

KEMENTERIAN KEWANGAN NEGERI SABAH

SABAH AIR AVIATION SDN. BHD.

Perkara Utama

**Apa yang
diaudit?**

- Sabah Air Aviation Sdn. Bhd. (SAASB) ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 [*Akta 125*] pada 22 September 1975. SAASB merupakan Syarikat Berhad Menurut Syer di bawah pemantauan Kementerian Kewangan Negeri Sabah. Aktiviti utama SAASB adalah untuk menyediakan perkhidmatan pengangkutan udara dengan menyewakan helikopter dan pesawat sayap kaku kepada agensi Kerajaan, syarikat swasta dan individu.
- Pengauditan melibatkan penilaian terhadap pengurusan aktiviti sewaan pesawat dan amalan tadbir urus korporat bagi tahun 2020 hingga 2022, serta kedudukan kewangan SAASB bagi tahun 2020 hingga 2022.
- Dua bidang utama Audit yang dinilai bagi prestasi aktiviti meliputi prestasi pencapaian output dan pencapaian keberhasilan. Pencapaian output diukur melalui prestasi pendapatan sewaan pesawat, manakala pencapaian keberhasilan diukur melalui pencapaian objektif penubuhan syarikat dan bayaran dividen kepada Kerajaan.
- Perkara yang dinilai dalam pengurusan aktiviti meliputi aspek pengurusan sumber manusia bagi juruterbang dan jurutera pesawat, penyenggaraan pesawat, pemasaran, pengurusan perlindungan insurans dan pengurusan terhadap akaun belum terima.
- Sembilan aspek yang dinilai dalam pengurusan tadbir urus korporat ialah Pengerusi; Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; Ketua Pegawai Eksekutif; Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama; Prosedur Operasi Standard; Jawatankuasa Audit; Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan.

- Kedudukan kewangan dinilai berdasarkan penyata kewangan SAASB yang telah diaudit oleh Tetuan Ernst & Young PLT bagi tahun 2020 hingga 2022. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan; perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; dan analisis aliran tunai.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Aktiviti sewaan pesawat merupakan penyumbang utama kepada pendapatan syarikat. Berdasarkan penyata kewangan beraudit tahun 2020 hingga 2022, aktiviti ini telah menyumbang antara 86.2% hingga 95.6% daripada jumlah pendapatan operasi SAASB.
- Pengauditan dijalankan bagi menilai pencapaian objektif penubuhan SAASB melalui pengurusan aktiviti sewaan pesawat yang diuruskan dengan cekap dan berkesan; amalan tadbir urus korporat yang baik; dan kedudukan kewangan yang kukuh.

Apa yang ditemui Audit?

- Secara keseluruhannya, SAASB telah menjalankan aktiviti sewaan pesawat sejajar dengan objektif penubuhannya. Aktiviti ini telah menjana aliran tunai wang masuk melalui terimaan tunai daripada pendapatan sewaan pesawat secara kontrak dan *ad hoc*. SAASB tidak membayar dividen kepada pemegang saham syarikat walaupun mencatatkan keuntungan pada tahun 2020 dan 2021.
- Prestasi pendapatan sewaan pesawat adalah baik berdasarkan kepada pendapatan sebenar berbanding sasaran bagi tempoh tiga tahun iaitu mencapai antara 71.1% hingga 113.9%.
- Pengurusan aktiviti sewaan pesawat meliputi pengurusan sumber manusia, penyenggaraan pesawat dan pengurusan perlindungan insurans telah dilaksanakan dengan cekap.
- Aktiviti pemasaran kurang cekap kerana hanya tertumpu kepada pelanggan sedia ada.
- Pengurusan Akaun Belum Terima (ABT) SAASB adalah kurang cekap kerana SAASB tidak mengambil tindakan undang-undang terhadap empat pelanggan yang mempunyai tempoh tunggakan melebihi 120 hari.

- Kedudukan kewangan syarikat adalah stabil berdasarkan kepada keupayaan SAASB merekodkan keuntungan sebelum cukai berturut-turut dalam tempoh tiga tahun.
- Sebanyak empat amalan tadbir urus korporat tidak diamalkan sepenuhnya meliputi aspek Pengerusi; Prosedur Operasi Standard (SOP); Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) serta Jawatankuasa Audit (JKA).

Apa yang disyorkan Audit?

Bagi meningkatkan prestasi aktiviti dan memantapkan amalan tadbir urus korporat, SAASB perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menambah baik perkara yang dibangkitkan dalam laporan ini. Pihak SAASB perlu memberi pertimbangan terhadap syor seperti berikut:

- memantapkan aktiviti pemasaran bagi mengembangkan pasaran baru dalam perkhidmatan penyewaan pesawat;
- membayar dividen kepada pemegang saham syarikat apabila menjana keuntungan pada tahun semasa;
- mengambil tindakan mengikut prosedur syarikat terhadap akaun belum terima yang tertunggak melebihi tempoh ditetapkan; dan
- mematuhi dan menambah baik amalan tadbir urus korporat dalam aspek Pengerusi; SOP; Pelan Strategik dan KPI; serta JKA.

4. SABAH AIR AVIATION SDN. BHD.

FAKTA UTAMA

22 September 1975 Diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965 [<i>Akta 125</i>]	RM56 juta Modal Berbayar	RM3.89 Juta Keuntungan terkumpul setakat 31 Disember 2022
Objektif Penubuhan	Menjalankan perkhidmatan penyewaan pesawat sebagai pengangkutan udara dengan membawa penumpang dan barang	
Aktiviti Utama	Menyediakan perkhidmatan pengangkutan udara dengan menyewakan helikopter dan pesawat sayap kaku kepada agensi kerajaan, syarikat swasta dan individu	
Jenis Syarikat	Syarikat Berhad Menurut Syer	

1. LATAR BELAKANG

1.1. Sabah Air Aviation Sdn. Bhd. (SAASB) merupakan sebuah Syarikat Berhad Menurut Syer yang telah diperbadankan pada 22 September 1975 di bawah Akta Syarikat 1965 [*Akta 125*]. Setakat 31 Disember 2022, modal berbayar SAASB berjumlah RM56 juta. Sebanyak 60% saham syarikat dimiliki oleh Kementerian Kewangan Negeri Sabah (MOF Sabah) yang juga bertindak memantau SAASB, manakala baki 40% saham syarikat dipegang oleh Sabah Energy Corporation Sdn. Bhd. (SECSB).

1.2. Perkara 3 dalam Perlembagaan Syarikat SAASB menyatakan antara objektif penubuhan syarikat adalah untuk menjalankan perkhidmatan penyewaan pesawat sebagai pengangkutan udara dengan membawa penumpang dan barang. Aktiviti utama syarikat adalah untuk menyediakan perkhidmatan pengangkutan udara dengan menyewakan helikopter dan pesawat sayap kaku kepada agensi Kerajaan, syarikat swasta dan individu. Perkhidmatan yang ditawarkan antaranya ialah pengangkutan udara penumpang, barang, perubatan dan penggambaran atau pemetaan udara.

1.3. SAASB mempunyai Air Operator Certificate yang diluluskan oleh Pihak Berkuasa Penerbangan Awam Malaysia (CAAM) dan Permit Perkhidmatan Udara yang diluluskan oleh Suruhanjaya Penerbangan Malaysia (MAVCOM) untuk menggunakan pesawat

secara komersial. SAASB juga mempunyai Lesen Pengendali Darat yang diluluskan oleh MAVCOM untuk menjalankan perkhidmatan pengendalian darat seperti pengurusan daftar masuk penumpang dan bagasi. Selain itu, SAASB telah diiktiraf sebagai Approved Maintenance Organisation oleh CAAM yang membolehkan pesawat disenggara oleh SAASB.

