JABATAN PERDANA MENTERI
JABATAN AUDIT NEGARA

FAKTA AUDIT

MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN)

Rangkaian Hotel Seri Malaysia Sdn. Bhd. (RHSM)

Skop Pengauditan

Pengauditan dijalankan terhadap aktiviti pengurusan hotel meliputi pengurusan sistem francais, pengurusan operasi RHSM dan pengurusan operasi HSM bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023.

Pengauditan ini juga melibatkan sembilan elemen amalan terbaik tadbir urus korporat bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2020, 2021 dan 2022.

Kenapa Perlu Diaudit

RHSM berperanan melatih pengusaha kecil Bumiputera khususnya untuk menceburi industri perhotelan dan pelancongan secara teratur.

Kerajaan Persekutuan melalui Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD] merupakan pemegang saham terbesar RHSM berjumlah RM125.20 juta (77.1%) daripada modal berbayar berjumlah RM162.35 juta.

Kali terakhir RHSM diaudit oleh Jabatan Audit Negara adalah pada tahun 2014.

Rumusan Audit

Hala tuju dan objektif penubuhan RHSM belum dicapai sepenuhnya terutama dari segi pengurusan perniagaan secara sistem francais dan reputasi HSM yang semakin menurun. RHSM kurang berdaya saing dalam industri perhotelan tempatan kerana keadaan aset yang uzur dan memerlukan suntikan modal bagi membaik pulih keseluruhan rangkaian hotel. Kedudukan kewangan RHSM di bawah pengurusan baharu adalah stabil dengan keuntungan selepas cukai berjumlah RM0.96 juta pada tahun 2021 dan RM1.73 juta bagi tahun 2022. RHSM mencatatkan pengurangan kerugian terkumpul daripada RM2.72 juta kepada RM6,879 pada tahun 2022 berbanding tahun 2020. Amalan tadbir urus korporat RHSM adalah memuaskan.

Penemuan Audit

- Kadar Purata Penginapan (AOR) tidak mencapai sasaran pada tahun 2019, 2020 dan 2022.
- Hanya satu HSM yang diuruskan oleh francaisi berbanding 20 HSM yang diuruskan oleh RHSM setakat Disember 2023 kerana kekangan kewangan, isu pemilikan tanah dan hala tuju syarikat.
- Hanya empat HSM diberi taraf tiga bintang manakala 14 HSM bertaraf dua bintang dan dua HSM bertaraf Orkid.
- Peratusan bilik tidak boleh dijual adalah antara 5.4% hingga 59% di tujuh HSM.
- Pembayaran dividen tahun 2023 berjumlah RM0.35 juta.
- Lima daripada sembilan elemen tadbir urus korporat terbaik tidak diamalkan sepenuhnya.

Syor Audit

Kementerian Kewangan perlu mengkaji semula pelaburan kerajaan dan kepentingannya dalam RHSM. Ini termasuk menentukan hala tuju syarikat dengan jelas sekiranya RHSM ingin kembali berdaya saing dalam industri perhotelan.

Bagi tujuan tersebut, RHSM hendaklah menyediakan dengan lengkap modul sistem francais, menyelesaikan isu pemilikan tanah di peringkat negeri dan mengambil tindakan segera terhadap laporan kerosakan fasiliti dan peralatan agar operasi HSM dapat berjalan dengan lancar dan kepentingan pemegang saham terpelihara.

RHSM perlu memantapkan amalan tadbir urus korporat.

MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN)

2. Rangkaian Hotel Seri Malaysia Sdn. Bhd.

LATAR BELAKANG

1. Rangkaian Hotel Seri Malaysia Sdn. Bhd. (RHSM) telah diperbadankan di bawah Akta Syarikat 2016 [*Akta 777*] dahulunya dikenali sebagai Akta Syarikat 1965 [*Akta 125*] pada 5 April 1994 sebagai sebuah Syarikat Berhad Menurut Syer di bawah Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD]. RHSM dikawal selia oleh Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya (MOTAC) dan sebagai sebuah syarikat di bawah MKD, Kementerian Kewangan (MOF) turut diberi tanggungjawab memantau hal korporat RHSM. Penubuhan RHSM adalah hasil perkongsian ekuiti antara Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri mengikut lokasi Hotel Seri Malaysia (HSM) di negeri berkaitan. Jumlah saham yang dipegang adalah berdasarkan modal dan nilai tanah yang dilaburkan oleh Kerajaan Negeri. Kerajaan Persekutuan melalui MKD merupakan pemegang saham terbesar RHSM berjumlah RM125.20 juta (77.1%) daripada modal berbayar berjumlah RM162.35 juta.

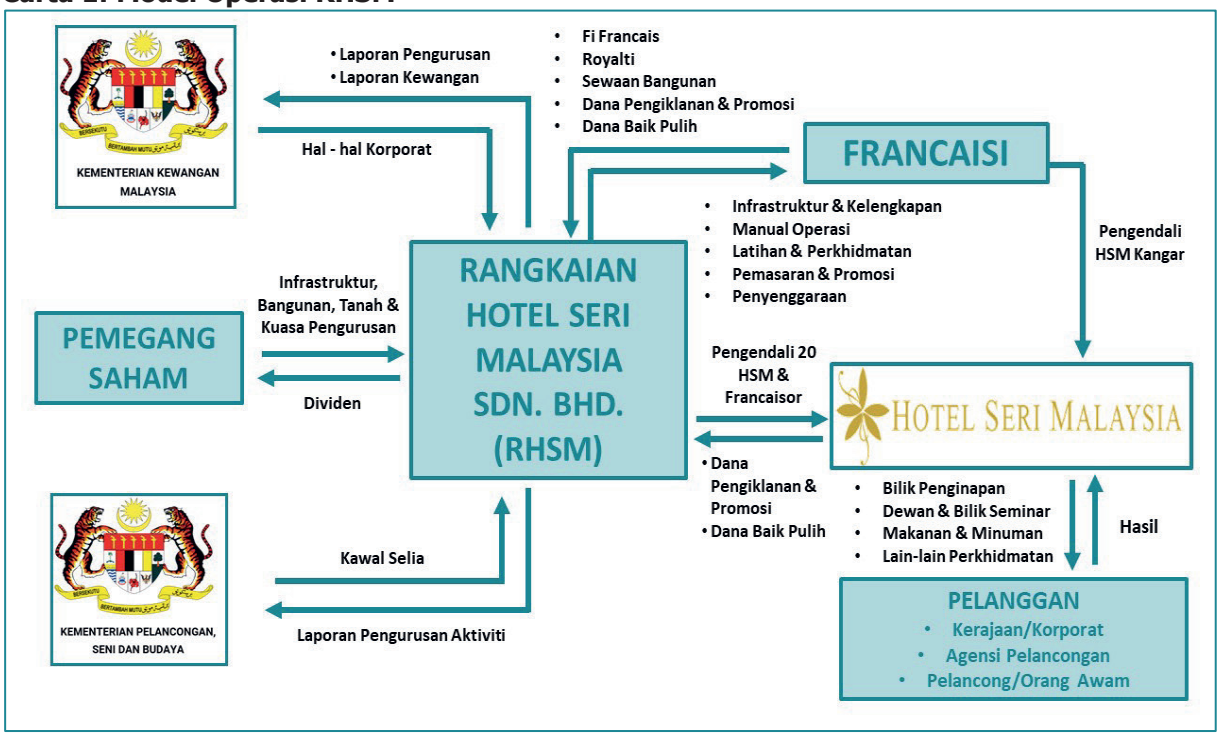
2. Objektif penubuhan RHSM adalah untuk membangunkan dan menguruskan perniagaan serta perkhidmatan perhotelan sama ada secara sendiri atau melalui sistem francais. Selepas tempoh 30 tahun sejak penubuhannya, sebanyak 21 HSM telah beroperasi di 11 negeri iaitu di Perlis, Kedah, Pulau Pinang, Perak, Selangor, Negeri Sembilan, Melaka, Johor, Pahang, Terengganu dan Sarawak. Pada awal pengoperasian, 18 daripada 21 HSM telah dilaksanakan secara sistem francais sebelum 17 daripadanya diambil alih dan diuruskan oleh RHSM bermula tahun 2012. Setakat 31 Disember 2023, 20 HSM masih beroperasi manakala satu HSM dihentikan pengoperasiannya atas sebab kehilangan pendapatan. Daripada 20 HSM tersebut, hanya HSM Kangar yang masih dikendalikan melalui sistem francais manakala 19 HSM lagi dioperasikan terus oleh RHSM.

