

LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2017

**PENGURUSAN AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN
PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI**

NEGERI PERAK SIRI 2

Jabatan Audit Negara Malaysia



KANDUNGAN

KANDUNGAN

vii	PENDAHULUAN
xi	INTI SARI LAPORAN
	AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI
3	JABATAN KERJA RAYA NEGERI PERAK Pengurusan Kerja Awalan Melalui Perolehan Kerja
34	PERBADANAN PEMBANGUNAN PERTANIAN NEGERI PERAK Ladang Jalong Sdn. Bhd.
79	PENUTUP



PENDAHULUAN

PENDAHULUAN

1. Perkara 106 dan 107 Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit 1957 menghendaki Ketua Audit Negara mengaudit Penyata Kewangan Kerajaan Negeri, Pengurusan Kewangan dan Aktiviti Jabatan/Agensi Negeri. Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957 serta Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2017 pula memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk mengaudit sesebuah syarikat yang didaftarkan di bawah Akta Syarikat 1965 yang menerima geran/pinjaman/jaminan daripada Kerajaan Persekutuan atau Kerajaan Negeri dan sesebuah syarikat di mana lebih daripada 50% modal saham berbayar dipegang oleh Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri atau Agensi Kerajaan Persekutuan/Negeri.
2. Pengauditan prestasi telah dijalankan selaras dengan Seksyen 6(d), Akta Audit 1957 serta berpandukan kepada piawaian pengauditan antarabangsa yang dikeluarkan oleh *International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI). Laporan saya ini mengandungi Aktiviti Jabatan/Agensi dan Pengurusan Syarikat Kerajaan Negeri Perak bagi tahun 2017 Siri 2 mengenai perkara yang telah diperhatikan hasil daripada pengauditan yang telah dijalankan terhadap aktiviti di satu (1) Jabatan dan satu (1) Syarikat Kerajaan Negeri.
3. Pemerhatian Audit daripada pengauditan tersebut telah dikemukakan kepada Ketua Jabatan/Agensi/Syarikat Kerajaan Negeri berkenaan. Ketua-ketua Jabatan/Agensi/Syarikat Kerajaan Negeri juga telah dimaklumkan mengenai isu-isu berkaitan semasa *Exit Conference* yang diadakan sebelum laporan ini disediakan. Sehubungan itu, hanya penemuan Audit yang penting sahaja yang dilaporkan dalam laporan ini. Laporan berkenaan juga telah dikemukakan kepada Setiausaha Kerajaan Negeri Perak. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau bagi mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan sebanyak tujuh (7) syor untuk diambil tindakan oleh Ketua Jabatan/Agensi/Syarikat Kerajaan Negeri berkenaan.
4. *Auditor General's Dashboard* yang mula dilaksanakan pada 31 Mei 2013 memaparkan isu dan status terkini tindakan Laporan Ketua Audit Negara. Mekanisme ini berjaya membantu Jabatan/Agensi Kerajaan untuk menyalurkan maklum balas dengan cepat dan pantas. Ini membuktikan komitmen dan keprihatinan Kerajaan dalam menjelaskan kedudukan terkini isu Laporan Ketua Audit Negara serta menyalurkan status tindakan yang telah diambil kepada pihak awam.
5. Saya berharap laporan ini akan digunakan sebagai asas untuk memperbaiki segala kelemahan, memantapkan usaha penambahbaikan, meningkatkan akauntabiliti

dan integriti serta mendapat *value for money* bagi setiap perbelanjaan yang dibuat seperti mana yang dihasratkan oleh Kerajaan.

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



(TAN SRI DR. MADINAH BINTI MOHAMAD)

Ketua Audit Negara

Malaysia

Putrajaya

2 November 2018



INTI SARI LAPORAN

INTI SARI LAPORAN

JABATAN KERJA RAYA NEGERI PERAK

1. Pengurusan Kerja Awalan Melalui Perolehan Kerja

- a. Jabatan Kerja Raya Negeri Perak (JKR) berperanan dan bertanggungjawab untuk merancang dan melaksanakan projek-projek pembangunan dan penyenggaraan infrastruktur negeri Perak melalui perolehan kerja. Perolehan kerja melibatkan kerja-kerja pembinaan seperti bangunan, jalan raya, lapangan terbang, pelabuhan, tapak kawasan, kerja perparitan serta merangkumi kerja-kerja mekanikal dan elektrik. Kerja awalan (*preliminaries*) merupakan elemen pertama dalam sesuatu kontrak yang merupakan kemudahan atau peralatan yang perlu disediakan terlebih dahulu sebelum kerja pembinaan dapat dilaksanakan ditapak bina. Objektif kerja awalan adalah bagi mematuhi kehendak kontrak dan statutori, memenuhi kehendak Pegawai Penguasa dan keperluan kontraktor. Antara contoh kerja awalan bagi memenuhi kehendak kontrak dan statutori ialah pengambilan bon pelaksanaan, polisi insurans kerja, bayaran levi kepada Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (Akta 520) dan penyediaan pagar adang (*hoarding*) yang diwajibkan di bawah undang-undang kecil bangunan. Manakala contoh berkaitan kerja awalan bagi memenuhi kehendak Pegawai Penguasa dan keperluan kontraktor ialah seperti menyediakan khidmat kenderaan, kemudahan peralatan, pejabat tapak, memastikan keselamatan, kesihatan dan kebajikan pekerja terjamin daripada sebarang risiko berdasarkan Akta Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan 1994 (Akta 514), menyediakan penginapan sementara pekerja, kemudahan bekalan elektrik dan air bagi memastikan pengurusan projek berjalan dengan sempurna.
- b. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mei hingga Julai 2018 merumuskan perkara berikut:

i. Prestasi Kerja Awalan

Prestasi perolehan kerja awalan telah mencapai objektif pembekalan iaitu memenuhi kehendak kontrak dan statutori, memenuhi kehendak Pegawai Penguasa dan memenuhi keperluan kontraktor. Walaupun terdapat kelewatan pembekalan, namun tidak menjejaskan projek kerana masih dapat dimulakan mengikut tempoh yang ditetapkan.

ii. Pengurusan Kerja Awalan

Pengurusan kerja awalan tidak mencapai tahap kecekapan optimum kerana kelemahan di peringkat pengurusan perolehan yang tidak konsisten dalam penetapan kos kerja awalan dan tiada perincian kos bagi setiap item kerja awalan. Selain itu, terdapat kelemahan dalam pentadbiran kontrak melibatkan pembayaran tidak mengikut kadar yang ditetapkan dan pembayaran bagi tuntutan kerja awalan tidak dibuat dalam tempoh kontrak.

c. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dalam kajian ini adalah seperti berikut:

- i. semakan terhadap 10 projek bangunan, jalan dan jambatan mendapati tiada perincian harga bagi setiap item kerja awalan insurans, bon pelaksanaan, PERKESO, pagar adang dan levi;
- ii. tiada perincian harga setiap item bagi kerja awalan kontrak Penyelenggaraan Jalan-jalan Negeri di Negeri Perak bagi tahun 2015 hingga 2018; dan
- iii. pembayaran interim bagi perkhidmatan kenderaan melebihi kadar yang ditetapkan menyebabkan lebihan bayaran interim antara RM422 hingga RM331,472.

d. Bagi menambahbaik pengurusan kerja awalan melalui perolehan kerja, adalah disyorkan pihak JKR mempertimbangkan perkara berikut:

- i. mengkaji semula keperluan setiap item kerja awalan dengan lebih jelas seperti pemeriksaan dan ujian serta penyediaan papan tanda sementara dan memberi tumpuan terhadap kaedah penetapan harga melibatkan kontrak penyenggaraan jalan raya Negeri Perak bagi memastikan setiap item kerja awalan yang dipersetujui mempunyai perincian harga dengan jaminan harga terbaik bagi menjamin kepentingan Kerajaan;
- ii. JKR mengambil tindakan berunding semula dengan kontraktor berkaitan tuntutan yang dibuat oleh kontraktor bagi menjelaskan bayaran insurans dan PERKESO yang belum diselesaikan; dan
- iii. memastikan pegawai yang memperakukan bayaran interim melaksanakan pemantauan yang rapi dan membuat semakan terperinci ke atas kadar yang sepatutnya dibayar mengikut ketetapan kontrak dan peraturan kewangan sebelum sesuatu pembayaran interim kerja awalan diluluskan supaya tidak berlaku lebihan pembayaran interim. Pembayaran interim ini tidak menjamin kepentingan Kerajaan terutama sekiranya projek gagal dilaksanakan mengikut obligasi yang ditetapkan.

PERBADANAN PEMBANGUNAN PERTANIAN NEGERI PERAK

2. Ladang Jalong Sdn. Bhd.

a. Ladang Jalong Sdn. Bhd. (LJSB) ditubuhkan pada 20 Ogos 1976 di bawah Akta Syarikat 1965. LJSB dimiliki sepenuhnya oleh Perak Agro Oil Palm Sdn. Bhd. (PAOPSB) dan merupakan subsidiari kepada Perak Agro Corporation Sdn. Bhd. (PACSB). Badan induk utama syarikat ini ialah Kumpulan Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak (PPNP). Modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM25 juta dan RM22.99 juta. Mengikut Memorandum & Artikel penubuhan syarikat, objektif penubuhan LJSB pada tahun 1976 adalah untuk menjalankan aktiviti berkaitan perladangan kelapa sawit. Sehingga akhir tahun 2017, aktiviti semasa yang dijalankan oleh syarikat antaranya ialah mengusahakan ladang kelapa sawit dan menyewakan rumah kedai serta peralatan ladang. LJSB memiliki lima (5) ladang seluas 4,118.18 hektar yang terdiri daripada Ladang Pulau Tiga (LPT) dan Ladang Teluk Sena (LTS) di Daerah Perak Tengah, Ladang Gelong Gajah (LGG) di Daerah Manjung, Ladang Sungai Selinsing (LSS) di Daerah Batang Padang dan Ladang Ulu Rasau (LUR) di Daerah Muallim.

b. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun hingga September 2018 merumuskan perkara berikut:

i. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan LJSB adalah stabil kerana mampu menjana pendapatan daripada aktiviti operasi pada tahun 2017 berjumlah RM15.50 juta dengan peningkatan berjumlah RM2.83 juta berbanding tahun 2016. Keuntungan sebelum zakat dan cukai pada tahun 2017 pula berjumlah RM2.33 juta. Selain itu, pada akhir tahun 2017, LJSB mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai yang berjumlah RM3.28 juta.

ii. Pengurusan Aktiviti

- Secara keseluruhannya, pengurusan aktiviti perladangan kelapa sawit LJSB telah dilaksanakan selaras dengan objektif penubuhannya. Dua (2) ladang mencapai pengeluaran Buah Tandan Segar (BTS) melebihi sasaran yang ditetapkan. Tiga (3) ladang mencapai purata hasil jualan BTS melebihi sasaran yang ditetapkan. Selain itu, tiga (3) ladang menunjukkan peningkatan dalam perolehan pendapatan sehektar bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017.
- Namun beberapa aspek pengurusan aktiviti adalah kurang cekap dan masih perlu dipertingkatkan iaitu mengawal kos pengeluaran BTS, meningkatkan prestasi kadar perahan minyak, memastikan kerja membaja dan merumpai mengikut jadual perancangan supaya tiada kelewatan serta memastikan

penanaman semula pokok kelapa sawit mencapai matlamat seperti dirancang.

iii. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus LJSB adalah memuaskan. Namun masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek penyediaan terma rujukan Lembaga Pengarah dan rancangan korporat syarikat.

- c. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dan tindakan adalah seperti berikut:
 - i. kecekapan mengawal kos pengeluaran BTS di tiga (3) daripada empat (4) ladang masih boleh ditambah baik kerana berlaku peningkatan kos;
 - ii. kecekapan penghasilan BTS yang berkualiti dalam aspek purata kadar perahan minyak di empat (4) ladang masih boleh dipertingkatkan kerana tidak mencapai tahap purata *Oil Extraction Rate* (OER) Malaysian Palm Oil Board (MPOB); dan
 - iii. pelaksanaan aktiviti membaja dan merumpai di tiga (3) ladang tidak mengikut jadual yang dirancang pada tahun 2015, 2016 dan 2017.
- d. Bagi memastikan objektif penubuhan LJSB dicapai dan memantapkan tadbir urus organisasi, adalah disyorkan pihak LJSB memberi pertimbangan dan mengambil tindakan berikut:
 - i. berusaha meningkatkan prestasi pengeluaran BTS dengan memastikan program tanaman semula berjaya dilaksanakan dan mengatasi masalah kekurangan bilangan pekerja menuai;
 - ii. mencari kaedah yang terbaik untuk meningkatkan peratusan OER untuk meningkatkan pendapatan syarikat;
 - iii. memastikan kerja-kerja di ladang seperti membaja dan merumpai dilaksanakan mengikut jadual yang dirancang serta menjalankan pemantauan berterusan terhadap serangan ulat bungkus supaya tidak menjejaskan pendapatan syarikat; dan
 - iv. menyediakan terma rujukan bagi ahli Lembaga Pengarah dan Ketua Pegawai Eksekutif supaya peranan dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan.