1.4. Aktiviti sewaan pesawat dijalankan di Kota Kinabalu yang juga merupakan ibu pejabat SAASB. SAASB mempunyai dua pangkalan operasi penerbangan yang terletak di Sandakan, Sabah dan Subang, Selangor. Setakat 31 Disember 2022, sebanyak 11 unit pesawat digunakan untuk aktiviti sewaan pesawat yang terdiri daripada lapan unit helikopter, dua unit pesawat sayap kaku dan satu unit jet. Butiran lanjut mengenai senarai pesawat yang digunakan untuk aktiviti sewaan adalah seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
SENARAI PESAWAT YANG DIGUNAKAN UNTUK AKTIVITI SEWAAN PESAWAT
SETAKAT 31 DISEMBER 2022

KATEGORI PESAWAT	JENIS DAN PENDAFTARAN PESAWAT	TAHUN BELI	KOS PEROLEHAN (RM Juta)	USIA GUNA PESAWAT** (Tahun)	KAPASITI PESAWAT (Orang)	KADAR SEWA AD HOC PER JAM (RM)	KEGUNAAN PESAWAT
Helikopter	1. Bell 206 B3 9M-AWB	1978	0.64	44	4 penumpang dan 1 krew kapal	4,500	Pengangkutan penumpang, barang, perubatan dan penggambaran udara
	2. Bell 206 B3 9M-AWC	1978	0.61	44		4,500	
	3. Bell 206 B3 9M-SAC	1980	0.68	42		4,500	
	4. Bell 206 B3 9M-AYN	1986	0.65	36		4,500	
	5. Agusta A1095 9M-YHM	2008	19.48	14	6 penumpang dan 2 krew kapal	11,000	
	6. AS355NP 9M-MOH	2010	12.54	12	5 penumpang dan 1 krew kapal	8,000	
	7. AS355NP 9M-BKK	2012	9.62	10		8,000	
	8. AS355NP 9M-BKI	2014	12.89	8		8,000	
Pesawat Sayap Kaku	9. Nomad N22B 9M-AUA	1980	1.04	42	10 penumpang dan 2 krew kapal	6,300	Pengangkutan penumpang, barang, perubatan dan penggambaran udara
	10. King Air B200 9M-KNS	1998	2.10	24	9 penumpang dan 2 krew kapal	11,000	Pengangkutan penumpang
Jet	11. G200 Gulfstream VP CSA*	2011	16.38	11	9 penumpang dan 2 krew kapal	Tidak Berkenaan	Sewa khas melalui <i>Right To Use Agreement</i> dengan Kerajaan Negeri Sabah

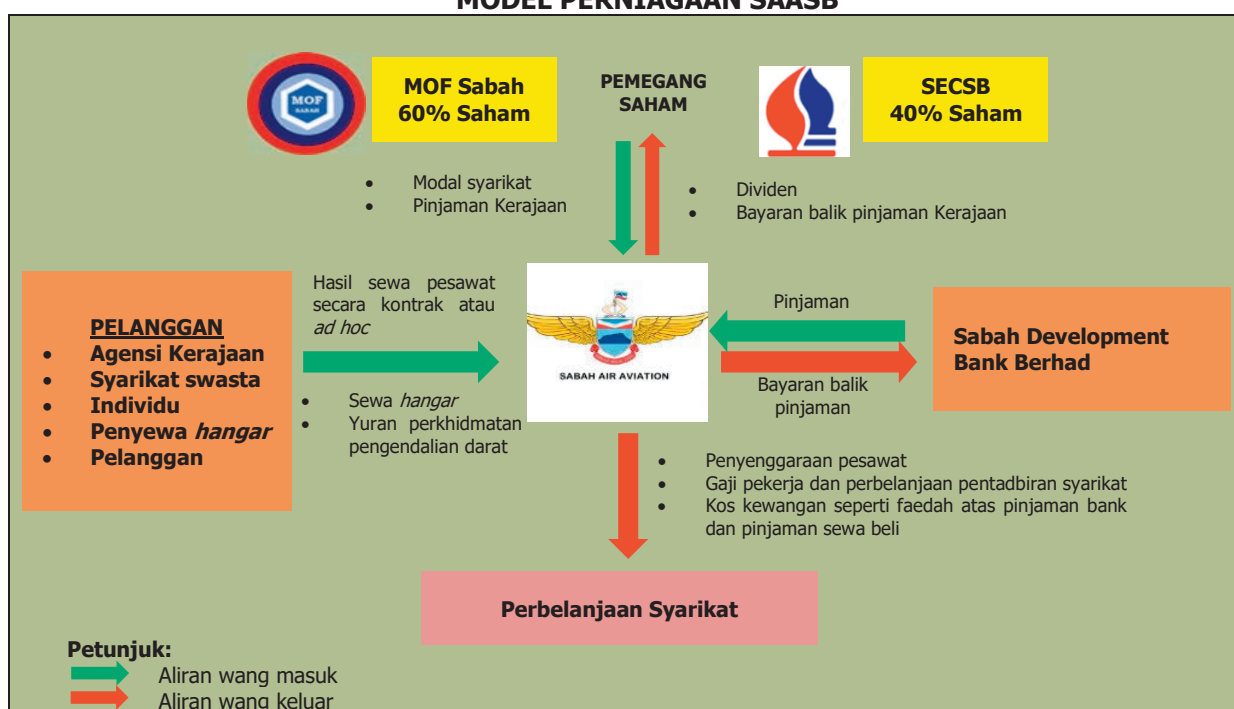
Sumber: Bahagian Operasi Penerbangan, SAASB

Nota: (*) - Pesawat adalah milik syarikat subsidiari SAASB iaitu Innosky Ltd

(**) - Usia guna dikira bermula dari tahun pesawat dibeli sehingga 31 Disember 2022

1.5. MOF Sabah dan SECSB menyumbang modal kepada SAASB untuk tujuan operasi syarikat. Selain itu, SAASB menerima pinjaman daripada MOF Sabah dan Sabah Development Bank Berhad (SDBB) bagi membiayai aktiviti utama syarikat. Sebagai balasan, SAASB memberi pulangan dalam bentuk dividen kepada pemegang saham dan membayar balik pinjaman kepada MOF Sabah dan SDBB. Aktiviti sewaan pesawat merupakan penyumbang utama pendapatan operasi syarikat. Model perniagaan SAASB adalah seperti dalam **Carta 1** manakala perincian mengenai pendapatan operasi syarikat adalah seperti dalam **Jadual 2**.

**CARTA 1
MODEL PERNIAGAAN SAASB**



Sumber: Bahagian Pemasaran dan Bahagian Kewangan, SAASB

**JADUAL 2
PERINCIAN PENDAPATAN OPERASI SYARIKAT**

BUTIRAN PENDAPATAN OPERASI SYARIKAT	TAHUN		
	2020 (RM)	2021 (RM)	2022 (RM)
Sewaan pesawat	38,408,692	41,713,153	52,088,124
Pajakan pesawat*	3,636,168	-	-
Sewa hangar	2,184,000	2,195,700	1,975,171
Yuran pengendalian pesawat	331,077	337,011	356,823
Penyenggaraan dan perkhidmatan	14,400	19,004	37,450
Sewa peralatan kejuruteraan	800	-	-
JUMLAH PENDAPATAN OPERASI	44,575,137	44,264,868	54,457,568
PERATUS SUMBANGAN SEWAAN PESAWAT BERBANDING JUMLAH PENDAPATAN OPERASI (%)	86.2	94.2	95.6

Sumber: Bahagian Kewangan, SAASB

Nota: (*) - Pendapatan pajakan pesawat hanya melibatkan sewaan pesawat sahaja.

1.6. Kakitangan SAASB adalah seramai 131 orang diketuai oleh seorang Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh sembilan Ketua Bahagian iaitu Bahagian Operasi Penerbangan; Bahagian Kejuruteraan; Bahagian Pemasaran; Bahagian Kewangan; Bahagian Sumber Manusia; Bahagian Continuing Airworthiness Management Organisation (CAMO); Bahagian Jaminan Kualiti; Bahagian Keselamatan dan Kesihatan; serta Bahagian Pengendalian Darat. Setiap bahagian diketuai oleh seorang Pengurus manakala Bahagian Kewangan diketuai oleh seorang Pengawal Kewangan.

1.7. Lembaga Pengarah SAASB terdiri daripada lapan orang pengarah bukan eksekutif iaitu empat orang pengarah berstatus bebas termasuk Pengerusi, dan empat orang pengarah berstatus bukan bebas.

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan bagi menilai pencapaian objektif penubuhan SAASB melalui pengurusan aktiviti sewaan pesawat yang diuruskan dengan cekap dan berkesan; amalan tadbir urus korporat yang baik; dan kedudukan kewangan yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan dijalankan terhadap aktiviti sewaan pesawat yang merupakan penyumbang utama kepada pendapatan syarikat. Berdasarkan penyata kewangan beraudit tahun 2020 hingga 2022, aktiviti ini telah menyumbang antara 86.2% hingga 95.6% daripada jumlah pendapatan operasi tahunan SAASB.

3.2. Pengauditan terhadap aktiviti dinilai melalui pencapaian output dan pencapaian keberhasilan. Pencapaian output diukur melalui prestasi pendapatan sewaan pesawat bagi tahun 2020 hingga 2022. Pencapaian keberhasilan pula diukur berdasarkan kepada pencapaian objektif penubuhan syarikat dan pembayaran dividen kepada Kerajaan Negeri Sabah. Perkara yang dinilai dalam pengurusan aktiviti meliputi aspek pengurusan sumber manusia, penyenggaraan pesawat, pemasaran dan perlindungan insurans. Bagi pengurusan kewangan pula, pengauditan telah dijalankan terhadap pengurusan akaun belum terima.