Aktiviti utama dan model operasi

3. Aktiviti utama RHSM adalah sebagai pemilik serta pengendali rangkaian HSM dan juga francaisor. RHSM bertanggungjawab menentukan dasar pengurusan hotel kos sederhana secara sistem francais dan memastikan dasar tersebut dipatuhi oleh pihak yang terlibat bagi menjaga kepentingan Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri.

4. Secara umumnya, model operasi RHSM adalah seperti dalam **Carta 1**.

Carta 1: Model Operasi RHSM



Sumber: Jabatan Audit Negara

PENEMUAN AUDIT

5. Pengauditan telah dijalankan pada September hingga Disember 2023. Objektif, skop dan metodologi pengauditan seperti dinyatakan di **Lampiran 1**. Perkara yang ditemui serta maklum balas daripada RHSM telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 26 April 2024.

PRESTASI AKTIVITI

Petunjuk Prestasi Utama (KPI)

6. Sebagai syarikat di bawah seliaan MKD, RHSM perlu mencapai sekurang-kurangnya 80% sasaran secara kumulatif pada setiap tahun seperti ditetapkan oleh MKD. KPI RHSM merangkumi enam kategori iaitu kewangan, pelanggan, proses perniagaan dalaman, inovasi dan pembelajaran, kepuasan pekerja serta persekitaran dan komuniti.

7. Bagi tempoh tahun 2019, 2021 dan 2022, RHSM telah mencapai antara 87.7% hingga 98.6% sasaran secara kumulatif. **Bagaimanapun pada tahun 2020, RHSM tidak mencapai sasaran (72.3%)** seperti dalam **Jadual 1** kerana pandemik Covid-19 yang merencatkan permintaan bilik penginapan dan seminar di seluruh negara.

Jadual 1: Peratusan Pencapaian KPI Keseluruhan Bagi Tahun 2019, 2020, 2021 Dan 2022

PERKARA	2019		2020		2021		2022	
	S	P	S	P	S	P	S	P
	%		%		%		%	
Sasaran Ditetapkan Oleh MOF	80%							
PENCAPAIAN RHSM:								
Kewangan	40	38.3	40	14.9	40	40	25	24.6
Pelanggan	20	18	20	19.2	20	19.4	20	17.1
Proses Perniagaan Dalaman	10	5	10	9.5	10	9.2	10	10
Inovasi dan Pembelajaran	10	9.3	10	10	10	10	15	13
Kepuasan Pekerja	10	10	10	10	10	10	10	9.8
Persekitaran dan Komuniti	10	7.1	10	8.7	10	10	20	20
JUMLAH	**100**	**87.7**	**100**	**72.3**	**100**	**98.6**	**100**	**94.6**

Sumber: Laporan Pencapaian KPI, RHSM
Nota: S - Sasaran P - Pencapaian

8. Ketidakcapaian KPI pada tahun 2020 antaranya disebabkan oleh pengurangan kadar penginapan antaranya berpunca daripada banjir pada hujung tahun di beberapa negeri dan kesan pandemik Covid-19. Selain itu, peningkatan kadar inflasi teras yang menyaksikan kenaikan kos bahan asas seperti makanan menyebabkan pelancong tempatan terutamanya golongan B40 lebih berhati-hati untuk membuat perbelanjaan.

Pendapat Audit

Pencapaian KPI RHSM bagi tempoh tahun 2019 hingga 2022 adalah baik kerana telah melebihi tahap minimum yang ditetapkan oleh MKD kecuali pada tahun 2020 akibat faktor luaran terutama kesan pandemik Covid-19.

Kadar Purata Penginapan

9. Prestasi sebenar sesebuah hotel boleh diukur melalui prestasi tempahan bilik penginapan iaitu Kadar Purata Penginapan/Average Occupancy Rate (AOR). Sasaran AOR hendaklah ditetapkan dan dicapai oleh RHSM kerana AOR ini secara ringkasnya menunjukkan tahap penghunian sesebuah hotel dari semasa ke semasa.

10. Secara keseluruhannya, **sasaran yang ditetapkan oleh RHSM menurun bagi tahun 2020 dan 2021 berbanding tahun sebelumnya.** Penetapan peratusan sasaran kembali ditingkatkan pada tahun 2022. Penurunan sasaran AOR pada tahun 2020 disebabkan hotel masih belum beroperasi sepenuhnya susulan pandemik Covid-19 manakala bagi tahun 2021 penurunan disebabkan semakan semula sasaran KPI keseluruhan yang dilaksanakan oleh RHSM. Penetapan sasaran ditingkatkan kembali pada tahun 2022 seiring dengan fasa peralihan endemik yang bermula pada 1 April 2022. Peralihan fasa ini membolehkan premis perniagaan beroperasi mengikut syarat lesen premis yang diluluskan.

11. Sepanjang tempoh tahun 2019 hingga 2022, RHSM mencapai AOR hanya pada tahun 2021 iaitu 34% berbanding sasaran sebanyak 28.7%. **Bagi tahun 2019, 2020 dan 2022, pencapaian AOR adalah antara 31% hingga 44% dan pencapaian ini adalah lebih rendah daripada sasaran yang ditetapkan antara 37% hingga 48%.** Analisis Audit mendapati AOR paling rendah adalah pada tahun 2020 iaitu 31% disebabkan penurunan bilangan pengunjung kesan pandemik Covid-19 yang turut menjejaskan pendapatan syarikat. Namun, trend peningkatan berlaku pada tahun 2021 dan 2022 selepas sektor pelancongan dibuka sepenuhnya.

12. Pencapaian AOR RHSM sebanyak 44% pada tahun 2019 adalah lebih rendah berbanding peringkat kebangsaan yang mencatatkan pencapaian pada kadar 59%. Pada tahun 2020, kadar pencapaian RHSM dan kebangsaan adalah setara iaitu 31%. Pada tahun 2021, pencapaian AOR RHSM adalah lebih tinggi berbanding kadar kebangsaan sebanyak 6% iaitu 34% berbanding 28%. Pada tahun 2022 pula, AOR RHSM lebih rendah sebanyak 5% iaitu 42% berbanding 47% kadar kebangsaan seperti dalam **Jadual 2**.

Jadual 2: Pencapaian Kadar Purata Penginapan Bagi Tahun 2019, 2020, 2021 Dan 2022

PERINGKAT	PERATUSAN KADAR PURATA PENGINAPAN MENGIKUT TAHUN							
	2019		2020		2021		2022	
	S	P	S	P	S	P	S	P
RHSM	46	44	37	31	28.7	34	48	42
Kebangsaan	-	59	25.4	31	27.8	28	-	47

Sumber: Laporan Pencapaian KPI, RHSM
Nota: S - Sasaran P - Pencapaian

13. Selain daripada pengurangan pengunjung kesan dari pandemik Covid-19, ketidakcapaian AOR berbanding sasaran juga disebabkan oleh kekurangan promosi dan pendedahan di media; pengurangan bilik yang dijual dan bilik boleh dijual; dan ketiadaan fasiliti yang lengkap serta menarik.

Maklum balas RHSM	Industri hotel tempatan kehilangan pendapatan semasa pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP). Kerugian tersebut berpunca daripada kejatuhan tempahan bilik bagi semua hotel. Pelaksanaan PKP dan larangan untuk menerima pelancong luar negara untuk masuk ke negara ini menyebabkan semua hotel tidak dapat beroperasi sepenuhnya. Selain itu, aktiviti promosi tidak dilaksanakan dalam tempoh tersebut kerana tiada keperluan disebabkan oleh PKP. RHSM lebih memfokuskan kepada pembaikan fasiliti terutamanya melibatkan fasiliti yang digunakan sebagai pusat kuarantin oleh Kementerian Kesihatan.
Pendapat Audit	**Pencapaian sasaran keseluruhan AOR bagi tempoh tahun 2019 hingga 2022 adalah memuaskan kerana ketidakcapaian AOR dalam tempoh tersebut disebabkan oleh faktor di luar kawalan RHSM. Pencapaian AOR syarikat juga adalah setara dan melebihi AOR di peringkat kebangsaan pada tahun 2020 dan 2021.**
Pemegang Francais Berstatus Bumiputera	14. HSM dibangunkan di bawah Rancangan Malaysia Keenam (RMKe-6) untuk melatih, membimbing, melahirkan dan menjadi pemangkin dalam menggalakkan usahawan Bumiputera menceburi industri perhotelan. Ini selaras dengan hasrat Kerajaan untuk meningkatkan penglibatan dan bilangan usahawan Bumiputera dalam bidang perindustrian dan perdagangan. 15. Sepanjang 30 tahun penubuhan RHSM, seramai 25 usahawan Bumiputera telah dilatih dan dibimbing dalam industri perhotelan meliputi tempoh antara tiga bulan hingga 24 tahun melibatkan 18 HSM. Enam (24%) daripada 25 usahawan Bumiputera yang dibimbing oleh RHSM masih meneruskan perniagaan dalam aktiviti perhotelan. 16. Semakan Audit mendapati setakat Disember 2023, **matlamat pembangunan HSM untuk menjadi pemangkin dalam menggalakkan usahawan Bumiputera menceburi industri perhotelan masih belum tercapai** kerana bilangan HSM yang diuruskan oleh francaisi Bumiputera hanya satu (5%) berbanding 20 HSM yang diuruskan sendiri oleh RHSM. Kontrak francaisi tersebut juga akan tamat pada tahun 2026 iaitu setelah tempoh 15 tahun pengendalian HSM.