AKTIVITI JABATAN/ AGENCI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN

JABATAN KERJA RAYA NEGERI PERAK

1. PENGURUSAN KERJA AWALAN MELALUI PEROLEHAN KERJA

1.1. LATAR BELAKANG

1.1.1. Jabatan Kerja Raya Negeri Perak (JKR) berperanan dan bertanggungjawab untuk merancang dan melaksanakan projek-projek pembangunan dan penyenggaraan infrastruktur negeri Perak melalui perolehan kerja. Perolehan kerja melibatkan kerja-kerja pembinaan seperti bangunan, jalan raya, lapangan terbang, pelabuhan, tapak kawasan, kerja perparitan serta merangkumi kerja-kerja mekanikal dan elektrik. Kerja awalan (*preliminaries*) merupakan elemen pertama dalam sesuatu kontrak yang merupakan kemudahan atau peralatan yang perlu disediakan terlebih dahulu sebelum kerja pembinaan dapat dilaksanakan di tapak bina. Objektif kerja awalan adalah bagi mematuhi kehendak kontrak dan statutori, memenuhi kehendak Pegawai Penguasa dan keperluan kontraktor. Antara contoh kerja awalan bagi memenuhi kehendak kontrak dan statutori ialah pengambilan bon pelaksanaan, polisi insurans kerja, bayaran levi kepada Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (Akta 520) dan penyediaan pagar adang (*hoarding*) yang diwajibkan di bawah undang-undang kecil bangunan. Manakala contoh berkaitan kerja awalan bagi memenuhi kehendak Pegawai Penguasa dan keperluan kontraktor ialah seperti menyediakan khidmat kenderaan, kemudahan peralatan, pejabat tapak, memastikan keselamatan, kesihatan dan kebajikan pekerja terjamin daripada sebarang risiko berdasarkan Akta Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan 1994 (Akta 514), menyediakan penginapan sementara pekerja, kemudahan bekalan elektrik dan air bagi memastikan pengurusan projek berjalan dengan sempurna.

1.1.2. Kos bagi menyediakan kerja awalan diambil kira dalam kos projek. Sebahagian kemudahan disediakan seperti kenderaan dan peralatan seperti komputer, mesin pendua atau kamera akan diserahkan kepada kontraktor yang berkaitan setelah projek disiapkan. Penetapan jenis kerja awalan dan kos yang terlibat bergantung kepada faktor berikut:

- a. Lokasi keadaan di tapak bina dan kawasan persekitaran. Sebagai contoh, kemudahan akses ke tapak bina, bekalan elektrik dan air, halangan fizikal di tapak bina serta keadaan sistem saliran dan topografi sedia ada.
- b. Jenis kontrak yang diguna pakai sama ada bagi kontrak pembinaan bangunan, jalan dan jambatan dilaksanakan secara Konvensional atau kontrak Reka dan Bina melalui kaedah perolehan tender. Kontrak yang berasaskan Reka dan Bina mengandungi item kerja awalan yang khusus seperti reka bentuk dan penyeliaan

oleh perunding kontraktor, pengukuran dan siasatan tanah. Manakala bagi kerja penyenggaraan jalan raya, kontrak kerja adalah berasaskan lantikan melalui perjanjian penswastan dan jangka panjang.

- c. Keperluan untuk mematuhi kehendak undang-undang dan peraturan seperti Akta Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan 1994 (Akta 514) dan Akta Kualiti Alam Sekeliling 1974 (Akta 127).

1.1.3. Bagi tempoh 2015 hingga Jun 2018, jumlah projek di bawah peruntukan Kerajaan Negeri Perak yang dilaksanakan oleh Jabatan Kerja Raya (JKR) Negeri Perak adalah sebanyak 16 projek bangunan, 11 projek jalan dan jambatan dan dua (2) projek penyelenggaraan dan membaikpulih jalan raya dalam Negeri Perak. Nilai kontrak bagi 29 projek terbabit adalah sejumlah RM724.77 juta dengan nilai kos kerja awalan adalah berjumlah RM28.09 juta (3.9%). Maklumat berkaitan nilai kontrak mengikut kategori projek di bawah JKR Negeri Perak dengan pecahan nilai kerja awalan adalah seperti **Jadual 1.1**.

JADUAL 1.1
PECAHAN NILAI KERJA AWALAN MENGIKUT KATEGORI
PROJEK JKR NEGERI PERAK BAGI TEMPOH 2015 HINGGA BULAN JUN 2018

BIL.	KATEGORI PROJEK	BILANGAN PROJEK	NILAI KONTRAK (RM Juta)	NILAI KERJA AWALAN (RM Juta)	PERATUS (%)
1.	Bangunan	16	184.82	13.48	7.3
2.	Jalan dan Jambatan	11	112.03	6.33	5.6
3.	Penyelenggaraan Jalan Negeri	2	427.92	8.28	1.9
JUMLAH		29	724.77	28.09	3.9

Sumber: Jabatan Ukur Bahan, JKR Negeri Perak

1.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai pengurusan kerja awalan dalam kontrak kerja dilaksanakan secara berhemat, cekap dan berkesan bagi mencapai objektif yang ditetapkan iaitu mematuhi kehendak kontrak dan statutori, mematuhi kehendak Pegawai Penguasa serta memenuhi keperluan kontraktor sebelum kerja-kerja pembinaan dapat dijalankan di tapak bina.

1.3. SKOP PENGAUDITAN

Skop pengauditan tertumpu kepada pengurusan kerja awalan bagi 12 projek yang dilaksanakan oleh JKR Negeri Perak bagi tempoh 2015 hingga Jun 2018. Pengauditan ini meliputi dua (2) bidang Audit utama (*key audit area*) iaitu prestasi dan pengurusan kerja awalan. Prestasi kerja awalan dinilai berdasarkan dua (2) perkara iaitu pencapaian *output* dan pencapaian *outcome* kerja awalan. Manakala pengurusan kerja awalan pula meliputi tiga (3) perkara iaitu pengurusan kewangan, pengurusan

perolehan dan pentadbiran kontrak. Pengauditan telah dijalankan di JKR Negeri Perak melibatkan JKR Ibu Pejabat dan lima (5) daerah iaitu JKR Daerah Kinta, JKR Daerah Kuala Kangsar, JKR Daerah Larut, Matang dan Selama, JKR Daerah Bagan Datuk dan JKR Daerah Hilir Perak. Persampelan bagi kerja awalan melibatkan projek yang dilaksanakan oleh JKR yang dipilih ialah lima (5) daripada 16 (31.3%) projek pembinaan bangunan, lima (5) daripada 11 (45.5%) projek pembangunan jalan dan jambatan dan kedua-dua (100%) projek penyelenggaraan jalan raya Negeri Perak dengan kos kerja awalan berjumlah RM21.38 juta (76.1%) daripada keseluruhan 29 projek dengan kos kerja awalan bernilai RM28.09 juta. Justifikasi pemilihan sampel adalah berdasarkan nilai dan kategori projek. Ringkasan sampel Audit adalah seperti **Jadual 1.2**.