3.3. Pengauditan terhadap aspek tadbir urus korporat meliputi sembilan amalan tadbir urus korporat iaitu Pengerusi; Lembaga Pengarah (LP); Ketua Pegawai Eksekutif; Setiausaha Syarikat; Prosedur Operasi Standard (SOP); Pelan Strategik dan Petunjuk

Prestasi Utama (KPI); Jawatankuasa Audit (JKA); Audit Dalam; serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan bagi tempoh tiga tahun iaitu dari tahun 2020 hingga 2022. Aspek kedudukan kewangan meliputi analisis terhadap penyata kewangan beraudit tahun 2020, 2021 dan 2022. Pengauditan telah dijalankan di pejabat SAASB yang terletak di Tanjung Aru, Kota Kinabalu.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak fail, rekod, dokumen dan daftar serta membuat analisis data berkaitan. Lawatan ke *hangar* SAASB di Kota Kinabalu dilaksanakan untuk mengesahkan fizikal pesawat dan aset syarikat. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai SAASB juga dijalankan untuk mendapatkan ulasan berkaitan pengurusan aktiviti syarikat.

4.2. Penilaian terhadap kedudukan kewangan syarikat dibuat berdasarkan penyata kewangan SAASB yang telah diaudit oleh Tetuan Ernst & Young PLT bagi tahun 2020, 2021 dan 2022. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan; perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan dan analisis aliran tunai.

5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Perkara yang ditemui semasa pengauditan antara bulan Ogos hingga September 2022, bulan Disember 2022 dan bulan Februari 2023 serta maklum balas SAASB yang diterima pada 14 April 2023 telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 21 Jun 2023. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti dalam perenggan berikut:

5.1. Prestasi Aktiviti

5.1.1. Pencapaian Output

a. Pencapaian Pendapatan Sewaan Pesawat

- i. Berdasarkan KPI tahunan syarikat, SAASB menyasarkan pendapatan sewaan pesawat secara kontrak dan *ad hoc* berjumlah RM54.04 juta pada tahun 2020, RM40.10 juta pada tahun 2021 dan RM45.72 juta pada tahun 2022. Prestasi pencapaian pendapatan sewaan pesawat adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
PENCAPAIAN PENDAPATAN SEWAAN PESAWAT
BERBANDING SASARAN BAGI TAHUN 2020 HINGGA 2022

TAHUN	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
2020	54.04	38.41	71.1
2021	40.10	41.71	104.0
2022	45.72	52.09	113.9

Sumber: Bajet Tahunan dan Penyata Pendapatan bagi Tahun 2020 hingga 2022, SAASB

- ii. Analisis Audit mendapati **sasaran pendapatan sewaan pesawat pada tahun 2020 tidak tercapai** iaitu RM38.41 juta atau 71.1% berbanding RM54.04 juta yang disasarkan. Punca sasaran tidak tercapai disebabkan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) berikutan pandemik Covid-19. Pada tahun 2021 dan 2022 pula, **prestasi pencapaian pendapatan sewaan pesawat telah melebihi sasaran** iaitu masing-masing telah mencapai RM41.71 juta atau 104% berbanding sasaran RM40.10 juta dan RM52.09 juta atau 113.9% berbanding sasaran RM45.72 juta.
- iii. Pemeriksaan Audit terhadap perincian pendapatan sewaan pesawat mendapati **pendapatan yang diperoleh melalui sewaan secara kontrak daripada Kerajaan Persekutuan dan Negeri telah menyumbang sebanyak 92.7% (2020), 84.6% (2021) dan 68.1% (2022) kepada jumlah keseluruhan pendapatan sewaan pesawat.** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
PERATUS SUMBANGAN PENDAPATAN SEWAAN KONTRAK PESAWAT
BERBANDING PENDAPATAN KESELURUHAN SEWAAN PESAWAT
BAGI TAHUN 2020 HINGGA 2022

TAHUN	JUMLAH PENDAPATAN KESELURUHAN SEWAAN PESAWAT (RM Juta)	JUMLAH PENDAPATAN SEWAAN KONTRAK PESAWAT (RM Juta)	JUMLAH PENDAPATAN SEWAAN PESAWAT SECARA <i>AD HOC</i> (RM Juta)	PERATUS SUMBANGAN PENDAPATAN SEWAAN KONTRAK PESAWAT (%)
2020	38.41	35.61	2.80	92.7
2021	41.71	35.29	6.42	84.6
2022	52.09	35.45	16.64	68.1

Sumber: Bahagian Kewangan, SAASB

- iv. Pihak Audit juga membuat analisis terhadap 11 unit pesawat SAASB yang digunakan dalam aktiviti sewaan pesawat berdasarkan hasil kutipan sewaan berbanding perbelanjaan operasi bagi setiap pesawat untuk tempoh tiga tahun. Hasil analisis Audit adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
PENDAPATAN SEWAAN PESAWAT BERBANDING PERBELANJAAN
OPERASI PESAWAT BAGI TAHUN 2020 HINGGA 2022

BIL.	JENIS PESAWAT	TAHUN	JUMLAH KUTIPAN SEWAAN PESAWAT (RM Juta) A	JUMLAH PERBELANJAAN OPERASI PESAWAT (RM Juta) B	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) OPERASI (RM Juta) C = A-B
1.	Bell206 B3 9M-AWB	2020	0.56	0.77	(0.21)
		2021	1.17	0.76	0.41
		2022	2.78	1.19	1.59
	JUMLAH		4.51	2.72	1.79
2.	Bell206 B3 9M-AWC	2020	0.99	0.70	0.29
		2021	1.77	1.15	0.62
		2022	2.94	0.79	2.15
	JUMLAH		5.70	2.64	3.06
3.	Bell206 B3 9M-SAC	2020	1.03	0.64	0.39
		2021	0.41	0.54	(0.13)
		2022	3.17	1.06	2.11
	JUMLAH		4.61	2.24	2.37
4.	Bell206 B3 9M-AYN	2020	1.16	0.36	0.80
		2021	1.53	1.00	0.53
		2022	2.21	0.56	1.65
	JUMLAH		4.90	1.92	2.98
5.	Bell 206 L3 9M-AZK*	2020	0.20	0.12	0.08
		2021	-	-	-
		2022	-	-	-
	JUMLAH		0.20	0.12	0.08
6.	Agusta A1095 9M-YHM	2020	5.05	1.33	3.72
		2021	5.60	1.75	3.85
		2022	4.92	1.79	3.13
	JUMLAH		15.57	4.87	10.70
7.	AS355NP 9M-MOH	2020	0.38	1.34	(0.96)
		2021	0.40	1.41	(1.01)
		2022	1.65	1.90	(0.25)
	JUMLAH		2.43	4.65	(2.22)
8.	AS355NP 9M-BKI	2020	0.07	1.12	(1.05)
		2021	2.17	1.66	0.51
		2022	0.37	1.73	(1.36)
	JUMLAH		2.61	4.51	(1.90)
9.	AS355NP 9M-BKK	2020	1.04	1.24	(0.20)
		2021	0.95	1.43	(0.48)
		2022	3.72	2.44	1.28
	JUMLAH		5.71	5.11	0.60
10.	Nomad N22B 9M-AUA	2020	1.06	0.42	0.64
		2021	0.76	0.56	0.20
		2022	2.05	0.96	1.09
	JUMLAH		3.87	1.94	1.93
11.	King Air B200 9M-KNS	2020	1.19	1.14	0.05
		2021	1.30	1.37	(0.07)
		2022	2.62	1.95	0.67
	JUMLAH		5.11	4.46	0.65
12.	G200 Gulfstream VP CSA	2020	25.66	14.61	11.05
		2021	25.66	14.24	11.42
		2022	25.66	15.03	10.63
	JUMLAH		76.98	43.88	33.10
	JUMLAH KESELURUHAN		132.20	79.06	53.14

Sumber: Penyata Pendapatan Tahun 2020 hingga 2022, SAASB

Nota: (*) - Pesawat jenis Bell 206L3 9M-AZK telah dihapus kira pada tahun 2020 kerana terlibat dalam kemalangan di Marudi, Sarawak

- v. Merujuk **Jadual 5**, bagi tahun 2020 hingga 2022, sebanyak sembilan daripada 11 unit pesawat atau 81.8% merekodkan keuntungan antara RM0.60 juta hingga RM33.10 juta berbanding perbelanjaan operasinya. Antara pesawat yang merekodkan keuntungan tertinggi adalah Pesawat jenis G200 Gulfstream VP CSA berjumlah RM33.10 juta diikuti dengan Agusta A1095 9M-YHM berjumlah RM10.70 juta.
- vi. Sebanyak dua unit pesawat (18.2%) iaitu pesawat jenis AS355NP 9M-BKI dan AS355NP 9M-MOH pula mencatatkan kerugian operasi dengan masing-masing berjumlah RM1.90 juta dan RM2.22 juta bagi tahun 2020 hingga 2022. Temu bual Audit dengan pegawai bertanggungjawab mendapati dua pesawat berkenaan kurang menjana pendapatan disebabkan pesawat tidak dapat digunakan secara optimum semasa PKP dan pesawat dalam status *unserviceable* kerana dalam proses disenggara.
- vii. Semakan Audit mendapati **pesawat jenis G200 Gulfstream VP CSA dan Agusta A1095 9M-YHM merekodkan prestasi kewangan yang baik kerana mencatatkan kutipan sewaan pesawat tertinggi secara konsisten dalam tempoh diaudit disebabkan mempunyai kontrak penyewaan pesawat selama lima tahun dengan Kerajaan.** Purata hasil sewaan pesawat masing-masing berjumlah RM25.66 juta dan RM5.19 juta setahun bagi tempoh tiga tahun.