Maklum balas RHSM	Pada tahun 2017 hingga 2021, hala tuju pemegang saham adalah untuk penstrukturan semula dan pelupusan RHSM. Bagaimanapun, seiring dengan hasrat MOTAC untuk tidak meneruskan pelan penstrukturan semula tersebut, RHSM kembali menggiatkan usaha untuk menjadi pemangkin melahirkan usahawan Bumiputera dan telah melantik francaisi baharu dengan modul francais yang baharu. Selain itu, RHSM telah menetapkan sasaran pelantikan dua francaisi bagi tempoh tahun 2022 hingga 2026 sebagai salah satu sasaran pelan strategik yang perlu dicapai. Francaisi baharu bagi HSM Bayan Baru telah dilantik pada 1 Februari 2024. Bagaimanapun untuk melantik francaisi baharu, RHSM menghadapi kekangan kewangan untuk membuat kerja pengubahsuaian dan perlu memohon dana daripada MOTAC atau pembiayaan luar. Selain itu, isu tanah juga perlu diselesaikan sebelum HSM difrancaiskan dan matlamat untuk melahirkan usahawan Bumiputera tertakluk kepada hala tuju pemegang saham.
Maklum balas MKD	MKD sedang dalam proses mengkaji cadangan Advisory Committee to Finance Minister (ACFIN) berhubung penstrukturan semula RHSM yang melibatkan model perniagaan RHSM. Proses pengambilan francaisi yang baharu oleh RHSM perlu dihentikan buat sementara waktu sehingga hala tuju RHSM yang baharu diputuskan oleh Menteri Kewangan. Sebarang perubahan kepada struktur korporat RHSM perlu mendapat persetujuan semua pemegang saham.
Pendapat Audit	**Pencapaian dari aspek bilangan pemegang francais berstatus Bumiputera masih kurang memuaskan walaupun RHSM telah melatih serta membimbing 25 usahawan Bumiputera dan enam daripadanya masih meneruskan perniagaan dalam industri perhotelan.**
Penarafan Diterima	17. Berdasarkan Akta Industri Pelancongan 1992 [*Akta 482*], Peraturan-peraturan Industri Pelancongan, Peraturan 8, Penggredan Premis Penginapan Pelancong (PPP), Pesuruhjaya[1] hendaklah menggredkan PPP sebagaimana yang difikirkannya patut mengikut peruntukan dalam Akta dan Peraturan ini. MOTAC telah memperkenalkan penggredan PPP dengan menggunakan kaedah penarafan Bintang dan Orkid untuk menilai dan mengukur standard piawaian kualiti perkhidmatan serta kemudahan yang disampaikan kepada pelancong/pengunjung premis dari dalam dan luar negara. Secara umumnya, penarafan diberi berdasarkan bilangan bintang iaitu satu bintang bagi kualiti perkhidmatan dan kemudahan yang

[1] Pesuruhjaya maksudnya Pesuruhjaya Pelancongan yang dilantik di bawah Seksyen 4, Akta 482.

minimum hingga lima bintang bagi kualiti terbaik serta kemudahan lengkap dan mewah.

18. Setakat Disember 2023, MOTAC telah memberi penarafan tiga bintang bagi empat HSM, dua bintang bagi 14 HSM dan penarafan Orkid bagi dua HSM.

19. Selain daripada pengiktirafan MOTAC, RHSM juga memperoleh penarafan melalui laman sesawang berdasarkan komen, ulasan dan pengalaman pelanggan yang menginap di HSM. Aspek yang dinilai antaranya lokasi, kemudahan, kebersihan, keselesaan, nilai untuk wang dan perkhidmatan.

20. Analisis terhadap ulasan dan komen daripada seramai 37,196 pelanggan di lima laman sesawang mendapati secara keseluruhannya, purata penarafan yang diberikan oleh pelanggan adalah antara 5.6 hingga 8.4 bagi tujuh HSM yang dilawati. Penarafan dalam laman sesawang pelancongan menunjukkan HSM Kangar mendapat penilaian tertinggi manakala HSM Genting Highlands diberi penilaian terendah seperti dalam **Jadual 3**.

Jadual 3: Penarafan Diterima Melalui Laman Sesawang

BIL.	HSM	LAMAN SESAWANG				
		BOOKING.COM	TRIVAGO.COM	AGODA.COM	TRAVELOKA.COM	EXPEDIA.COM
1.	Alor Setar	6.4	6.6	7.4	8.0	6.6
2.	Sungai Petani	7.2	6.6	7.6	8.2	6.6
3.	Kangar	7.8	7.8	8.2	8.4	7.8
4.	Bagan Lalang	6.7	6.6	7.3	8.1	6.6
5.	Melaka	6.5	6.7	7.2	8.3	6.6
6.	Genting Highlands	6.8	5.6	6.1	7.3	5.6
7.	Port Dickson	6.4	6.6	7.1	7.7	6.6

Sumber: Laman sesawang

Pendapat Audit

Pencapaian dari aspek penarafan dan maklum balas pelanggan yang diterima adalah pada tahap memuaskan. Kebanyakan HSM mendapat penarafan antara dua hingga tiga bintang.

Pembayaran Dividen Kepada Pemegang Saham

21. Seksyen 131(1) Akta Syarikat 2016 [*Akta 777*] menetapkan suatu syarikat hanya boleh membuat pengagihan kepada pemegang syer daripada keuntungan yang ada bagi syarikat itu jika syarikat menjadi solven.

22. Sejak tahun 2012 hingga 2023, dividen yang dibayar oleh RHSM kepada pemegang saham adalah RM1.39 juta dengan kadar 10% bagi tahun 2012 hingga 2015 dan 20% pada tahun 2023 seperti dalam **Jadual 4**. Tiada pembayaran dividen pada tahun 2016 hingga 2022 kerana RHSM mencatatkan kerugian bersih bagi tahun kewangan 2015 hingga 2020. RHSM kembali menjana keuntungan bersih selepas cukai pada tahun 2021 dan 2022. Sehubungan itu, RHSM telah membayar dividen pada tahun 2023 daripada keuntungan bersih tahun kewangan 2022.

Jadual 4: Dividen Yang Dibayar Kepada Pemegang Saham Bagi Tempoh Tahun 2012 Hingga 2023

TAHUN BAYARAN	UNTUNG BERSIH (RM)	KADAR DIVIDEN BERBANDING UNTUNG BERSIH (%)	JUMLAH DIVIDEN (RM)
2012*	3,983,537	10	398,354
2013	3,148,957	10	314,896
2014	2,423,643	10	242,364
2015	885,418	10	88,542
2023	1,747,210	20	349,442
JUMLAH			**1,393,598**

Sumber: Bahagian Kewangan, RHSM

Nota: (*) Rekod pembayaran dividen sebelum tahun 2012 tidak disimpan oleh Bahagian Kewangan, RHSM berikutan berlaku beberapa pertukaran sistem rekod kewangan

Pendapat Audit

Prestasi pembayaran dividen kepada pemegang saham oleh RHSM adalah memuaskan bagi tahun kewangan yang mencatatkan keuntungan bersih. Bagaimanapun, jumlah dividen RM1.39 juta bagi tempoh tahun 2012 hingga 2023 adalah tidak setimpal dengan pelaburan berjumlah RM162.35 juta oleh pihak Kerajaan.

PENGURUSAN AKTIVITI

Pengurusan Sistem Francais

23. RHSM bertanggungjawab membangun dan melaksanakan projek hotel kos sederhana iaitu HSM secara sistem francais sebagaimana yang diluluskan oleh Kerajaan pada 20 Mei 1992 melalui peruntukan di bawah RMKe-6.