JADUAL 1.2
RINGKASAN SAMPEL AUDIT

KATEGORI PROJEK	POPULASI					SAMPEL AUDIT				
	STATUS PROJEK		JUMLAH PROJEK	NILAI KONTRAK (RM Juta)	NILAI KERJA AWALAN (RM Juta)	STATUS PROJEK		JUMLAH PROJEK	NILAI KONTRAK (RM Juta)	NILAI KERJA AWALAN (RM Juta)
	SIAP	PEMBINAAN				SIAP	PEMBINAAN			
Bangunan	4	12	16	184.82	13.48	2	3	5	123.38	9.27
Jalan dan Jambatan	6	5	11	112.03	6.33	3	2	5	61.56	3.83
Penyelenggaraan Jalan Negeri	0	2	2	427.92	8.28	0	2	2	427.92	8.28
JUMLAH	10	19	29	724.77	28.09	5	7	12	612.86	21.38

Sumber: Jabatan Ukur Bahan, JKR Negeri Perak

1.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan telah dijalankan dengan menyemak rekod dan dokumen kontrak, fail projek, undang-undang dan peraturan yang ditetapkan, rekod perakaunan serta menganalisis data berkaitan kerja awalan yang dilaksanakan oleh JKR Negeri Perak. Lawatan fizikal ke lima (5) tapak projek dalam pembinaan iaitu projek Pembinaan Kompleks Pentadbiran Negeri di Bagan Datuk, Membina dan Menyiapkan Mahkamah Syariah Taiping, Menaiktaraf Jalan Kuala Kangsar – Manong Fasa 2, Menggantikan Jambatan Kampung Paloh, Ipoh dan Pembinaan Kompleks Lapang Sasar Menembak di Rancangan Perumahan Tersusun (RPT) Batu 10 Chepor, Ipoh. Selain itu, temu bual dan perbincangan dengan pegawai JKR, perunding dan kontraktor juga telah dilaksanakan.

1.5. RUMUSAN AUDIT

1.5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mei hingga Julai 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Prestasi Kerja Awalan

Prestasi perolehan kerja awalan telah mencapai objektif pembekalan iaitu memenuhi kehendak kontrak dan statutori, memenuhi kehendak Pegawai Penguasa dan memenuhi keperluan kontraktor. Walaupun terdapat kelewatan pembekalan, namun tidak menjejaskan projek kerana masih dapat dimulakan mengikut tempoh yang ditetapkan.

b. Pengurusan Kerja Awalan

Pengurusan kerja awalan tidak mencapai tahap kecekapan optimum kerana kelemahan di peringkat pengurusan perolehan yang tidak konsisten dalam penetapan kos kerja awalan dan tiada perincian kos bagi setiap item kerja awalan. Selain itu, terdapat kelemahan dalam pentadbiran kontrak melibatkan pembayaran tidak mengikut kadar yang ditetapkan dan pembayaran bagi tuntutan kerja awalan tidak dibuat dalam tempoh kontrak.

1.5.2. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dalam kajian ini adalah seperti berikut:

- i. semakin terhadap 10 projek bangunan, jalan dan jambatan mendapati tiada perincian harga bagi setiap item kerja awalan insurans, bon pelaksanaan, PERKESO, pagar adang dan levi;
- ii. tiada perincian harga setiap item bagi kerja awalan kontrak Penyelenggaraan Jalan-jalan Negeri di Negeri Perak bagi tahun 2015 hingga 2018; dan
- iii. pembayaran interim bagi perkhidmatan kenderaan melebihi kadar yang ditetapkan menyebabkan lebihan bayaran interim antara RM422 hingga RM331,472.

1.6. PENEMUAN AUDIT

Perkara yang ditemui dan maklum balas JKR Negeri Perak telah dibincangkan dalam *Exit Conference* pada 28 September 2018. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

1.6.1. Prestasi Kerja Awalan

1.6.1.1. Pencapaian Output

a. Projek Pembinaan Bangunan dan Pembangunan Jalan dan Jambatan

- i. Berdasarkan syarat kontrak semua item kerja awalan hendaklah dibekalkan atau dilaksanakan oleh kontraktor. Senarai Kuantiti di dalam kontrak menetapkan tiga (3) kategori kerja awalan. Kategori pertama adalah kehendak kontrak dan statutori. Kehendak kontrak bermaksud item kerja awalan yang perlu disediakan sebagaimana yang ditetapkan dalam perjanjian berkaitan seperti item Bon Pelaksanaan atau Wang Jaminan Pelaksanaan (WJP) dan pengambilan polisi insurans yang ditetapkan dalam perjanjian. Kehendak statutori bermaksud item kerja awalan yang disediakan sebagai mematuhi Akta, undang-undang atau peraturan seperti bayaran levi yang ditetapkan Akta Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (Akta 520) dan penyediaan pagar adang (*hoarding*) yang diwajibkan di bawah undang-undang kecil bangunan. Kategori kedua kerja awalan adalah kehendak Pegawai Penguasa iaitu khidmat kenderaan, kemudahan pejabat tapak, penyediaan lukisan terbina, papan tanda projek, program kerja dan pelan jaminan kualiti dan kemudahan peralatan seperti komputer, projektor, mesin pendua dan pencetak. Manakala kategori ketiga kerja awalan adalah kehendak kontraktor iaitu penyediaan penginapan sementara pekerja, pejabat, stor kontraktor, juruperunding, Pegawai Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan, wakil kontraktor seperti Pengurus Projek, Jurutera, Juruukur Bahan, Penyelia Tapak dan Kerani.
- ii. Pencapaian output dinilai terhadap bilangan dan kuantiti setiap item kerja awalan yang diperuntukkan dalam kontrak dan disediakan oleh kontraktor. Semakan Audit mendapati sebanyak 27 item kerja awalan bagi 10 projek pembinaan bangunan, jalan dan jambatan berjumlah RM13.10 juta telah dimasukkan ke dalam kontrak melalui Senarai Kuantiti. Kesemua 27 item telah disediakan memenuhi kontrak, kecuali bagi item dokumen kontrak yang mengkehendaki kontraktor menyedia dan menyerahkan kepada Kerajaan 15 salinan yang disahkan dan satu (1) salinan asal dokumen kontrak. Bagaimanapun pihak Audit mendapati masih terdapat satu (1) salinan dokumen kontrak tidak disediakan bagi projek Naiktaraf Kompleks Renang MBI Perak. Semakan Audit turut mendapati pihak JKR telah membuat pembayaran sepenuhnya bagi dua (2) projek terbabit melalui bayaran interim ke-14 dan bayaran interim ke tujuh (7) masing-masing berjumlah RM12,544 dan RM6,000. Butiran pencapaian output dan nilai kerja awalan adalah seperti **Jadual 1.3**.