Maklum Balas SAASB pada 14 April 2023 dan 21 April 2023

SAASB sedang merangka pelan perniagaan syarikat yang baharu bagi mengembangkan pendapatan syarikat. Pelan perniagaan berkenaan dijangka dapat dibentangkan untuk kelulusan Lembaga Pengarah pada bulan Julai 2023. Strategi perniagaan yang terkandung dalam pelan perniagaan antaranya memperluaskan perkhidmatan sewaan pesawat ke negara China dan Korea; perkhidmatan penyenggaraan helikopter; dan pengangkutan kargo ke Sarawak serta Semenanjung Malaysia.

Pendapat Audit | **Pencapaian output bagi sewaan pesawat adalah baik dengan mencapai pendapatan melebihi sasaran yang ditetapkan secara konsisten selama dua tahun berturut-turut.**

5.1.2. Pencapaian Keberhasilan

Pencapaian keberhasilan dinilai berdasarkan aktiviti yang dijalankan oleh SAASB mengikut pencapaian objektif penubuhannya dan prestasi pembayaran dividen kepada Kerajaan yang merupakan pemegang saham syarikat. Penjelasan lanjut adalah seperti dalam perenggan berikut:

a. Pencapaian Objektif Penubuhan Syarikat

- i. Menurut Perlembagaan Syarikat SAASB, antara objektif penubuhan syarikat adalah untuk menjalankan perkhidmatan penyewaan pesawat sebagai pengangkutan udara dengan membawa penumpang dan barang.
- ii. Semakan Audit terhadap penyata kewangan tahun 2020, 2021 dan 2022 mendapati pendapatan diperoleh melalui sewaan pesawat masing-masing berjumlah RM38.41 juta, RM41.71 juta dan RM52.09 juta. Pendapatan sewaan pesawat **telah menyumbang masing-masing sebanyak 56.2%, 86.9% dan 87.1% daripada jumlah pendapatan syarikat** tahun 2020, 2021 dan 2022.
- iii. Analisis Audit mendapati jumlah keseluruhan pendapatan syarikat mencatatkan penurunan sejumlah RM20.27 juta (29.7%) kepada RM48.02 juta pada tahun 2021 berbanding RM68.29 juta pada tahun 2020. Hal ini disebabkan faedah pinjaman Kerajaan Negeri berjumlah RM17.16 juta telah diketepikan (*waiver of term loan interest*) dan diakaunkan semula sebagai pendapatan syarikat pada tahun 2020. Pada tahun 2022 pula, pendapatan syarikat telah meningkat sejumlah RM11.80 juta (24.6%) kepada RM59.82 juta berbanding tahun sebelumnya disebabkan peningkatan pendapatan sewaan pesawat.
- iv. Perbelanjaan SAASB terdiri daripada kos langsung, perbelanjaan pentadbiran dan kos kewangan. Antara contoh kos langsung ialah kos penyenggaraan; alat ganti dan minyak; susut nilai dan insurans pesawat; serta bayaran gaji dan elaun bagi kakitangan operasi. Kos langsung merupakan perbelanjaan tertinggi yang ditanggung syarikat dimana ia meliputi sebanyak 78.6% (2020), 81.3% (2021) dan 82.2% (2022) daripada jumlah keseluruhan perbelanjaan syarikat. Perbelanjaan pentadbiran pula antaranya ialah bayaran gaji dan elaun kakitangan syarikat; yuran perundangan dan profesional; bayaran audit; dan

elaun ahli Lembaga Pengarah, manakala kos kewangan merangkumi faedah atas sewa beli dan pinjaman.

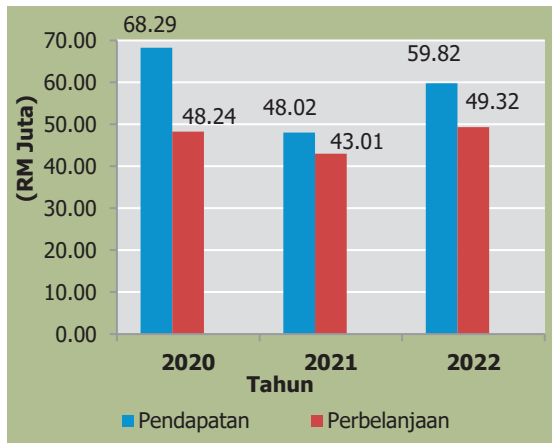
- v. Analisis lanjut Audit terhadap perbelanjaan syarikat juga menunjukkan penurunan sebanyak 10.8% atau RM5.23 juta pada tahun 2021 kepada RM43.01 juta berbanding RM48.24 juta tahun sebelumnya. Pada tahun 2022 pula, perbelanjaan syarikat telah mencatatkan peningkatan sebanyak 14.7% atau RM6.31 juta kepada RM49.32 juta berbanding tahun 2021. Penurunan dan peningkatan perbelanjaan syarikat pada tahun 2021 dan 2022 selari dengan pendapatan syarikat pada tahun yang sama.
- vi. Pada tahun 2020, 2021 dan 2022, SAASB mencatatkan keuntungan sebelum cukai masing-masing berjumlah RM20.05 juta, RM5.01 juta dan RM10.50 juta. Sehingga 31 Disember 2022, SAASB mencatatkan keuntungan terkumpul berjumlah RM3.89 juta. Trend pendapatan, perbelanjaan, keuntungan sebelum cukai dan kerugian/keuntungan terkumpul bagi tempoh tiga tahun ditunjukkan dalam **Jadual 6**, **Carta 2** dan **Carta 3**.

JADUAL 6
KEDUDUKAN KEWANGAN SAASB BAGI TAHUN 2020, 2021 DAN 2022

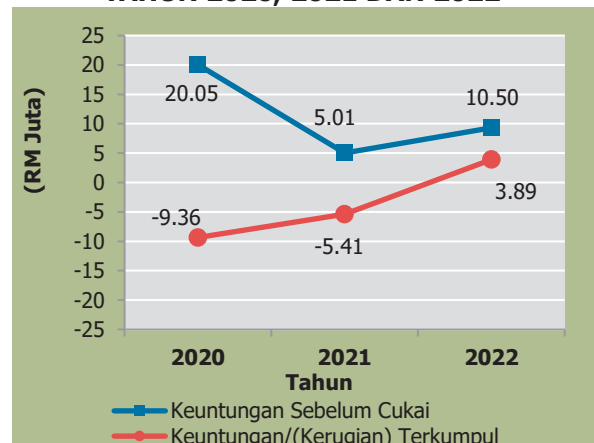
BUTIRAN	2020 (RM Juta)	2021 (RM Juta)	2022 (RM Juta)
Pendapatan Utama:			
Sewaan pesawat	38.41	41.71	52.09
Lain-lain pendapatan operasi	6.17	2.55	2.37
JUMLAH PENDAPATAN UTAMA	44.58	44.26	54.46
Lain-lain pendapatan	23.71	3.76	5.36
JUMLAH KESELURUHAN PENDAPATAN	68.29	48.02	59.82
Kos langsung	37.94	34.97	40.52
Perbelanjaan pentadbiran	7.19	5.46	6.55
Kos kewangan	3.11	2.58	2.25
JUMLAH PERBELANJAAN	48.24	43.01	49.32
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI	20.05	5.01	10.50
Cukai	6.92	1.06	1.20
KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI	13.13	3.95	9.30
(KERUGIAN)/KEUNTUNGAN TERKUMPUL	(9.36)	(5.41)	3.89
JUMLAH ASET	124.89	128.82	146.21
JUMLAH LIABILITI	88.26	88.22	86.32
JUMLAH EKUITI	36.64	40.61	59.90
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	9.39	2.35	9.11

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit SAASB bagi Tahun 2020, 2021 dan 2022

CARTA 2
TREND PENDAPATAN DAN
PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2020, 2021 DAN 2022



CARTA 3
TREND KEUNTUNGAN/(KERUGIAN)
SEBELUM CUKAI DAN
(KERUGIAN)/KEUNTUNGAN
TERKUMPUL BAGI
TAHUN 2020, 2021 DAN 2022



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit SAASB bagi Tahun 2020, 2021 dan 2022