24. Semakan Audit mendapati **tiada manual atau panduan disediakan berkenaan sistem francais yang dibangunkan oleh RHSM. Perkara berkaitan model sistem francais, perkhidmatan yang disediakan kepada francaisi, kelayakan dan kriteria pemilihan francaisi, kaedah penilaian cadangan francaisi, tanggungjawab francaisor dan francaisi, keperluan kewangan, penentuan jumlah bayaran dan tempoh pegangan francais tidak disediakan dan diperakukan oleh Lembaga Pengarah.**

	25. Pada 4 Oktober 2023, RHSM telah membuat penawaran pengendalian operasi HSM Bayan Baru kepada francaisi baharu. Semakan Audit mendapati **tiada sebarang iklan atau pernyataan dikeluarkan bagi penawaran pengendalian operasi HSM secara sistem francais**. Sebaliknya, penawaran tersebut adalah berdasarkan permohonan yang dihantar oleh pihak yang berminat kepada RHSM melalui Pejabat Menteri Pelancongan, Seni dan Budaya pada 20 Jun 2023 seperti yang dinyatakan dalam Kertas Cadangan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 135 Tahun 2023. Perjanjian antara RHSM dan Francaisi kemudiannya telah ditandatangani pada 21 Disember 2023 dan operasi HSM Bayan Baru diserahkan kepada francaisi pada 1 Februari 2024. 26. Semakan Audit seterusnya terhadap Perjanjian Pengurusan Francais HSM Kangar mendapati tempoh asal perjanjian adalah selama 10 tahun. Francaisi telah diberi lanjutan tempoh francais selama lima tahun hingga 28 Julai 2026. Bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023, **francaisi menunjukkan prestasi yang baik dalam pengendalian HSM Kangar dan merupakan 'top performer' berbanding HSM yang lain.** Bagaimanapun setakat Disember 2023, tiada tawaran tambahan lanjutan tempoh francais selepas 28 Julai 2026 atau tawaran pengendalian HSM yang lain diberikan kepada francaisi HSM Kangar.
Maklum balas RHSM	Manual/panduan berkenaan sistem francais ada disediakan pada awal pengoperasian HSM pada tahun 1994 yang diuruskan oleh syarikat pengurusan yang dilantik. Bagaimanapun, kedudukan manual tersebut tidak dapat dikenal pasti selepas 30 tahun pengoperasian. Pengurusan RHSM yang baharu telah mengambil tindakan menambah baik modul/panduan sistem francais yang sedia ada. Modul 2 Sistem Francais RHSM telah diluluskan oleh Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Kos Sara Hidup (KPDN) pada 11 Disember 2023. RHSM tidak mengiklankan tawaran francais HSM Bayan Baru kerana masih dalam proses menambah baik fasiliti. Pelantikan francaisi merupakan pelantikan kali pertama mengguna pakai Model Francais 2 yang diluluskan oleh KPDN. RHSM juga telah mengenal pasti hotel-hotel lain yang berpotensi untuk menggunakan Model Francais 2 yang akan dilaksanakan setelah mendapat kelulusan pemegang saham dan akan diiklankan. Berdasarkan kepada Perjanjian Francais, RHSM tidak terikat untuk melantik semula francaisi sedia ada. Sejajar dengan matlamat penubuhan syarikat yang ditubuhkan untuk membentuk dan membangunkan keusahawanan francais, adalah wajar

	penyambungan kontrak francaisi tidak dibuat bagi membolehkan usahawan lain dilatih dan dibimbing.
Pendapat Audit	**Pengoperasian HSM secara sistem francais adalah kurang cekap. Tiada manual atau panduan yang disediakan untuk dijadikan asas pengurusan, pelaksanaan dan pemantauan operasi hotel secara sistem francais. Selain itu, setakat Disember 2023 hanya satu HSM yang dioperasi secara sistem francais berbanding 20 HSM yang beroperasi.**
Pengurusan Operasi RHSM	27. **Pemilikan Tanah Bagi Tanah HSM Yang Tersenarai Dalam Perjanjian Pemegang Saham.** Fasal 6.1 Perjanjian Pemegang Saham bertarikh 3 Oktober 1997 menetapkan setiap Kerajaan Negeri[2] perlu memindahkan tanah kepada RHSM. Pemindahan tersebut hendaklah disempurnakan tidak lebih daripada enam bulan dari tarikh perjanjian atau tarikh lain yang dipersetujui antara MOF dan Kerajaan Negeri yang berkaitan. Seterusnya Fasal 7.1 hingga 7.4 menyatakan nilai tanah tersebut dijadikan ekuiti Kerajaan Negeri dalam RHSM setelah urusan pindah milik tanah disempurnakan. 28. Berdasarkan Perjanjian Pemegang Saham yang ditandatangani pada 3 Oktober 1997, sebanyak 15 tanah HSM yang melibatkan lapan Kerajaan Negeri perlu dipinda milik kepada RHSM. Setakat Disember 2023, hanya tanah HSM Alor Setar yang belum dipindah milik. Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 99 Tahun 2015 menyatakan proses pindah milik HSM Alor Setar belum boleh diselesaikan kerana tanah tersebut telah diwartakan sebagai rizab Melayu dan RHSM perlu memohon untuk diberikan status Melayu. Selain itu, Pejabat Setiausaha Kerajaan (SUK) Negeri Kedah telah meminta RHSM memasukkan sekatan hak untuk memindah milik saham kepada Bukan Melayu dalam memorandum seperti yang dibenarkan menurut Seksyen 15(1)(a) dan Peraturan 2 Jadual Keempat Susunan Daftar A Akta Syarikat 1965. Bagaimanapun perbincangan lanjut berkenaan perkara ini tidak mencapai kata putus. 29. MOTAC melalui surat bertarikh 29 Disember 2021 mencadangkan SUK Negeri Kedah dimaklumkan untuk memenuhi klausa berkenaan pindah milik tanah sebagaimana yang dinyatakan dalam Fasal 6 Perjanjian Pemegang Saham RHSM yang bertarikh 3 Oktober 1997. **Setakat Disember 2023, isu berkenaan pemilikan tanah HSM Alor Setar belum diselesaikan**.

[2] Kerajaan Negeri merujuk kepada pelbagai agensi di bawah Kerajaan Negeri yang merupakan pemilik berdaftar bagi tanah yang digunakan untuk pembangunan hotel.

30. **Pemilikan Tanah Bagi Tanah Yang Tidak Disenaraikan Dalam Perjanjian Pemegang Saham.** Baki enam tanah HSM tidak disenaraikan dalam Perjanjian Pemegang Saham 1997 kerana mula beroperasi antara tahun 1998 hingga 2011. Enam tanah HSM tersebut adalah Genting Highlands, Kulim, Melaka, Kepala Batas, Lawas dan Kangar. Daripada enam tanah HSM tersebut, tanah HSM Melaka telah dipindah milik kepada RHSM pada 8 Disember 2004. **Bagaimanapun, pengiktirafan dalam akaun syarikat masih belum dibuat.**

31. Bagi tanah HSM Kangar pula, tanah tidak dipindah milik sebaliknya dipajakkan oleh Perbadanan Kemajuan Negeri Perlis (PKPENs) kepada HSM dengan tempoh pajakan selama 30 dan 60 tahun masing-masing bagi tanah Lot 1 dan Lot 2. Kadar sewaan pajakan ialah RM129,906.72 setahun. Tanah HSM Genting Highlands pula telah disewakan kepada RHSM oleh MOTAC pada kadar RM7,000 sebulan bagi tempoh tiga tahun bermula 1 September 2023 hingga 31 Ogos 2026. **Tiada keputusan atau tindakan susulan RHSM terhadap baki tiga lagi tanah yang belum dipindah milik/pajak/sewa iaitu Kulim, Lawas dan Kepala Batas** seperti dalam **Jadual 5**.

Jadual 5: Status Pindah Milik Tanah HSM

PEMILIK TANAH	NEGERI	HSM	MULA OPERASI	NILAI TANAH DAN BANGUNAN HOTEL (RM JUTA)*	STATUS TERKINI
MOTAC	Pahang	Genting Highlands	19.01.1998	23.00	Sewaan untuk tempoh tiga tahun (1 September 2023 sehingga 31 Ogos 2026)
Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah (Diperbadankan)	Kedah	Kulim	01.03.2004	21.30	Belum dipindah milik/pajak/sewa
Kerajaan Negeri Melaka	Melaka	Melaka	05.12.2005	27.00	Telah dipindah milik
Perbadanan Pembangunan Pulau Pinang	Pulau Pinang	Kepala Batas	21.09.2009	23.20	Belum dipindah milik/pajak/sewa
Kerajaan Negeri Sarawak (SSG)	Sarawak	Lawas	01.02.2011	24.04	Belum dipindah milik/pajak/sewa
Perbadanan Kemajuan Negeri Perlis (PKPENs)	Perlis	Kangar	29.07.2011	31.00	Pajakan untuk tempoh antara 30 hingga 60 tahun

Sumber: RHSM
Nota: Nilai tanah adalah berdasarkan penilaian yang dibuat oleh Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta pada tahun 2019

Maklum balas RHSM

Fasal 7.5 Pemegang Saham 1997 menetapkan mana-mana negeri yang gagal memuktamadkan proses pindah milik tanah kepada RHSM (Fasal 6.3), negeri tersebut tidak layak untuk pemilikan saham. SUK Negeri Kedah gagal memenuhi Fasal Perjanjian 6.3 dan sewajarnya dikeluarkan daripada Perjanjian Pemegang Saham tersebut. RHSM perlu membuat pajakan ke atas tanah HSM Alor Setar dengan SUK Negeri Kedah.