JADUAL 1.3
OUTPUT ITEM KERJA AWALAN BAGI 10 PROJEK PEMBINAAN BANGUNAN,
JALAN DAN JAMBATAN BAGI TEMPOH 2015 HINGGA JUN 2018

BIL.	ITEM KERJA AWALAN	AMAUN (RM Juta)	SASARAN KUANTITI ITEM KERJA AWALAN DALAM KONTRAK	PENCAPAIAN KUANTITI ITEM KERJA AWALAN YANG DISEDIAKAN	PERATUS (%)
I. KEHENDAK KONTRAK DAN STATUTORI					
1.	Bon/Wang Jaminan Pelaksanaan	0.35	10	10	100
2.	Insurans/PERKESO/Insurans Pekerja	0.39	10	10	100
3.	Levi CIDB	0.06	6	6	100
4.	Pagar Adang (<i>hoarding</i>)	0.24	7	7	100
JUMLAH		1.04	33	33	100
II. KEHENDAK PEGAWAI PENGUASA					
5.	Kemudahan Pejabat Tapak	0.28	10	10	100
6.	Khidmat Kenderaan & pemandu	1.19	8	8	100
7.	Kemudahan Peralatan	0.16	47	47	100
8.	Dokumen kontrak	0.03	32	31	96.9
9.	Laporan Kemajuan Kerja (CPM), Lukisan Terbina, Foto	0.33	10	10	100
10.	Pelan Kualiti	0.03	6	6	100
11.	Pelan Bangunan, Bahan Sampel	0.23	4	4	100
12.	Mesyuarat Tapak	0.004	1	1	100
13.	Sistem Inventori	0.003	1	1	100
JUMLAH		2.26	119	118	99.2
III. KEHENDAK KONTRAKTOR					
14.	Penyediaan, penyenggaraan & pemindahan makmal, pembantu makmal, ujian sampel bahan	0.12	9	9	100
15.	Kerja-kerja merata, <i>survey & setting out</i>	0.06	7	7	100
16.	Papan Tanda	0.05	10	10	100
17.	Bekalan elektrik dan air, tandas dan lain-lain	0.32	7	7	100
18.	Kerja pembersihan selepas siap kerja	0.13	10	10	100
19.	Kerja <i>dilapidation survey</i>	0.007	1	1	100
20.	Koordinasi jurutera mekanikal & elektrik, lain-lain kerja berkaitan M & E	0.12	3	3	100
21.	Pejabat, stor, rumah pekerja	0.40	10	10	100
22.	Pengawasan (<i>supervision</i>), jurutera sivil, juruukur, pekerja pejabat dan lain-lain	3.20	10	10	100
23.	Kerja-kerja pemindahan jentera & peralatan dan lain-lain	0.69	9	9	100
24.	Pegawai keselamatan & kesihatan, peralatan keselamatan dan lain-lain	0.73	10	10	100
25.	Perkhidmatan juruperunding, arkitek, jurutera dan lain-lain	3.42	2	2	100
26.	Jalan sementara, saliran di tapak bina	0.36	8	8	100
27.	Memenuhi kehendak pihak berkuasa, permit & lesen bagi kerja-kerja awalan	0.19	3	3	100
JUMLAH		9.80	99	99	100
JUMLAH KESELURUHAN		13.10	251	221	88.0

Sumber: Dokumen Kontrak JKR dan Perakuan Bayaran Interim

Maklum Balas JKR yang Diterima pada 2 Oktober 2018

Bagi projek Naiktaraf Kompleks Renang MBI Perak, pelarasan harga kontrak akan dibuat dengan menolak amaun sejumlah RM784 bagi satu (1) set dokumen kontrak yang tidak dikemukakan oleh kontraktor.

b. Kontrak Kerja-Kerja Penyelenggaraan dan Membaik pulih Jalan Raya

Bagi kontrak Kerja-Kerja Penyelenggaraan dan Membaik pulih Jalan Raya, lantikan kontraktor dibuat melalui perjanjian penswastan Kuari Kuala Dipang yang ditandatangani pada 15 November 1990. Fasal 4 Jadual Taksiran Kadar dan Fasal 7 Pembaharuan Kontrak menetapkan empat (4) item kerja awalan dengan kadar harga yang dipersetujui hendaklah disemak semula setiap dua (2) tahun. Apabila tamat tempoh kontrak dua (2) tahun dan tiada pelanggaran yang wujud, kontrak akan diperbaharui. Semakan Audit terhadap output item kerja awalan mendapati hanya item bon pelaksanaan, insurans kerja dan PERKESO yang disediakan oleh kontraktor. Bagi item pemeriksaan dan ujian telah disediakan secara bersekali di bawah spesifikasi kerja-kerja senggara. Manakala bagi item papan tanda sementara, pihak Audit mendapati tiada rekod pembelian disediakan oleh pihak JKR bagi mengesahkan setiap pembelian papan tanda sementara baru telah dibuat oleh kontraktor. Bagaimanapun pihak JKR mengesahkan tiada sebarang masalah berkaitan kekurangan papan tanda sementara sepanjang tempoh kontrak dan tiada sebarang tuntutan dibuat oleh kontraktor bagi item papan tanda sementara tersebut. Butiran pencapaian output kerja awalan bagi dua (2) kontrak adalah seperti **Jadual 1.4**.