Pendapat Audit | Pencapaian objektif syarikat bagi menjalankan aktiviti sewaan pesawat tercapai. Bagaimanapun, syarikat perlu meningkatkan pendapatan dengan mengawal perbelanjaan yang semakin meningkat untuk menjadikan syarikat lebih kompetitif dan efisien.

b. Pembayaran Dividen Kepada Kerajaan Negeri Sabah

- i. Pekeliling Kementerian Kewangan Negeri Sabah Bilangan 7 Tahun 2001, perkara 6.1.1. dan 6.1.2. menyatakan syarikat Kerajaan yang mencatatkan keuntungan bagi sesuatu tahun kewangan perlu membayar dividen sekurang-kurangnya 10% daripada keuntungan tersebut kepada Kerajaan.
- ii. Berdasarkan penyata kewangan beraudit tahun 2020 dan 2021, SAASB telah mencatatkan keuntungan selepas cukai berjumlah RM13.13 juta dan RM3.95 juta. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati **tiada pembayaran dividen dibuat kepada pemegang saham syarikat iaitu MOF Sabah dan SECSB walaupun SAASB memperoleh keuntungan pada tahun 2020 dan 2021.**
- iii. SAASB memaklumkan pembayaran dividen tidak dibuat pada tahun 2020 dan 2021 kerana kedudukan kewangan SAASB masih mencatatkan kerugian terkumpul berjumlah RM9.36 juta tahun 2020 dan RM5.41 juta tahun 2021.

Maklum Balas SAASB pada 14 April 2023

Bayaran dividen bagi tahun kewangan 2022 akan dibentangkan dalam mesyuarat agung tahunan syarikat yang akan datang untuk kelulusan pemegang saham.

Pendapat Audit | Pemegang saham syarikat tidak mendapat pulangan pelaburan bagi tahun kewangan 2020 dan 2021.

5.2. Pengurusan Aktiviti

Empat aspek yang dinilai bagi pengurusan aktiviti sewaan pesawat ialah pengurusan sumber manusia, penyenggaraan pesawat, pemasaran dan perlindungan insurans.

5.2.1. Pengurusan Sumber Manusia

Keperluan perjawatan hendaklah dirancang dan dilaksanakan bagi memastikan aktiviti sewaan pesawat berjalan dengan cekap dan berkesan. Juruterbang dan jurutera pesawat merupakan antara sumber manusia yang penting bagi membolehkan aktiviti sewaan pesawat berjalan lancar. Penjelasan lanjut mengenai keperluan juruterbang dan jurutera pesawat adalah seperti dalam perenggan berikut:

a. Pengisian Jawatan Juruterbang

- i. Operation Manual Part A, Section 4 - Crew Composition SAASB menyatakan bilangan juruterbang yang diperlukan berbanding jenis pesawat adalah seperti berikut:
 - dua orang juruterbang diperlukan untuk menerbangkan satu pesawat sayap kaku dan jet; dan
 - seorang juruterbang diperlukan bagi menerbangkan satu helikopter.
- ii. General Terms & Conditions of Services dan Operation Manual Part A, Section 5 - Qualification Requirements SAASB menyatakan syarat pelantikan juruterbang adalah seperti berikut:
 - mempunyai lesen juruterbang yang diiktiraf oleh Pertubuhan Penerbangan Awam Antarabangsa dan CAAM; dan

- berpangkat Kapten dengan jumlah jam penerbangan sekurang-kurangnya sebanyak 1,500 jam; atau
 - berpangkat Kapten Junior dengan jumlah jam penerbangan sekurang-kurangnya sebanyak 1,000 jam untuk pesawat sayap kaku dan 400 jam untuk pesawat jenis helikopter; atau
 - berpangkat *First Officer* dengan jumlah jam penerbangan sekurang-kurangnya sebanyak 200 jam untuk pesawat sayap kaku dan 150 jam untuk pesawat jenis helikopter.
- iii. Semakan Audit mendapati **SAASB telah melantik seramai 16 orang juruterbang mengikut syarat kelayakan yang ditetapkan iaitu mempunyai lesen yang diiktiraf oleh Pertubuhan Penerbangan Awam Antarabangsa dan CAAM serta memenuhi syarat jumlah jam penerbangan antara 150 jam hingga 1500 jam.** Selain itu, setiap juruterbang SAASB juga mempunyai pengalaman menerbangkan pesawat sayap kaku dan helikopter masing-masing antara dua hingga 38 tahun dan tiga hingga 42 tahun. Juruterbang SAASB juga berpengalaman luas iaitu pernah berkhidmat dengan Kementerian Pertahanan Malaysia dan Polis Diraja Malaysia, serta berpengalaman berkhidmat di negara luar seperti Filipina dan Arab Saudi.
- iv. Analisis Audit mendapati SAASB memerlukan sekurang-kurangnya 14 orang juruterbang bagi memastikan aktiviti sewaan pesawat berjalan lancar. Butiran adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
PENGISIAN JAWATAN JURUTERBANG SAASB SETAKAT 31 DISEMBER 2022

JENIS PESAWAT	BILANGAN (Unit)	KEPERLUAN JURUTERBANG (Orang)	PENGISIAN SEBENAR JURUTERBANG (Orang)	NISBAH BILANGAN JURUTERBANG BERBANDING BILANGAN PESAWAT	
				KEPERLUAN	SEBENAR
Pesawat sayap kaku B200/N22B	2	4	5	2:1	2.5:1
Helikopter (Bell206/AS355N/NP/A1095)	8	8	9	1:1	1.1:1
Jet G200 Gulfstream	1	2	2*	1:1	1:1
JUMLAH	11	14	16		

Sumber: Bahagian Sumber Manusia, SAASB

Nota: (*) - Pelantikan juruterbang dibuat oleh syarikat subsidiari SAASB iaitu Innosky Ltd.

- v. Analisis Audit mendapati 16 orang juruterbang yang dilantik mencukupi untuk menerbangkan 11 pesawat dengan nisbah bilangan juruterbang berbanding pesawat kaku, helikopter dan jet masing-masing ialah 2.5:1, 1.1:1 dan 1:1.

b. Pengisian Jawatan Jurutera Pesawat

- i. Part 1 Management, Chapter 1.8 - Manpower Resources, Maintenance Organization Exposition SAASB menyatakan bilangan jurutera pesawat yang diperlukan untuk menjalankan kerja penyenggaraan berbanding jenis pesawat adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
BILANGAN JURUTERA PESAWAT YANG DIPERLUKAN (MENGIKUT LESEN)
BERBANDING JENIS PESAWAT

BIL.	JENIS PESAWAT	BILANGAN PESAWAT (Unit)	BILANGAN JURUTERA PESAWAT YANG DIPERLUKAN MENGIKUT LESEN (Orang)		
			B1	B2	C
1.	Bell 206 B3	4	2	1	-
2.	AS 355N/NP	3	2	1	1
3.	Agusta A1095	1	2	1	1
4.	King Air B200	1	2	1	1
5.	Nomad N22B	1	2	1	1
JUMLAH		10	10	5	4

Sumber: Bahagian Kejuruteraan, SAASB

- ii. Semakan Audit mendapati SAASB mempunyai 14 orang jurutera pesawat yang terdiri daripada 10 orang yang mempunyai lesen B1 dan empat orang mempunyai lesen B2. Empat orang jurutera pesawat yang mempunyai lesen B1 juga mempunyai lesen C. Pihak Audit telah membuat perbandingan antara bilangan jurutera pesawat dengan bilangan pesawat bagi menilai nisbah kecukupan jurutera pesawat melaksanakan kerja penyenggaraan pesawat. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
NISBAH KECUKUPAN BILANGAN JURUTERA PESAWAT
(MENGIKUT LESEN) BERBANDING JENIS PESAWAT

BIL.	JUMLAH JURUTERA PESAWAT MENGIKUT LESEN		BILANGAN PESAWAT (Unit)	NISBAH JURUTERA PESAWAT BERBANDING BILANGAN PESAWAT
	JENIS LESEN	BILANGAN (Orang)		
1.	B1	10	10	-
2.	B2	4		
3.	C	4*		
JUMLAH		14	10	1.4:1

Sumber: Bahagian Kejuruteraan, SAASB

Nota : (*) - Empat orang jurutera pesawat yang mempunyai lesen B1 juga mempunyai lesen C

- iii. Berdasarkan **Jadual 9**, nisbah kecukupan jurutera pesawat berbanding bilangan pesawat ialah 1.4:1. Nisbah ini menunjukkan bilangan jurutera pesawat SAASB mencukupi untuk melaksanakan kerja penyenggaraan.