	Satu perjumpaan dengan SUK Negeri Kedah akan diadakan pada Mei 2024 bagi membincangkan kaedah pajakan berbanding kaedah pindah milik tanah HSM Alor Setar. Perjumpaan ini akan turut membincangkan berkenaan pajakan tanah HSM Kulim. Surat kepada SUK Negeri Kedah telah dikeluarkan oleh RHSM pada 19 April 2024. Bagi tanah HSM Melaka, pengurusan RHSM telah membentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 4 April 2024 dan Lembaga Pengarah telah bersetuju merekodkan nilai tanah pada nilai nominal dan diiktiraf sebagai aset RHSM. RHSM telah mengemukakan surat kepada Kerajaan Negeri Sarawak 30 Januari 2023 tetapi tidak menerima sebarang maklum balas hingga kini. RHSM akan mengatur satu perjumpaan selewat-lewatnya pada Jun 2024. Permohonan sewaan tanah HSM Kepala Batas telah dikemukakan kepada MOTAC & Pesuruhjaya Tanah Persekutuan (PTP) pada 11 Januari 2023. RHSM masih menunggu kelulusan penyewaan daripada pihak PTP.
Pendapat Audit	**Pengurusan pemilikan tanah adalah kurang cekap kerana empat (19%) daripada 21 HSM masih belum dipindah milik/dipajak/disewa kepada RHSM walaupun telah beroperasi antara 13 hingga 26 tahun. RHSM berdepan dengan risiko operasi hotel diberhentikan pada bila-bila masa oleh pemilik tanah dan kerugian dalam mengiktiraf aset syarikat antara RM21.30 juta hingga RM31 juta bagi setiap tanah yang belum dipindah milik.**
Pengurusan Operasi HSM	32. **Pengurusan Fasiliti.** Setiap HSM termasuk yang diuruskan oleh francaisi hendaklah mengendalikan operasi hotel berpandukan prosedur kawalan dalaman yang disediakan oleh RHSM antaranya berkenaan jualan dan pemasaran, pengemasan, penyenggaraan, dapur, makanan dan minuman, serta keselamatan. Secara keseluruhannya, perkhidmatan dan operasi perhotelan telah diuruskan dengan baik melibatkan pengemasan bilik, perkhidmatan makanan dan minuman dan penyewaan dewan/bilik seminar. 33. **Ruang/Stor Penyimpanan.** Setiap HSM memiliki ruang/stor penyimpanan barangan seperti cadar, sarung bantal, tilam dan lain-lain. Bagaimanapun **ruang/stor yang** disediakan **tidak dapat menampung jumlah barang sedia ada. Pengurusan hotel terpaksa menggunakan bilik tetamu yang rosak, ruang bawah tangga, laluan pekerja dan ruangan lain** untuk menyimpan perabot, linen, peralatan pengemasan dan lain-lain seperti dalam **Gambar 1** hingga **Gambar 4**.

Gambar 1

HSM Bagan Lalang
- Kerusi dewan disimpan di belakang dewan
(18.09.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 2

HSM Port Dickson
- Linen diletakkan di laluan ke bilik penginapan
(20.09.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 3

HSM Genting Highlands
- Bilik dijadikan stor perabot
(10.10.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 4

HSM Genting Highlands
- Tandas bilik dijadikan stor barang
(10.10.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

34. **Lot Kedai HSM Genting Highlands.** Selain daripada bangunan hotel, pengurusan HSM turut dipertanggungjawab untuk menguruskan dua lot kedai tiga tingkat milik MOTAC. Tingkat bawah lot kedai didapati telah disewakan manakala tingkat atas lot kedai tersebut pada asalnya dijadikan asrama pekerja sebelum ditutup disebabkan kesukaran untuk memenuhi Akta Standard Minimum Perumahan, Penginapan dan Kemudahan Pekerja 1990 [*Akta 446*] pada tahun 2021.

35. Pemeriksaan Audit pada 10 Oktober 2023 mendapati **asrama pekerja tersebut berada dalam keadaan kotor dan tidak terurus** seperti dalam **Gambar 5** dan **Gambar 6**.

Gambar 5

Tingkat Atas Lot Kedai, HSM Genting Highlands - Keadaan asrama pekerja yang bersepah (10.10.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 6

Tingkat Atas Lot Kedai, HSM Genting Highlands - Tandas asrama pekerja yang rosak (10.10.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

36. **Penutupan HSM Marang.** HSM ini mula beroperasi pada 28 Mac 1995 dengan sasaran pengguna daripada agensi kerajaan/swasta terutamanya sektor pendidikan dan kesihatan bagi tujuan kursus serta pelancong yang ingin ke Pulau Kapas. HSM Marang dibina dengan kapasiti 50 bilik dan empat dewan seminar yang boleh menampung antara 30 hingga 250 orang. Kos pembangunan keseluruhan HSM Marang berjumlah RM3.20 juta melibatkan RM204,000 bagi pembinaan bangunan hotel dan RM3 juta bagi nilai tanah.

37. Bermula tahun 2015, HSM Marang mengalami kemerosotan keuntungan yang menyebabkan pengurusan hotel tidak mampu menanggung kos penggajian kakitangan. Keadaan fasiliti yang kurang memuaskan, tiada penambahbaikan dilakukan dan ketiadaan dewan seminar yang selesa untuk tujuan sewaan menyebabkan keuntungan dan prestasi hotel semakin merosot. Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 2 Ogos 2018 telah bersetuju untuk menutup operasi HSM Marang seiring dengan hasrat MKD untuk melupuskan aset yang tidak menjana keuntungan. Pada 31 Oktober 2018, HSM Marang telah ditutup secara rasmi.

38. Bagi memastikan tiada pencerobohan dan kehilangan aset syarikat, RHSM telah menggunakan syarikat perkhidmatan kawalan keselamatan di HSM Marang. Keseluruhan kos perkhidmatan kawalan keselamatan ditanggung oleh RHSM mulai Disember 2018 hingga Disember 2023 berjumlah RM460,135.79.

39. Selain itu, bagi memastikan kondisi dan aset hotel terpelihara, penyenggaraan fasiliti dan pembersihan persekitaran hotel dipertanggungjawabkan kepada HSM Kuala Terengganu. Bagaimanapun didapati tiada aktiviti penyenggaraan berjadual dijalankan memandangkan ketiadaan pegawai penyenggaraan di HSM Marang. Pemeriksaan fizikal Audit pada 15 Jun 2023 mendapati berlaku kerosakan aset dan infrastruktur menyebabkan fasiliti tidak dapat digunakan lagi. Antara kerosakan yang berlaku

ialah kerosakan peralatan dapur, siling dewan dan lobi, pendingin hawa dan lantai serta kawasan persekitaran yang ditumbuhi lalang dan semak seperti dalam **Gambar 7** hingga **Gambar 12**.

Gambar 7

Ruang Masuk Bahagian Dapur
- Usang dan kotor
(15.06.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 8

Peralatan Dapur
- Usang dan berkarat
(15.06.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 9

Kolam Renang
- Kotor dan berlumut
(15.06.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 10

Kolam Renang
- Telah dibersihkan dan ditutup
(02.05.2024)
(Sumber: RHSM)

Gambar 11

Tempat Rehat Tetamu
- Diseliputi dengan pokok menjalar
(15.06.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 12

Tempat Rehat Tetamu
- Telah dibersihkan
(02.05.2024)
(Sumber: RHSM)

40. Semakan Audit terhadap Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 134 Tahun 2023 hingga Bil. 137 Tahun 2023 mendapati RHSM telah menyediakan beberapa cadangan perniagaan alternatif antaranya melaksanakan tender terbuka kepada operator hotel tempatan, tawaran penyewaan kepada agensi kerajaan/swasta untuk dijadikan pusat latihan atau RHSM menjalankan semula operasi. Bagaimanapun, setakat Disember 2023, tiada perkembangan lanjut berkenaan pembukaan semula operasi HSM Marang.

Maklum balas RHSM

Lembaga Pengarah pada 4 April 2024 telah mengarahkan RHSM untuk mengkaji pembukaan semula HSM Marang jika tidak mendapat penyewa yang sesuai. Pada Mei 2024, RHSM akan melaksanakan atau melantik pihak ketiga untuk menjalankan kajian kebolehpasaran terhadap HSM Marang yang dijangka siap pada Julai 2024 dan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah.