JADUAL 1.4
PENCAPAIAN OUTPUT ITEM KERJA AWALAN BAGI KONTRAK
KERJA-KERJA PENYELENGGARAAN DAN MEMBAIK PULIH JALAN RAYA
BAGI TEMPOH 2015 HINGGA JUN 2018

BIL.	BUTIRAN KERJA AWALAN	KOS KERJA AWALAN MENGIKUT TEMPOH KONTRAK		SASARAN KUANTITI ITEM KERJA AWALAN DALAM KONTRAK	PENCAPAIAN KUANTITI ITEM KERJA AWALAN YANG DIBEKALKAN	PERATUS (%)
		16.1.2015 HINGGA 15.1.2017 (RM)	16.1.2017 HINGGA 15.1.2019 (RM)			
1.	Kos Pemeriksaan dan Ujian	200,000	300,000	12	0	0
2.	Insurans dan PERKESO	60,000	210,000	4	4	100
3.	Bon Pelaksanaan	80,000	70,000	2	2	100
4.	Papan Tanda Sementara	57,620	57,620	2,760	0	0
JUMLAH		397,620	637,620	2,778	6	0.2

Sumber: Dokumen Kontrak JKR

Maklum Balas JKR yang Diterima pada 2 Oktober 2018

Item pemeriksaan dan ujian hanya berkaitan sekiranya terdapat keperluan melaksanakan pemeriksaan dan ujian tambahan yang melebihi kehendak spesifikasi. Bagi papan tanda sementara pula, kuantiti yang ditetapkan kontrak adalah bagi pembelian papan tanda sementara yang baru, bagaimanapun tiada sebarang tuntutan bayaran bagi papan tanda sementara oleh kontraktor.

Pada pendapat Audit, pencapaian output bagi kontrak kerja-kerja penyelenggaraan dan membaik pulih jalan raya dalam Negeri Perak masih boleh dipertingkatkan.

c. Kontrak Penyelenggaraan Jalan Negeri

- i. Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri (MMK) Bil. 1714 pada 5 September 2012 telah meluluskan cadangan berhubung penyelenggaraan jalan negeri di bawah seliaan Jabatan Kerja Raya Negeri Perak oleh Empayar Indera Sdn. Bhd. bermula 1 Januari 2013. Perjanjian Jangka Panjang pertama yang ditandatangani pada 14 Mac 2013; Klausula 3.3 menetapkan tempoh kontrak adalah selama tujuh (7) tahun. Surat setuju terima bertarikh 20 Disember 2012 menetapkan kadar harga setiap kerja penyelenggaraan yang dipersetujui dibuat semakan pada setiap dua (2) tahun bagi tempoh kontrak selama tujuh (7) tahun. Semakan harga dirunding dalam Mesyuarat Jawatankuasa Rundingan Harga dan rundingan harga yang dipersetujui akan diluluskan oleh Pegawai Kewangan Negeri Perak. Perjanjian tambahan kepada kontrak asal akan dilaksanakan bagi mengguna pakai harga yang telah disemak semula dan membuat pindaan terhadap terma perjanjian dalam kontrak asal. Kontraktor perlu menyediakan kerja awalan sebanyak 21 item bagi tempoh kontrak 1 Januari 2015 hingga 31 Disember 2016 dan 28 item bagi tempoh kontrak 1 Januari 2017 hingga 31 Disember 2018.
- ii. Semakan Audit terhadap item kerja awalan bagi kategori kehendak kontrak dan statutori mendapati terdapat tiga (3) item kerja awalan iaitu Bon Pelaksanaan, insurans kerja dan pembayaran levi. Bagi tahun 2015 hingga 2018 kesemua item ini telah dibekalkan mengikut syarat kontrak yang telah ditetapkan.
- iii. Manakala di bawah kategori kehendak Pegawai Penguasa (PP), terdapat lima (5) item perlu dibekalkan oleh kontraktor bagi tempoh kontrak

1 Januari 2015 hingga 31 Disember 2016 dan tujuh (7) item kerja awalan bagi tempoh kontrak 1 Januari 2017 hingga 31 Disember 2018. Tambahan dua (2) item terbabit adalah menyediakan keperluan operasi dan penyenggaraan kenderaan bagi kegunaan PP dan menyediakan program kerja sebelum memulakan kerja penyelenggaraan sepanjang tempoh kontrak. Butiran item kerja awalan di bawah kategori kehendak PP adalah seperti **Jadual 1.5**.

JADUAL 1.5
ITEM KERJA AWALAN DI BAWAH KATEGORI
KEHENDAK PEGAWAI PENGUASA BAGI TEMPOH 2015 HINGGA JUN 2018

BIL.	ITEM KERJA AWALAN
1.	Sebuah kenderaan bagi kegunaan PP termasuk pemandu
2.	Laporan dan Gambar Kemajuan kerja
3.	11 set komputer dan pencetak bagi kegunaan PP
4.	Lukisan terbina
5.	Penempatan kerani di pejabat PP
6.	Menyediakan keperluan operasi dan penyenggaraan kenderaan bagi kegunaan PP
7.	Menyediakan program kerja sebelum memulakan kerja penyelenggaraan sepanjang tempoh kontrak

Sumber: Dokumen kontrak JKR

- iv. Semakan Audit selanjutnya terhadap tujuh (7) item kehendak PP mendapati enam (6) atau (85.6%) item telah dibekalkan mengikut syarat kontrak kecuali satu (1) item iaitu penempatan Kerani/Pembantu Juruukur Bahan di Pejabat Pegawai Penguasa lewat dibekalkan selama 52 bulan 14 hari. Tarikh penempatan sepatutnya bermula pada 1 Januari 2013, bagaimanapun penempatan sebenar Pembantu Juruukur Bahan adalah pada 15 Mei 2017. Kelewatan ini disebabkan oleh kelemahan pemantauan dibuat oleh pihak JKR dalam memastikan penempatan kerani telah dibekalkan dan dilaksanakan mengikut kontrak sebelum pembayaran dibuat. Semakan Audit turut mendapati bayaran berkala secara bulanan telah dibuat mengikut jadual oleh JKR walaupun penempatan Kerani/Pembantu Juruukur Bahan tidak disediakan oleh kontraktor terbabit. Bagaimanapun pihak JKR telah memotong tuntutan bayaran berkala bagi bulan Ogos 2018 oleh kontraktor berjumlah RM81,375 pada 19 September 2018 kerana kegagalan pihak kontraktor menyediakan Kerani/Pembantu Juruukur Bahan setelah mendapat teguran Audit.
- v. Bagi kategori keperluan kontraktor pula, terdapat 13 item kerja awalan bagi tempoh kontrak 1 Januari 2015 hingga 31 Disember 2016. Manakala 18 item kerja awalan telah dipersetujui dalam kontrak bermula 1 Januari 2017 hingga 31 Disember 2018. Semakan Audit terhadap 18 item kerja awalan di bawah kategori keperluan kontraktor mendapati hanya

sembilan (9) daripada 18 item telah disediakan. Manakala bagi baki sembilan (9) item disediakan oleh kontraktor mengikut keperluan dan arahan kerja daripada JKR sepanjang tempoh kontrak. Butiran item kerja awalan di bawah kategori keperluan kontraktor adalah seperti **Jadual 1.6**.