Pendapat Audit | **Bilangan juruterbang dan jurutera pesawat SAASB mencukupi dan menepati nisbah keperluan untuk aktiviti penyewaan pesawat.**

5.2.2. Penyenggaraan Pesawat

- a. Penyenggaraan pesawat terbahagi kepada dua jenis iaitu penyenggaraan berjadual dan penyenggaraan tidak berjadual.
- b. Engineering Procedure Manual SAASB dan Aircraft Maintenance Program SAASB menyatakan penyenggaraan berjadual dilaksanakan berdasarkan jumlah terkumpul jam penerbangan pesawat dan tahun kalendar. Antara kerja yang dijalankan semasa penyenggaraan berjadual adalah seperti penggantian penapis hidraulik, minyak pelincir, *auxiliary power unit* dan tayar pesawat.
- c. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2020 hingga 2022, **semua penyenggaraan berjadual pesawat yang dirancang telah dilaksanakan** mengikut prosedur yang ditetapkan seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
PELAKSANAAN SEBENAR PENYENGGARAAN BERJADUAL MENGIKUT PESAWAT
BERBANDING SASARAN BAGI TAHUN 2020 HINGGA 2022

BIL.	JENIS DAN NO. PENDAFTARAN PESAWAT	SASARAN DAN PENCAPAIAN SEBENAR PENYENGGARAAN BERJADUAL PESAWAT								
		2020			2021			2022		
		SASARAN	SEBENAR	CAPAI (%)	SASARAN	SEBENAR	CAPAI (%)	SASARAN	SEBENAR	CAPAI (%)
1.	Bell 206 B3 9M-AWB	2	2	100	2	2	100	3	3	100
2.	Bell 206 B3 9M-AWC	2	2	100	4	4	100	4	4	100
3.	Bell 206 B3 9M-SAC	2	2	100	2	2	100	3	3	100
4.	Bell 206 B3 9M-AYN	1	1	100	3	3	100	3	3	100
5.	Agusta A1095 9M-YHM	1	1	100	2	2	100	1	1	100
6.	AS355NP 9M-MOH	1	1	100	1	1	100	1	1	100
7.	AS355NP 9M-BKK	1	1	100	1	1	100	3	3	100

BIL.	JENIS DAN NO. PENDAFTARAN PESAWAT	SASARAN DAN PENCAPAIAN SEBENAR PENYENGGAARAAN BERJADUAL PESAWAT								
		2020			2021			2022		
		SASARAN	SEBENAR	CAPAI (%)	SASARAN	SEBENAR	CAPAI (%)	SASARAN	SEBENAR	CAPAI (%)
8.	AS355NP 9M-BKI	1	1	100	2	2	100	1	1	100
9.	Nomad N22B 9M-AUA	1	1	100	1	1	100	2	2	100
10.	King Air B200 9M-KNS	1	1	100	1	1	100	1	1	100
11.	G200 Gulfstream VP CSA	Penyenggaraan dilaksanakan oleh syarikat subsidiari SAASB iaitu Innosky Ltd.								
JUMLAH		13	13	100	19	19	100	22	22	100

Sumber: Bahagian Kejuruteraan dan Bahagian CAMO, SAASB

- d. Penyenggaraan tidak berjadual dijalankan mengikut keperluan atau dilaksanakan apabila berlaku kerosakan luar jangka semasa operasi penerbangan ataupun kerosakan yang ditemui semasa penyenggaraan berjadual dijalankan. Penyenggaraan tidak berjadual ini termasuklah pembaikan enjin, sistem hidraulik dan menggantikan komponen pesawat yang rosak. Analisis Audit terhadap kekerapan penyenggaraan tidak berjadual mendapati kekerapan penyenggaraan tidak berjadual dilaksanakan bagi tempoh tiga tahun ialah sebanyak 20 kali (2020), 19 kali (2021) dan lima kali (2022). Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
KEKERAPAN PENYENGGAARAAN TIDAK BERJADUAL BAGI TEMPOH TIGA TAHUN

BIL.	JENIS PESAWAT	USIA GUNA PESAWAT (Tahun)	KEKERAPAN (Kali)	KEKERAPAN (Kali)	KEKERAPAN (Kali)	KEKERAPAN <i>UNSCHEDULED MAINTENANCE</i> BAGI TEMPOH TIGA TAHUN (Kali)
1.	Bell 206 B3 9M-AWB	44	1	0	0	1
2.	Bell 206 B3 9M-AWC	44	1	2	0	3
3.	Bell 206 B3 9M-SAC	42	2	4	0	6
4.	Bell 206 B3 9M-AYN	36	2	0	0	2
5.	Nomad N22B 9M-AUA	42	1	2	1	4
6.	King Air B200 9M-KNS	24	4	2	1	7
7.	Agusta A1095 9M-YHM	14	2	4	1	7
8.	AS355NP 9M-MOH	12	2	0	1	3
9.	AS355NP 9M-BKK	10	2	2	0	4
10.	AS355NP 9M-BKI	8	3	3	1	7
11.	G200 Gulfstream VP CSA	Penyenggaraan dilaksanakan oleh syarikat subsidiari SAASB iaitu Innosky Ltd.				
JUMLAH			20	19	5	44

Sumber: Bahagian CAMO, SAASB

Nota: Kekerapan penyenggaraan tidak berjadual dibuat berdasarkan maklumat pesawat dalam status *aircraft on ground*.

- e. Semakan Audit mendapati peruntukan penyenggaraan berjumlah RM20.91 juta telah diluluskan bagi tahun 2020 hingga 2022 dengan jumlah RM14.81 juta (70.8%) telah dibelanjakan seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
PENCAPAIAN PRESTASI PERBELANJAAN PENYENGGARAAN
PESAWAT BAGI TAHUN 2020 HINGGA 2022

TAHUN	PERUNTUKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM Juta)	PERATUS PENCAPAIAN (%)
2020	8.03	3.34	41.6
2021	3.93	5.30	134.9
2022	8.95	6.17	68.9
JUMLAH	20.91	14.81	70.8

Sumber: Bajet Tahunan dan Lejar Am bagi Tahun 2020 hingga 2022, SAASB

- f. Analisis Audit mendapati prestasi perbelanjaan penyenggaraan pesawat pada tahun 2020 ialah 41.6%. Prestasi perbelanjaan penyenggaraan yang rendah disebabkan oleh aktiviti sewaan pesawat kurang dilaksanakan sepanjang tempoh PKP. Pada tahun 2021 pula, perbelanjaan penyenggaraan telah melebihi peruntukan iaitu 134.9%. Perkara ini berlaku disebabkan tambahan perbelanjaan bagi penyenggaraan berjadual akibat penggunaan helikopter yang tinggi semasa pilihan raya negeri Sarawak; kerosakan pesawat melibatkan enjin pesawat King Air 9M-KNS dan Bell206 B3 9M-BKK; dan penggantian *tail rotor blade* bagi pesawat 9M-BKK. Perbelanjaan ini telah mendapat kelulusan Lembaga Pengarah melalui Resolusi Lembaga Pengarah Bilangan 06/22 bertarikh 22 Mac 2022. Pada tahun 2022, pencapaian perbelanjaan penyenggaraan ialah sebanyak 68.9% berbanding peruntukan berjumlah RM8.95 juta. Temu bual Audit dengan pegawai bertanggungjawab mendapati peruntukan terkurang belanja disebabkan terdapat perbelanjaan yang telah diperuntukkan tetapi tiada keperluan untuk dilaksanakan seperti pengecatan semula pesawat dan penggantian tidak berjadual enjin pesawat.

Pendapat Audit | **Pengurusan penyenggaraan pesawat adalah cekap kerana penyenggaraan berjadual dilaksanakan dengan purata tempoh penyenggaraan sebanyak dua kali setahun bagi setiap pesawat. Penyenggaraan tidak berjadual juga telah dilaksanakan mengikut keperluan.**

5.2.3. Pemasaran

- a. Carta Organisasi SAASB menyatakan antara fungsi Bahagian Pemasaran adalah untuk membangunkan pasaran baharu dan bertanggungjawab mendapatkan kontrak dengan Kerajaan bagi menjana pendapatan syarikat.
- b. Semakan Audit mendapati aktiviti pemasaran setiap tahun oleh **Bahagian Pemasaran hanya melibatkan pengiklanan dalam buku cenderamata agensi luar dan pemberian cenderahati kepada pelanggan.** SAASB telah membelanjakan sejumlah RM16,602 (2021) dan RM35,645 (2022) bagi membiayai perbelanjaan pemasaran syarikat, manakala tiada perbelanjaan direkodkan pada tahun 2020 disebabkan PKP.
- c. Semakan lanjut Audit mendapati bagi tahun 2020 hingga 2022, **Bahagian Pemasaran telah berjaya mendapatkan tujuh kontrak sewaan pesawat dengan pelanggan aktif SAASB** iaitu Jabatan Ukur dan Pemetaan Malaysia (JUPEM) Cawangan Sarawak; JUPEM Cawangan Sabah; JUPEM Cawangan Semenanjung Malaysia; Jabatan Tanah dan Ukur Negeri Sabah; Sabah Electricity Sdn. Bhd.; MOF Sabah; dan Jabatan Kesihatan Negeri Sabah. Kontrak berkenaan melibatkan nilai RM400,680 hingga RM10.87 juta untuk tempoh kontrak selama enam bulan hingga 36 bulan dengan tempoh kontrak bermula pada bulan Julai 2020 hingga bulan Mei 2025. Butiran lanjut seperti dalam **Jadual 13.**