Pendapat Audit

Pengurusan fasiliti HSM adalah kurang cekap terutamanya bagi aspek penggunaan bilik penginapan sebagai stor penyimpanan dan lot kedai yang tidak disenggara boleh meningkatkan risiko kerosakan dan mengurangkan bilangan bilik boleh dijual. Selain itu, HSM Marang yang terbiar sejak tahun 2018 memberi kesan kepada kemerosotan kebolehgunaan aset dan meningkatkan tanggungan syarikat.

41. **Pengurusan Penyenggaraan dan Pembaikan.** Pengurus hotel perlu memastikan semua bilik penginapan berada dalam keadaan tersedia untuk dijual. Kewujudan bilik yang dikategorikan sebagai *out of order* (OOO) dan *out of inventory* (OOI) akan mempengaruhi prestasi sebenar dan menjejaskan pengoperasian hotel.

42. Pemeriksaan Audit pada 18 September hingga 19 Oktober 2023 di tujuh HSM yang dipilih mendapati peratusan bilik yang tidak boleh dijual adalah antara 5.4% hingga 59% seperti dalam **Jadual 6**. Kerosakan pada sistem paip air yang menyebabkan kebocoran dan kerosakan penyaman udara serta tandas menjadi punca bilik tidak boleh dijual seperti dalam **Jadual 7** dan **Gambar 13** hingga **Gambar 22**. Anggaran kehilangan potensi hasil keseluruhan adalah RM9.33 juta setahun. HSM Genting Highlands mencatatkan peratusan bilik tidak boleh dijual tertinggi iaitu 59% dengan anggaran kehilangan potensi hasil RM4.72 juta setahun diikuti oleh HSM Melaka sebanyak 37.4% dengan anggaran kehilangan potensi hasil RM2.19 juta setahun.

Jadual 6: Bilangan Bilik Keseluruhan Berbanding Bilik Tidak Boleh Dijual Semasa Pemeriksaan Audit

BIL.	HSM	BILANGAN BILIK							
		KESELURUHAN	BOLEH DIJUAL		TIDAK BOLEH DIJUAL				
			BIL.	%	OOO (A)	OOI (B)	JUMLAH (A+B)	%	ANGGARAN KERUGIAN (RM)
1.	Bagan Lalang	90	90	100	-	-	-	-	-
2.	Port Dickson	90	83	92.2	7	-	7	7.8	470,750
3.	Melaka	99	62	62.6	37	-	37	37.4	2,191,825
4.	Genting Highlands	100	41	41	25	34	59	59	4,715,800
5.	Sungai Petani	96	85	88.5	11	-	11	11.5	675,250
6.	Alor Setar	93	88	94.6	5	-	5	5.4	383,250
7.	Kangar	144	132	91.7	12	-	12	8.3	897,900
JUMLAH									**9,334,775**

Sumber: HSM yang terlibat
Nota: OOO – *Out of Order* OOI – *Out of Inventory*

Jadual 7: Justifikasi Bilik Tidak Boleh Dijual

HSM	JUSTIFIKASI BILIK TIDAK BOLEH DIJUAL
Genting Highlands	• 25 bilik (25%) dikategorikan sebagai OOO disebabkan oleh kerosakan pada sistem paip air serta paip sanitari di tandas yang tidak diselenggara dan dibaiki hingga menjejaskan komponen yang berada di dalam bangunan seperti siling, dinding, lantai dan sebagainya. • 34 bilik dikategorikan sebagai OOI dan 20 daripadanya digunakan sebagai bilik penginapan pekerja.
Melaka	• 37 bilik (37.4%) berstatus OOO berpunca daripada kerosakan penyaman udara dan pemanas air. • Kerosakan ini berlaku kerana kedua-dua peralatan tersebut telah usang dan uzur, tidak pernah ditukar sejak tahun 2006 serta tidak lagi mempunyai alat gantian. • Sekiranya berlaku kerosakan kecil, pegawai penyenggara akan mengambil alat gantian dari penyaman udara di bilik yang jarang dihuni terutamanya di tingkat atas untuk pembaikan segera.
Port Dickson	• Tujuh bilik (7.8%) berstatus OOO disebabkan keadaan karpet yang basah dan berbau, kerosakan tandas, penyaman udara dan siling. • Selain daripada kebocoran pada tangki, masalah karpet basah dan berbau juga berpunca daripada tindakan tetamu yang memasuki bilik dalam keadaan basah selepas mandi di kolam atau pantai. • Tindakan pengeringan karpet akan dibuat terlebih dahulu sebelum pewangi diletakkan bagi tempoh beberapa hari sehingga keadaan bilik sesuai untuk dijual semula.
Sungai Petani	• 11 bilik (11.5%) berstatus OOO berpunca daripada kerosakan kunci pintu digital (smart door lock), masalah pepijat dan kebocoran paip dalam dinding. • Pembaikan kunci pintu digital ditangguhkan dahulu sehingga bilangan kerosakan adalah material disebabkan caj perjalanan yang dikenakan oleh pembekal tidak termasuk penggantian barang berjumlah RM200 bagi setiap kali perkhidmatan diberikan. • Tindakan pembasmian sedang dilaksanakan bagi mengatasi masalah pepijat.
Alor Setar	• Lima bilik (5.4%) berstatus OOO disebabkan masalah penyaman udara, televisyen tidak berfungsi, siling yang rosak dan masalah kebocoran.
Kangar	• 12 bilik (8.3%) berstatus OOO yang disebabkan kerosakan penyaman udara yang digunakan sejak dari awal pengoperasian. • Permohonan untuk penggantian menggunakan dana baik pulih telah dikemukakan kepada RHSM dan proses penggantian akan dilaksanakan sebaik sahaja kelulusan diperoleh.

Sumber: Jabatan Audit Negara
Nota: OOO - *Out of Order* OOI - *Out of Inventory*

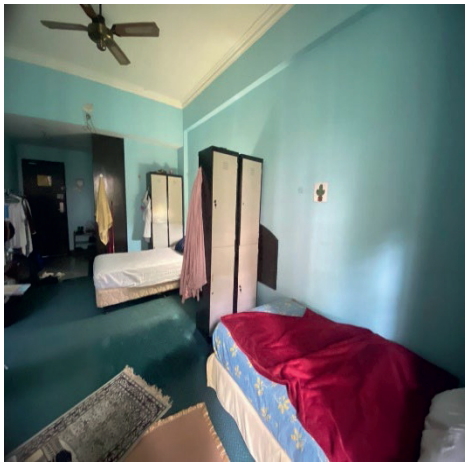
Gambar 13

Bilik 118 HSM Genting Highlands
- Kerosakan plaster siling di tandas bilik (10.10.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 14

Kafeteria HSM Genting Highlands
- Kesan kebocoran pada siling (10.10.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 15



Bilik 328 HSM Genting Highlands
- Bilik hotel yang dijadikan asrama pekerja
(10.10.2023)
(Sumber: RHSM)

Gambar 16

Bilik Penginapan, HSM Melaka
- Penyaman udara yang lama dan rosak
(25.09.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 17

Bilik 236 HSM Port Dickson
- Mangkuk tandas pecah
(20.09.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 18

Bilik 103 HSM Port Dickson
- Dinding rosak dan karpet basah
(20.09.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 19

Bilik 302 HSM Sungai Petani
- Tandas tidak digunakan disebabkan paip bocor
(15.10.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 20

Bilik 244 HSM Alor Setar
- Bilik air bocor
(16.10.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 21

Bilik 220 HSM Alor Setar
- Kerosakan penyaman udara
(16.10.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Gambar 22

Bilik 311 HSM Kangar
- Kerosakan penyaman udara
(18.10.2023)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Maklum balas RHSM

Bangunan HSM Genting Highlands adalah milik MOTAC dan belum dipindah milik kepada RHSM. RHSM telah memohon bantuan kewangan baik pulih dan menaik taraf daripada MOTAC pada 11 Januari 2023. Sejumlah RM5.80 juta bagi kerja baik pulih dan naik taraf HSM Genting Highlands dan HSM Kepala Batas telah diluluskan pada 22 Ogos 2023. Kerja baik pulih dan menaik taraf HSM Genting Highlands akan dilaksanakan secara berperingkat tanpa mengganggu operasi hotel dan dijangka siap pada suku tahun ketiga tahun 2024. Kerja pengubahsuaian ini perlu dibuat terlebih dahulu sebelum pelantikan francaisi baharu dibuat. RHSM dalam proses membuat penambahbaikan dan mendapatkan dana melalui pembiayaan luar namun bergantung kepada hala tuju pemegang saham.