JADUAL 1.6
ITEM KERJA AWALAN DI BAWAH KATEGORI
KEPERLUAN KONTRAKTOR BAGI TEMPOH 2015 HINGGA 2018

BIL.	ITEM KERJA AWALAN	KERJA AWALAN BAGI TEMPOH KONTRAK 1.01.2015 HINGGA 31.12.2016	KERJA AWALAN BAGI TEMPOH KONTRAK 1.01.2017 HINGGA 31.12.2018	DIBEKALKAN	DIBEKAL IKUT KEPERLUAN
		Ya (I) Tiada(-)			
1.	Menyediakan Ibu Pejabat, Pejabat Zon dan Daerah bagi kontraktor	/	/	/	-
2.	Kos selenggara Ibu pejabat, Pejabat Zon dan Daerah bagi kontraktor	/	/	/	-
3.	Menyediakan kenderaan bagi kontraktor	/	/	/	-
4.	Pegawai pengawasan kontraktor	/	/	/	-
5.	Peralatan keselamatan dan peti pertolongan cemas	/	/	/	-
6.	Sistem komunikasi bagi kontraktor	/	/	/	-
7.	Kos penyediaan komputer dan sistem yang diperlukan oleh kontraktor	/	/	/	-
8.	Pelindungan alam sekitar	/	/	-	/
9.	Pematuhan kepada pihak berkuasa tempatan	/	/	-	/
10.	Mengenal pasti utiliti awam dan lain lain perkhidmatan	/	/	-	/
11.	Pelan Kualiti	/	/	/	-
12.	Menyediakan dan menyenggara peralatan juruukur bagi menjalankan kerja-kerja penandaan tapak	/	/	-	/
13.	Pergerakan bagi kerja-kerja berkala bukan pavemen dan rutin sahaja	/	/	-	/
14.	Penyediaan akses sementara, tempat bekerja dan lain-lain keperluan bagi melaksanakan kerja	-	/	-	/
15.	Menyediakan dan menyenggara longkang tanah dan perangkap lumpur sementara untuk mengisi sebarang limpahan mendapan di tapak bina semasa melaksanakan kerja	-	/	-	/

BIL.	ITEM KERJA AWALAN	KERJA AWALAN BAGI TEMPOH KONTRAK 1.01.2015 HINGGA 31.12.2016	KERJA AWALAN BAGI TEMPOH KONTRAK 1.01.2017 HINGGA 31.12.2018	DIBEKALKAN	DIBEKAL IKUT KEPERLUAN
		Ya (I) Tiada(-)			
16.	Pembersihan, meratakan termasuk pelupusan sebarang material yang tidak sesuai di tempat simpanan dan tempat parkir	-	/	-	/
17.	Pelan Pengurusan Trafik	-	/	/	-
18.	Pemeriksaan, Sampel dan Pengujian	-	/	-	/

Sumber: Dokumen kontrak JKR

Maklum Balas JKR yang Diterima pada 2 Oktober 2018

Jabatan Kerja Raya hanya memastikan kesemua item kerja awalan dilaksanakan berdasarkan kepada lawatan tapak, semakan invois, resit, gambar dan lain-lain bukti yang dikemukakan oleh kontraktor.

Pada pendapat Audit, pencapaian output kerja awalan telah berjaya disediakan kecuali bagi kerja awalan pemeriksaan dan pengujian serta papan tanda sementara di bawah kontrak Penyelenggaraan dan Membaikpulih Jalan Raya.

1.6.1.2. Pencapaian (Outcome) Kerja Awalan

Surat Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 2012, Perenggan 2.4.7. kepada Garis Panduan Pengukuran Pencapaian Program/Projek Pembangunan Melalui Penilaian *Outcome* menetapkan bahawa output merupakan keluaran yang dihasilkan daripada input untuk mencapai objektif yang ditetapkan. Manakala *outcome* merupakan kesan/keberhasilan jangka pendek atau sederhana yang diperolehi daripada output dan ia juga merupakan perubahan positif yang seharusnya dicapai melalui aktiviti yang dilaksanakan. JKR tidak menetapkan Penunjuk Prestasi Utama atau sebarang mekanisme untuk mengukur *outcome* daripada penyediaan kerja awalan dalam pelaksanaan setiap projek. Oleh itu, bagi menilai *outcome* kerja awalan bagi memenuhi kehendak kontrak dan statutori, memenuhi kehendak Pegawai Penguasa dan memenuhi keperluan kontraktor, pihak Audit telah menjalankan analisis terhadap sampel item kerja awalan iaitu Bon Pelaksanaan atau Wang Jaminan Pelaksanaan (WJP), insurans kerja, pagar adang, khidmat kenderaan dan kemudahan peralatan dan penginapan sementara pekerja.

a. Bon Pelaksanaan atau Wang Jaminan Pelaksanaan

- i. Perenggan 9.19.8(a), Pentadbiran Kontrak 4.2 Pekeliling Perbendaharaan menetapkan Bon Pelaksanaan adalah aku janji tidak bersyarat oleh institusi kewangan untuk membayar kepada Kerajaan amaun tuntutan tertentu sekiranya syarikat tidak atau gagal mematuhi dan melaksanakan obligasinya di bawah kontrak. Berdasarkan syarat kontrak, sebelum sesuatu kerja dimulakan, kontraktor perlu mengemukakan Bon Pelaksanaan sebanyak 5% daripada harga keseluruhan kontrak dalam bentuk jaminan bank atau jaminan insurans. Perenggan 9.19.8(g) pula menetapkan Wang Jaminan Pelaksanaan (WJP) adalah satu kemudahan bagi memenuhi keperluan Bon Pelaksanaan. Kontraktor yang memilih kaedah WJP akan dikenakan potongan sebanyak 10% daripada setiap bayaran kemajuan sehingga mencapai jumlah 5% daripada nilai keseluruhan kontrak.
- ii. Semakan Audit terhadap 12 projek pembinaan bangunan, penyelenggaraan jalan, pembangunan jalan dan jambatan mendapati empat (4) projek memilih Bon Pelaksanaan manakala lapan (8) projek memilih WJP bagi memenuhi kehendak kontrak. Terdapat dua (2) projek bangunan iaitu projek Naiktaraf Kompleks Renang MBI Perak dan Pembinaan Kompleks Lapang Sasar Menembak dan Pelaksanaan Skop Tambahan Padang Bola dan dua (2) projek penyelenggaraan jalan raya di Negeri Perak telah mengemukakan Bon Pelaksanaan bernilai antara RM1.04 juta ke RM6.30 juta. Sehingga 30 Jun 2018, tiada sebarang tuntutan oleh pihak JKR terhadap Bon Pelaksanaan tersebut.
- iii. Penilaian *outcome* terhadap pemilihan WJP bagi memenuhi kehendak kontrak adalah terhadap projek yang telah memperoleh Perakuan Siap Kerja iaitu satu (1) projek pembinaan bangunan Sebuah Rumah Kediaman Kerajaan Di Jalan Towers Ipoh dan tiga (3) projek jalan dan jambatan iaitu projek membina dan menyiapkan Kerja Terbengkalai Jalan Pintas Changkat Jong ke Jalan Padang Tembak di Hilir Perak, projek menggantikan Jambatan Menyeberangi Sungai Kinta di Jalan Batu Gajah/Gopeng Daerah Kinta dan projek membaiki Jambatan Sungai Chermin Seksyen 36 Jalan Jambatan Iskandar/Tanjung Blanja Kuala Kangsar. Semakan Audit mendapati tiada sebarang tuntutan atau rampasan WJP dan pemulangan 50% WJP telah dibuat oleh JKR kepada kontraktor kerana tiada sebarang pelanggaran kontrak oleh kontraktor. Manakala bagi baki empat (4) projek iaitu projek Pembinaan Kompleks Pentadbiran Negeri di daerah Bagan Datuk, projek membina dan menyiapkan Mahkamah Syariah Taiping, projek Naiktaraf Jalan Kuala Kangsar – Manong (A03) Fasa 2 Kuala Kangsar dan projek menggantikan