JADUAL 13
BUTIRAN KONTRAK PENYEWAAN PESAWAT ANTARA AGENSI KERAJAAN DENGAN SAASB
BAGI TEMPOH TIGA TAHUN

BIL.	NAMA KONTRAK	NAMA PENYEWAWA	TARIKH TANDATANGAN KONTRAK	TEMPOH KONTRAK	NILAI KONTRAK (RM)	PEGAWAI YANG TANDATANGAN KONTRAK
2020						
1.	Perkhidmatan Helikopter untuk Pasukan Doktor Udara (PDU) bagi Perkhidmatan Kesihatan Masyarakat Orang Asli di Kawasan Pedalaman Semenanjung Malaysia	Kementerian Kesihatan Malaysia	01.07.2020	01.07.2020 hingga 31.12.2020 (6 bulan)	400,680	YBhg. Datuk Harun bin Ismail (Pengarah Syarikat)
2.	Penandaan dan Ukur Sempadan Antarabangsa antara Malaysia dan Negara Jirannya dan juga untuk Pemetaan dan Operasi Tinjauan Geodetik bagi Negeri Sarawak	Jabatan Ukur dan Pemetaan Malaysia Cawangan Sarawak	27.11.2020	10.08.2020 hingga 09.08.2022 (24 bulan)	4,664,000	Encik Sanny Ho Ka San (Pengurus Bahagian Pemasaran)

BIL.	NAMA KONTRAK	NAMA PENYEWA	TARIKH TANDATANGAN KONTRAK	TEMPOH KONTRAK	NILAI KONTRAK (RM)	PEGAWAI YANG TANDATANGAN KONTRAK
2021						
3.	Penandaan dan Ukur Sempadan Antarabangsa antara Malaysia dan Negara Jirannya dan juga untuk Pemetaan dan Operasi Tinjauan Geodetik bagi Negeri Sarawak	Jabatan Ukur dan Pemetaan Malaysia Cawangan Sarawak	19.09.2021	10.08.2021 hingga 09.08.2022 (24 bulan)	1,336,000	
4.	Perkhidmatan Helikopter untuk Pasukan Doktor Udara (PDU) bagi Penyampaian Perkhidmatan Kesihatan Masyarakat Orang Asli di Kawasan Pedalaman Semenanjung Malaysia Secara Interim Tahun 2021	Kementerian Kesihatan Malaysia	03.06.2021	13.01.2021 hingga 12.06.2021 (5 bulan)	400,680	Encik Sanny Ho Ka San (Pengurus Bahagian Pemasaran)
5.	Tinjauan helikopter untuk talian <i>transmission</i> , menara dan laluan SESB dalam rangkaian grid Sabah untuk 2021-2023	Sabah Electricity Sdn. Bhd.	Tiada Maklumat	22.04.2021 hingga 21.04.2023 (24 bulan)	655,170	Encik Sanny Ho Ka San (Pengurus Bahagian Pemasaran)
6.	Perolehan Perkhidmatan Sewaan Pesawat Swasta bagi Perolehan Data Bawaan Udara untuk Bahagia Pemetaan Topografi Semenanjung, JUPEM, Kementerian Tenaga dan Sumber Asli (KeTSA)	Jabatan Ukur dan Pemetaan Malaysia Cawangan Semenanjung Malaysia	11.08.2021	01.05.2021 hingga 31.12.2022 (20 bulan)	3,231,940	Encik Sanny Ho Ka San (Pengurus Bahagian Pemasaran)
2022						
7.	Perkhidmatan Medical Emergency Evacuation Services (MEDEVAC) di Jabatan Kesihatan Negeri Sabah bagi Tempoh Tiga (3) Tahun	Jabatan Kesihatan Negeri Sabah	21.03.2023	01.06.2022 hingga 31.05.2025 (36 bulan)	10,871,784	Encik Sanny Ho Ka San (Pengurus Bahagian Pemasaran)
8.	Perkhidmatan Sewaan Pesawat Udara bagi Aktiviti Siasatan, Penandaan dan Pengukuran Sempadan Antarabangsa Malaysia – Indonesia untuk Pemetaan Topografi Sabah, JUPEM, Kementerian Tenaga dan Sumber Asli (KeTSA)	Jabatan Ukur dan Pemetaan Malaysia Cawangan Sabah	05.09.2022	01.07.2022 hingga 30.06.2023 (12 bulan)	485,586	Encik Sanny Ho Ka San (Pengurus Bahagian Pemasaran)
JUMLAH KESELURUHAN					22,045,840	

Sumber: Bahagian Pemasaran, SAASB

- d. Selain itu, Bahagian Pemasaran berjaya **melanjutkan kontrak dengan Kerajaan Negeri Sabah bagi penyewaan pesawat jenis G200 Gulfstream VP CSA selama lima tahun bermula tahun 2020 hingga 2025 dengan anggaran terimaan sewaan berjumlah RM25 juta setahun.**

Pendapat Audit | **Aktiviti pemasaran kurang cekap kerana hanya tertumpu kepada pelanggan sedia ada.**

5.2.4. Pengurusan Perlindungan Insurans

a. Insurans Pesawat

Perlindungan insurans pesawat meliputi insurans kemalangan pesawat, rampasan pesawat (*hijack*), kehilangan dan kerosakan pesawat. Semakan Audit mendapati setiap pesawat yang digunakan untuk aktiviti sewaan pesawat dilindungi dengan insurans pesawat. Premium insurans pesawat yang dibayar oleh syarikat adalah antara RM99,811 hingga RM313,411 setahun, manakala nilai perlindungan insurans adalah antara USD422,500 hingga USD2.4 juta.

b. Insurans Pelanggan

Insurans pelanggan melindungi SAASB dari segi impak kewangan sekiranya berlaku kecederaan, kehilangan nyawa dan kehilangan bagasi pelanggan. SAASB telah membelanjakan sejumlah RM255,000 setiap tahun untuk bayaran premium. Nilai perlindungan insurans adalah sehingga RM20 juta setahun. Pelanggan yang menyewa pesawat SAASB tidak dikenakan bayaran insurans kerana telah dilindungi di bawah insurans ini.

Pendapat Audit | **SAASB telah mengambil perlindungan insurans bagi melindungi aset (pesawat) dan pelanggan dengan sewajarnya.**

5.2.5. Pengurusan Akaun Belum Terima

- a. Perkara 6.1 dalam SAA-FIN-SOP-006 (Debt Collection Procedure) SAASB menyatakan tindakan undang-undang hendaklah diambil terhadap pelanggan yang mempunyai tempoh tunggakan melebihi 120 hari. Bagi tujuan mengenal pasti senarai pelanggan yang mempunyai tunggakan melebihi 120 hari, pihak Audit telah memilih pelanggan yang mempunyai tunggakan melebihi RM20,000 sebagai sampel pengauditan.
- b. Semakan Audit mendapati setakat 31 Disember 2022, **sebanyak empat pelanggan mempunyai tempoh tunggakan melebihi 120 hari dengan jumlah tunggakan RM382,527**. Bagaimanapun, **SAASB belum mengambil tindakan undang-undang terhadap empat pelanggan berkenaan**. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 14**.

JADUAL 14
SENARAI PELANGGAN YANG MEMPUNYAI TUNGGAKAN MELEBIHI 120 HARI
DAN STATUS TINDAKAN SAASB SETAKAT 31 DISEMBER 2022

BIL.	NAMA PELANGGAN	JUMLAH TUNGGAKAN (RM)	TEMPOH TUNGGAKAN	STATUS TINDAKAN SAASB	JENIS AKTIVITI	KATEGORI PELANGGAN
1.	CT-J4011	231,526	13 tahun 9 bulan	Tindakan undang-undang belum dikenakan kepada pelanggan	Sewaan pesawat	Agensi Kerajaan
2.	CT-W9605	60,244	8 tahun 5 bulan		Sewaan <i>hangarage</i>	Syarikat swasta
3.	CT-S8823	46,885	1 tahun 3 bulan		Sewaan pesawat	Syarikat Kerajaan
4.	CT-M0403	43,872	6 tahun 11 bulan		Sewaan pesawat	Agensi Kerajaan
JUMLAH		382,527				

Sumber: Customer Aging Analysis, SAASB

- c. Berdasarkan **Jadual 14**, setakat 31 Disember 2022, didapati CT-J4011 mempunyai tunggakan hutang berjumlah RM231,526 dengan tempoh tunggakan selama 13 tahun sembilan bulan sejak bulan Mac 2009. Pelanggan CT-W9605 pula telah tertunggak selama lapan tahun lima bulan sejak bulan Ogos 2014 dengan jumlah tunggakan RM60,244. Bagi pelanggan CT-S8823 dan CT-M0403 masing-masing mempunyai tunggakan berjumlah RM46,885 dan RM43,872 dengan tempoh tunggakan satu tahun tiga bulan dan enam tahun 11 bulan.
- d. Semakan lanjut Audit mendapati **isu mengenai tunggakan empat pelanggan berkenaan tidak dibangkitkan dalam mesyuarat peringkat pengurusan dan Lembaga Pengarah bagi tahun 2020 hingga 2022**.