Pendapat Audit

Pengurusan bilik tidak boleh dijual adalah kurang cekap. Peratusan bilik yang tidak boleh dijual juga terlalu tinggi iaitu sehingga 59% dengan anggaran kehilangan potensi hasil yang ditanggung oleh RHSM berjumlah RM9.33 juta setahun.

43. **Pengurusan Promosi dan Pengiklanan**. Jabatan Komunikasi dan Pemasaran hendaklah menguruskan dan menjalankan aktiviti jualan, pemasaran dan komunikasi korporat hotel antaranya seperti pengiklanan media, pameran niaga, penajaan, pemberian baucar percuma dan diskaun serta aktiviti tanggungjawab sosial korporat dan lain-lain seperti yang digariskan dalam Prosedur Kawalan Dalaman Komunikasi dan Pemasaran.

44. Semakan Audit terhadap enam HSM yang diuruskan oleh RHSM mendapati secara keseluruhannya semua HSM tersebut telah menyediakan pelbagai promosi dan pengiklanan seperti pakej seminar/mesyuarat/kursus/*team building*; promosi makanan dan minuman; serta pakej percutian/perkahwinan. Kaedah pemasaran yang digunakan melibatkan platform digital seperti Facebook, Tiktok dan Instagram; lawatan jualan; pameran niaga dan pengedaran risalah. Bagaimanapun **pengukuran terhadap keberkesanan promosi dan pengiklanan yang dijalankan tidak dibuat. Sehubungan itu, penilaian terhadap jumlah permintaan dan pendapatan yang diperoleh tidak dapat ditentukan.**

45. Analisis Audit mendapati RHSM telah mengumpul sumbangan dana daripada setiap HSM bagi melaksanakan aktiviti promosi dan pengiklanan. Dana iklan dan promosi yang telah dikumpul adalah RM2.36 juta dan RM297,815 (12.6%) telah dibelanjakan bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022. Peratusan perbelanjaan bagi pengiklanan dan promosi bagi tempoh tiga tahun tersebut menunjukkan trend penurunan daripada 22.4% pada tahun 2020 kepada 8.7% pada tahun 2022 seperti dalam **Jadual 8**.

Jadual 8: Terimaan Dan Perbelanjaan Dana Iklan Dan Promosi

PERKARA	2020 (RM)	2021 (RM)	2022 (RM)	JUMLAH (RM)
Terimaan	581,019	709,664	1,067,748	2,358,431
Perbelanjaan	130,325	74,838	92,652	297,815
% Perbelanjaan	22.4	10.6	8.7	12.6

Sumber: Jurnal Am Dana Iklan dan Promosi Tahun 2020, 2021 dan 2022, RHSM

46. RHSM memaklumkan perbelanjaan dana iklan dan promosi tahun 2020 dan 2021 adalah rendah kerana sekatan PKP serta sekatan Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) akibat pandemik Covid-19. Memandangkan kebanyakan hotel sedang melalui proses penyenggaraan, RHSM memutuskan untuk meminimumkan aktiviti promosi sehingga penambahbaikan fasiliti hotel kembali tersedia untuk dijual. Promosi yang dijalankan pada ketika ini hanya terhad kepada pasaran tempatan dan lebih menjurus kepada promosi dalam talian.

Maklum balas RHSM

RHSM sedang menambah baik prosedur pengiklanan dan promosi serta mengenal pasti kaedah pengukuran yang boleh diguna pakai. Prosedur ini dijangka siap pada Disember 2024.

Pendapat Audit

Jabatan Komunikasi dan Pemasaran RHSM kurang cekap menguruskan promosi dan pengiklanan. Peratusan perbelanjaan keseluruhan adalah rendah iaitu kurang daripada 50% daripada sumbangan dana iklan dan promosi sedia ada.

TADBIR URUS KORPORAT

Lima elemen tadbir urus korporat tidak diamalkan

47. Secara keseluruhannya, RHSM telah mengamalkan empat daripada sembilan elemen amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Pengerusi, Ketua Eksekutif, Pelan Strategik dan KPI serta Jawatankuasa Remunerasi dan Nominasi. **Lima elemen iaitu Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Prosedur Operasi Standard (SOP) syarikat, Jawatankuasa Audit, Risiko dan Integriti serta Audit Dalam tidak diamalkan sepenuhnya** seperti dalam **Jadual 9**.

Jadual 9: Penemuan Audit Berkaitan Amalan Tadbir Urus Korporat

ELEMEN	PENEMUAN AUDIT
Lembaga Pengarah	▪ Komposisi ahli Lembaga Pengarah bukan bebas melebihi ahli Lembaga Pengarah bebas. ▪ Tiada surat lantikan Pengerusi dan Lembaga Pengarah. ▪ Kekerapan mesyuarat tidak dipatuhi pada tahun 2020, 2021 dan 2022. ▪ Kandungan Piagam Lembaga Pengarah tidak selari dengan Perlembagaan Syarikat dan Terma Rujukan Jawatankuasa.
Setiausaha Syarikat	▪ Tidak memainkan peranan sewajarnya dalam menasihati Lembaga Pengarah.
Prosedur Operasi Standard (SOP)	▪ Kandungan dalam Prosedur Kawalan Dalaman yang tidak lagi diamalkan/diguna pakai/perlu dikemas kini.
Jawatankuasa Audit, Risiko dan Integriti (JARI)	▪ Dua daripada tiga Pengarah berstatus bukan bebas. ▪ Tiada surat lantikan ahli Jawatankuasa.
Audit Dalam	▪ Tiada pengauditan dalaman dijalankan pada tahun 2022 dan 2023. ▪ Laporan Audit Dalaman tahun 2020 dan 2021 tidak dibentangkan kepada JARI dan Lembaga Pengarah.

Sumber: Jabatan Audit Negara

Maklum balas RHSM	▪ Komposisi Lembaga Pengarah adalah berdasarkan keperluan semasa dan kemampuan syarikat. Surat lantikan Pengerusi dan Lembaga Pengarah sedang disediakan dan dijangka selesai pada Mei 2024. Kekerapan mesyuarat tahun 2020 hingga 2022 tidak mengikut ketetapan kerana ketidakcukupan ahli Lembaga Pengarah. Pindaan berkenaan kuorum mesyuarat daripada enam kepada tiga ahli Lembaga Pengarah telah dibuat dan diluluskan dalam Mesyuarat Agung Luar Biasa pada 26 Jun 2023. Piagam Lembaga Pengarah sedang dikemas kini dan dijangka selesai pada Disember 2024. ▪ Setiausaha Syarikat yang baharu telah dilantik pada 4 April 2024. RHSM akan memastikan Setiausaha Syarikat memainkan peranan sewajarnya. ▪ Proses penambahbaikan dan mengemas kini prosedur kawalan dalaman sedang dilaksanakan dan dijangka selesai pada Disember 2024. ▪ Isu berkenaan keahlian Jawatankuasa Audit, Risiko dan Integriti akan dibangkitkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 21 Mei 2024. Surat pelantikan kepada semua ahli Jawatankuasa sedang disediakan dan akan diselesaikan pada Mei 2024. ▪ Baki lapan laporan Audit Dalam tidak dibentangkan oleh juruaudit yang dilantik. RHSM tidak menyambung kontrak juruaudit tersebut dan menubuhkan Unit Audit Dalam pada 1 Mac 2024.
Maklum balas MKD	Berdasarkan Klausa 10.1, Perjanjian Pemegang Saham 1997, ahli Lembaga Pengarah RHSM harus terdiri daripada enam Lembaga Pengarah iaitu: i. Tiga Lembaga Pengarah dilantik oleh MOF iaitu wakil MOF, wakil MOTAC selaku kementerian kawal selia RHSM dan wakil kementerian/jabatan lain yang akan ditentukan MOF; dan ii. Tiga Lembaga Pengarah yang dilantik secara bergilir setiap dua tahun dalam kalangan pemegang saham yang terdiri daripada Kerajaan Negeri. MKD perlu melantik tiga Lembaga Pengarah Bebas untuk menyamakan jumlah ahli Lembaga Pengarah Bebas dan Lembaga Pengarah Bukan Bebas yang menjadikan jumlah ahli Lembaga Pengarah seramai 12 orang. Jumlah ini akan meningkatkan kos operasi RHSM untuk pembayaran elaun bulanan, elaun mesyuarat dan faedah ahli Lembaga Pengarah yang lain.

Pendapat Audit **Amalan tadbir urus korporat RHSM secara keseluruhannya adalah memuaskan. Empat daripada sembilan elemen telah diamalkan sepenuhnya.**

KEDUDUKAN KEWANGAN

48. Analisis Audit dijalankan terhadap kedudukan kewangan RHSM bagi tahun 2020, 2021 dan 2022 merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai. Kedudukan kewangan RHSM bagi tempoh dinilai adalah seperti dalam **Jadual 10**.

