penternakan dari segi pengeluaran dengan menyediakan pelan pemasaran yang komprehensif serta pembaikan kerosakan reban dan peralatan;

- v. menambah baik pengurusan aktiviti bidang pengkuarian supaya pengeluaran dapat dioptimumkan dan dicapai serta dapat mengatasi masalah kerosakan mesin dan jentera kuari. Selain itu, penyenggaraan mesin dan jentera hendaklah dibuat secara berkala bagi mengurangkan kos pembaikan;
- vi. memastikan Pelan Hala Tuju 5 Tahun Ketengah Holding diluluskan dengan segera supaya pengoperasian semula Kuari Pondok Limau dapat dibuat mengikut perancangan;
- vii. memastikan dana suntikan modal yang diluluskan dibelanjakan mengikut kelulusan serta kerja-kerja yang dilaksanakan dilaporkan kepada Lembaga Pengarah bagi memastikan tujuan suntikan modal diberikan dipatuhi. Selain itu, sebarang perubahan daripada kelulusan asal permohonan juga perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah sebelum dibelanjakan;
- viii. memastikan langkah mengutip hutang daripada syarikat subsidiari dan bersekutu dibuat secara progresif; dan
- ix. menambah baik amalan tadbir urus korporat antaranya berkaitan program pembelajaran Lembaga Pengarah; penyediaan SOP berkaitan aktiviti bidang utama perniagaan syarikat subsidiari; keanggotaan dan pematuhan kekerapan mengadakan Mesyuarat JAI; perjumpaan JAI dengan Unit Audit Dalam; serta keperluan mengadakan mesyuarat Jawatankuasa Ganjaran dan Pencalonan.