Maklum Balas SAASB pada 14 April 2023 dan 21 Jun 2023

Setakat 21 Jun 2023, CT-S8823 telah menjelaskan sejumlah RM7,700 (16.4%) daripada baki tunggakannya. SAASB belum mengambil tindakan undang-undang terhadap empat pelanggan tersebut atas faktor SAASB ingin menjaga hubungan perniagaan masing-masing kerana mereka merupakan pelanggan aktif yang mempunyai kontrak dengan syarikat. Bagaimanapun, SAASB akan membuat susulan lanjut dengan mengeluarkan surat peringatan kepada semua pelanggan yang mempunyai tunggakan selepas tamat tempoh kredit.

Pendapat Audit | **Pengurusan akaun belum terima adalah kurang cekap kerana SAASB tidak mengambil tindakan mengikut prosedur syarikat.**

5.3. Tadbir Urus Korporat

5.3.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat meningkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai sebuah syarikat Kerajaan Negeri yang dikawal selia oleh MOF Sabah, SAASB perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Perlembagaan Syarikat SAASB, Kod Tadbir Urus Korporat Untuk Badan Berkanun Negeri Sabah 2010, prosedur operasi standard SAASB, serta pekeliling yang ditetapkan oleh Kerajaan Negeri dari semasa ke semasa. Selain itu, rujukan juga dibuat terhadap amalan terbaik daripada Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2021 (MCCG 2021), The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006 (Green Book) dan Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [MKD Handbook].

5.3.2. Semakan Audit mendapati SAASB telah mengamalkan sepenuhnya lima daripada sembilan aspek amalan tadbir urus korporat iaitu Lembaga Pengarah; Ketua Pegawai Eksekutif; Setiausaha Syarikat; Audit Dalam; serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan. Sebanyak **empat amalan tadbir urus korporat tidak diamalkan sepenuhnya iaitu aspek Pengerusi; SOP; Pelan Strategik dan KPI; serta JKA**. Perincian adalah seperti dalam **Jadual 15**.

JADUAL 15
PENEMUAN AUDIT BERKAITAN AMALAN TADBIR URUS KORPORAT

ELEMEN	AMALAN TERBAIK	PENEMUAN AUDIT
Pengerusi	Seksyen 212 yang dibaca bersama Jadual Ketiga Perenggan 1, Akta Syarikat 2016 menyatakan Pengerusi boleh dilantik dalam kalangan ahli Lembaga Pengarah dan tempoh pelantikan sebagai Pengerusi hendaklah ditentukan.	Tempoh pelantikan sebagai Pengerusi tidak ditentukan dalam surat pelantikan Pengerusi yang dilantik pada 23 Disember 2020.
	Panduan 1.2 dalam MCCG 2021 dan perenggan 2.1.3 dalam Green Book menyatakan tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah dinyatakan secara bertulis dengan jelas.	Tugas dan tanggungjawab Pengerusi juga tidak dinyatakan dalam surat pelantikan Pengerusi.
SOP	MKD Handbook perenggan 1.9(c), perenggan 2.2(f), perenggan 3.25 hingga 3.28 menyatakan seperti berikut: - Lembaga Pengarah hendaklah memastikan SOP merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya; - Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat; dan - SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.	- SOP mengenai pengurusan aset tidak disediakan. - SOP seperti Operations Manual (Part A & Part B); Engineering Procedure Manual; SAA-FIN-SOP-000; Human Resources Standard Operating Procedure; Continuing Airworthiness Procedure Manual; Maintenance Organization Exposition: Part 3- Quality System; Safety Management System Manual; Emergency Response Manual dan Ground Operations Manual tidak dibentangkan untuk kelulusan Lembaga Pengarah.
Pelan Strategik dan KPI	Amalan 1.1 dalam MCCG 2021, menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah menetapkan sasaran strategik syarikat, memastikan sumber-sumber yang diperlukan tersedia serta menilai prestasi pihak pengurusan.	- SAASB ada menyediakan pelan strategik yang dizahirkan dalam pelan perniagaan syarikat dikenali sebagai Business Plan 2020 –2022 (Project Sunrise) dan telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 6 Julai 2020. Tempoh pelaksanaan adalah selama dua tahun bermula pada tahun 2020 hingga 2022. - Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat mengesahkan sama ada Lembaga Pengarah ada membuat penilaian prestasi syarikat atau tidak kerana tiada laporan mengenainya disediakan.
JKA	Surat rujukan FC.118/8/2 Pt.II/(418) bertarikh 23 September 1996 yang dikeluarkan oleh MOF Sabah menetapkan kekerapan mesyuarat sekurang-kurangnya sekali dalam setiap tiga bulan dan apabila dikehendaki oleh Pengerusi.	Mesyuarat JKA tidak diadakan mengikut kekerapan mesyuarat yang ditetapkan. Bagi tempoh tiga tahun, JKA hanya bermesyuarat sebanyak dua kali (2020), dua kali (2021) dan tiga kali (2022).

Sumber: Jabatan Audit Negara

Maklum Balas SAASB pada 14 April 2023 dan 21 Jun 2023

- a. Tempoh masa keanggotaan ahli Lembaga Pengarah (ALP) termasuklah Pengerusi bermula dari tarikh pelantikan hingga mesyuarat agung tahunan (AGM) Lembaga Pengarah (LP) dan setiap ALP boleh dilantik semula dalam AGM sejajar dengan Perlembagaan Syarikat. Selain itu, senarai tugas dan tanggungjawab Pengerusi telah disediakan dan dizahirkan dalam Piagam Lembaga Pengarah sebagai rujukan serta akan dibentangkan kepada Lembaga Pengarah selewat-lewatnya pada bulan Julai 2023.
- b. SOP mengenai pengurusan aset telah disediakan, manakala SOP seperti Operations Manual (Part A & Part B), Engineering Procedure Manual, Maintenance Organization Exposition: Part 3 - Quality System, Safety Management System Manual, Emergency Response Manual dan Ground Operations Manual dan Continuing Airworthiness akan dikemukakan kepada LP selewat-lewatnya pada bulan Julai 2023 untuk kelulusan sebagai formaliti.
- c. Pelan Strategik dan KPI – Business Plan 2020 – 2022 (Project Sunrise) telah dibatalkan sejak mantan Ketua Pegawai Eksekutif bersara pada bulan Mei 2021. Pihak pengurusan dalam proses untuk menyediakan pelan strategik yang baharu dan dijangka dibentangkan untuk kelulusan LP pada bulan Julai 2023.
- d. Kekerapan mesyuarat JKA tidak dipatuhi disebabkan PKP pada tahun 2020 dan 2021.

Pendapat Audit | Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat SAASB adalah memuaskan. Penambahbaikan terhadap aspek Pengerusi; SOP; Pelan Strategik dan KPI; serta JKA akan dapat meningkatkan kecekapan pengurusan syarikat.

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, objektif penubuhan syarikat tercapai iaitu menyediakan perkhidmatan pengangkutan udara dengan menyewakan pesawat kepada agensi kerajaan, syarikat swasta dan individu. Prestasi pencapaian sasaran pendapatan sewaan pesawat adalah baik kerana telah mencapai sasaran yang ditetapkan. Bagaimanapun, masih terdapat kelemahan dalam pengurusan akaun belum terima bagi tunggakan sewaan pesawat dan sewaan *hangar*. Amalan tadbir urus korporat SAASB adalah memuaskan serta kedudukan kewangan syarikat adalah pada tahap yang stabil.

7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan prestasi aktiviti dan memantapkan amalan tadbir urus korporat, SAASB perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menambah baik perkara yang dibangkitkan dalam laporan ini. Pihak SAASB perlu memberi pertimbangan terhadap syor seperti berikut:

- 7.1. memantapkan aktiviti pemasaran bagi mengembangkan pasaran baru dalam perkhidmatan penyewaan pesawat;
- 7.2. membayar dividen kepada pemegang saham syarikat apabila menjana keuntungan pada tahun semasa;
- 7.3. mengambil tindakan mengikut prosedur syarikat terhadap akaun belum terima yang tertunggak melebihi tempoh yang ditetapkan; dan
- 7.4. mematuhi dan menambah baik amalan tadbir urus korporat dalam aspek Pengerusi; SOP; Pelan Strategik dan KPI; serta JKA.