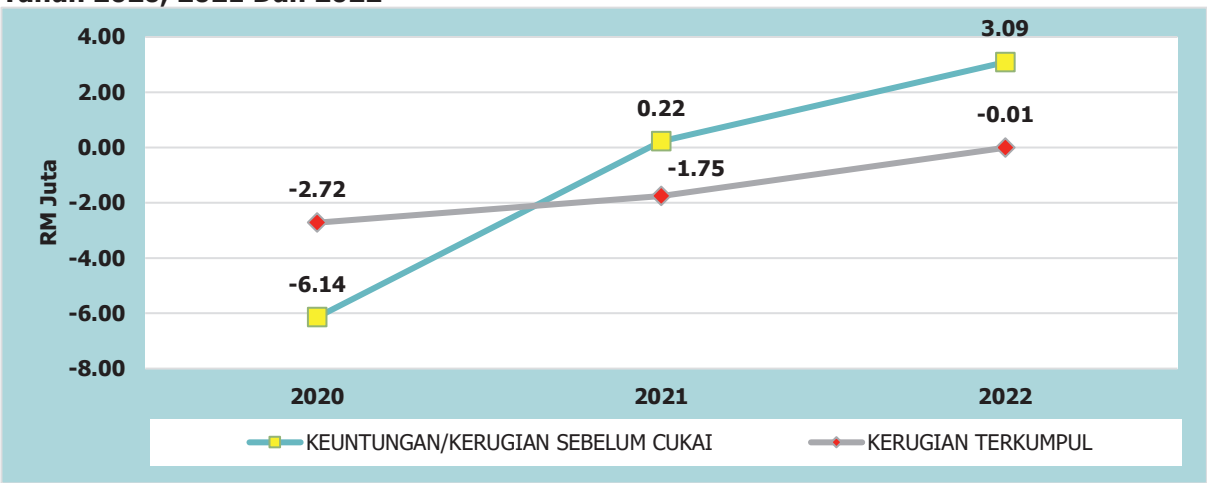
Jadual 10: Kedudukan Kewangan RHSM Bagi Tahun 2020 Hingga 2022

BUTIRAN	2020 (RM Juta)	2021 (RM Juta)	2022 (RM Juta)
Terimaan daripada francaisi	1.24	0.89	1.09
Pendapatan operasi hotel oleh RHSM	31.78	36.01	53.05
PENDAPATAN OPERASI	33.02	36.90	54.14
Lain-lain pendapatan	1.42	1.27	1.52
JUMLAH PENDAPATAN	**34.44**	**38.17**	**55.66**
Kos jualan	3.89	4.91	7.60
Kos pentadbiran & operasi lain	36.69	33.04	44.97
JUMLAH PERBELANJAAN	**40.58**	**37.95**	**52.57**
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI	**(6.14)**	**0.22**	**3.09**
Cukai	0.87*	0.74*	(1.36)
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SELEPAS CUKAI	**(5.27)**	**0.96**	**1.73**
KERUGIAN TERKUMPUL	**(2.72)**	**(1.75)**	**(0.01)**
Aset bukan semasa	153.24	137.63	136.29
Aset semasa	35.84	38.70	48.52
JUMLAH ASET	**189.08**	**176.33**	**184.81**
Liabiliti bukan semasa	6.91	6.30	7.42
Liabiliti semasa	10.35	9.43	15.05
JUMLAH LIABILITI	**17.26**	**15.73**	**22.47**
JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI	**189.08**	**176.33**	**184.81**
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	**7.56**	**8.90**	**17.57**

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2020, 2021 dan 2022, RHSM
Nota: (*) Liabiliti Cukai Tertunda

49. RHSM merekodkan kerugian sebelum cukai berjumlah RM6.14 juta pada tahun 2020. Pendapatan operasi tahun 2020 yang berjumlah RM33.02 juta bukan sahaja tidak boleh menampung perbelanjaan keseluruhan RHSM malah tidak mampu untuk membiayai kos tetap seperti pentadbiran dan operasi lain yang berjumlah RM36.69 juta. Bagaimanapun, RHSM kembali mencatatkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM223,408 (103.6%) pada tahun 2021 dan RM3.09 juta (150.3%) pada tahun 2022 berbanding tahun 2020 seperti dalam **Carta 2**.

Carta 2: Trend Keuntungan/(Kerugian) Sebelum Cukai Dan Kerugian Terkumpul Bagi Tahun 2020, 2021 Dan 2022



Sumber : Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2020, 2021 dan 2022

Pendapat Audit	**Secara keseluruhannya, kedudukan kewangan RHSM semakin stabil dengan keuntungan selepas cukai berjumlah RM1.73 juta pada tahun 2022 dan pengurangan kerugian terkumpul daripada RM2.72 juta kepada RM6,879 berbanding tahun 2020.**
RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT	50. Secara keseluruhannya, hala tuju dan objektif penubuhan RHSM belum dicapai sepenuhnya terutama dari segi pengurusan perniagaan secara sistem francais dan reputasi HSM yang semakin menurun. RHSM kurang berdaya saing dalam industri perhotelan tempatan kerana keadaan aset yang uzur dan memerlukan suntikan modal bagi membaik pulih keseluruhan rangkaian hotel. Kedudukan kewangan RHSM di bawah pengurusan baharu semakin stabil dengan keuntungan selepas cukai berjumlah RM0.96 juta pada tahun 2021 dan RM1.73 juta bagi tahun 2022. RHSM mencatatkan pengurangan kerugian terkumpul daripada RM2.72 juta kepada RM6,879 pada tahun 2022 berbanding tahun 2020. Amalan tadbir urus korporat RHSM adalah memuaskan.
SYOR AUDIT	51. Kementerian Kewangan perlu mengkaji semula pelaburan kerajaan dan kepentingannya dalam RHSM. Ini termasuk menentukan hala tuju syarikat dengan jelas sekiranya RHSM ingin kembali berdaya saing dalam industri perhotelan. 52. Bagi tujuan tersebut, RHSM perlu menyediakan dengan lengkap modul sistem francais, menyelesaikan isu pemilikan tanah di peringkat negeri dan mengambil tindakan segera terhadap laporan kerosakan fasiliti dan peralatan agar operasi HSM dapat berjalan dengan lancar dan kepentingan pemegang saham terpelihara. 53. RHSM perlu memantapkan amalan tadbir urus korporat.

LAMPIRAN 1

OBJEKTIF, SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

OBJEKTIF PENGAUDITAN	1. Pengauditan dilaksanakan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan RHSM melalui aktiviti pengurusan hotel yang teratur, cekap dan berkesan; amalan tadbir urus korporat yang baik; dan kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.
SKOP PENGAUDITAN	2. Dua bidang utama Audit yang dinilai ialah prestasi aktiviti dan pengurusan aktiviti. Penilaian prestasi aktiviti dibuat terhadap pencapaian petunjuk prestasi utama (KPI), kadar purata penginapan, bilangan pemegang francais berstatus bumiputera, penarafan bintang, maklum balas pelanggan dan pulangan dividen kepada pemegang saham. 3. Pengurusan aktiviti pula melibatkan penilaian terhadap pengurusan sistem francais, pengurusan operasi RHSM dan pengurusan operasi HSM. Pemilihan sampel dibuat berdasarkan prestasi rangkaian HSM dalam memperoleh keuntungan bagi tempoh tiga tahun bermula tahun 2020 hingga 2023. Selain itu, HSM Kangar turut dipilih sebagai sampel berdasarkan statusnya sebagai satu-satunya HSM yang dikendalikan oleh francaisi. HSM Marang pula dipilih sebagai sampel HSM yang tidak beroperasi. 4. Selain itu, pengauditan melibatkan penilaian terhadap sembilan elemen amalan terbaik tadbir urus korporat bagi tahun 2020 hingga 2023. Aspek tadbir urus korporat yang dinilai ialah Pengerusi; Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; Ketua Pegawai Eksekutif; Prosedur Operasi Standard; Pelan Strategik dan KPI; Jawatankuasa Audit, Risiko dan Integriti; Audit Dalaman; serta Jawatankuasa Remunerasi dan Nominasi. 5. Kedudukan kewangan pula dinilai berdasarkan analisis terhadap penyata kewangan beraudit RHSM pada tahun 2020, 2021 dan 2022.
METODOLOGI PENGAUDITAN	6. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan RHSM serta menganalisis data berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Pengauditan dijalankan di ibu pejabat RHSM yang terletak di Seremban, Negeri Sembilan. Selain itu, lawatan fizikal juga dijalankan ke rangkaian HSM yang dipilih sebagai sampel pengauditan.