Jambatan Kampung Paloh Ipoh didapati masih belum siap dan potongan WJP masih dibuat dalam pembayaran interim. Penyediaan Bon Pelaksanaan atau WJP dalam kerja awalan ini dapat memberikan jaminan daripada Institusi Kewangan kepada Kerajaan untuk membayar amaun tuntutan sekiranya kontraktor gagal melaksanakan kerja-kerja mengikut kehendak kontrak.

b. Insurans Kerja

- i. Berdasarkan Polisi Insurans Semua Risiko Kontraktor adalah terbahagi kepada dua liputan insurans iaitu melibatkan jaminan tanggungan risiko terhadap kerosakan barangan dan jaminan tanggungan pihak ketiga. Jaminan tanggungan risiko bagi kerosakan barangan yang berpunca daripada kehilangan, kecurian, kebakaran atau kerosakan fizikal secara tiba-tiba dan tidak diduga seperti gempa bumi, letupan gunung berapi, tsunami, ribut, ribut taufan, banjir, *inundation* dan tanah runtuh. Manakala jaminan tanggungan pihak ketiga pula adalah perlindungan bagi mengganti rugi jumlah yang mungkin akan dipertanggungjawabkan sekiranya berlaku kecederaan anggota badan atau kesakitan kepada pihak ketiga, kehilangan atau kerosakan akibat kemalangan terhadap harta benda kepunyaan pihak ketiga.
- ii. Semakan Audit terhadap kesemua 12 projek mendapati liputan polisi insurans sehingga tamat tempoh memperbaiki kecacatan iaitu tiga (3) bulan 14 hari selepas Tamat Tempoh Kecacatan bagi kontrak konvensional dan tiga (3) bulan 28 hari selepas Tamat Tempoh Kecacatan bagi kontrak Reka dan Bina telah disediakan dan mematuhi kehendak kontrak. *Outcome* bagi penyediaan insurans kerja dalam kerja awalan ini dapat memastikan tanggungan risiko kerosakan barangan dan kecederaan akibat kemalangan dan tanggungan pihak ketiga bagi 12 projek telah dilindungi sekiranya berlaku perkara yang tidak diingini seperti mana yang nyatakan dalam polisi insurans.

c. Pagar Adang (*Hoarding*)

- i. Berdasarkan Akta Jalan, Parit dan Bangunan 1974 (Akta 133) menetapkan papan dinding (*hoarding*) hendaklah didirikan dalam masa kerja bangunan dijalankan. Garis Panduan Keselamatan dan Kesihatan Awam di Tapak Pembinaan 2007 turut menyatakan tapak kerja haruslah dikepong sepenuhnya dengan pagar adang pelindung supaya orang awam akan dilindungi daripada kerja yang sedang dijalankan.

- ii. Penilaian *outcome* bagi penyediaan pagar adang (*hoarding*) dalam memenuhi kehendak kontrak dan statutori dinilai melalui empat (4) projek yang masih dalam pembinaan. Lawatan Audit terhadap dua (2) projek bangunan iaitu projek Pembinaan Kompleks Pentadbiran Negeri di daerah Bagan Datuk dan projek membina dan menyiapkan Mahkamah Syariah Taiping dan dua (2) projek jalan dan jambatan iaitu projek Naiktaraf Jalan Kuala Kangsar – Manong (A03) Fasa 2 Kuala Kangsar dan projek menggantikan Jambatan Kampung Paloh Ipoh mendapati pemasangan pagar adang telah disediakan dan didirikan di sekeliling tapak pembinaan. *Outcome* bagi penyediaan pagar adang dalam kerja awalan projek terlibat didapati telah melindungi orang awam daripada bahaya di tapak kerja dan juga bertindak sebagai penghalang atau pagar keselamatan untuk mencegah orang lain daripada mencerooboh ke kawasan tapak kerja di kawasan Kampung Sungai Ular Bagan Datuk, Jalan Muzium Taiping, Jalan Kuala Kangsar – Manong dan sekitar Jambatan Kampung Paloh Ipoh.

d. Khidmat Kenderaan dan Kemudahan Peralatan

- i. Pekeliling Perbendaharaan PK 4.6 Garis Panduan Perolehan Perkhidmatan Kenderaan Projek dan Peralatan Projek Untuk Pemantauan Projek Melalui Kontrak Kerja menyatakan perolehan perkhidmatan kenderaan projek yang boleh dibuat melalui peruntukan kerja awalan bagi sesuatu kontrak kerja adalah bertujuan untuk memudahkan sebarang pelaksanaan tugas pemantauan, penyeliaan dan pengurusan projek oleh Pegawai Penguasa atau pegawai-pegawai yang dilantik.
- ii. Semakan Audit mendapati perolehan khidmat kenderaan yang dibekalkan bagi memenuhi kehendak Pegawai Penguasa bagi lima (5) projek bangunan, lima (5) projek jalan dan jambatan serta satu (1) projek penyelenggaraan jalan-jalan di Negeri Perak adalah dengan harga antara RM60,000 hingga RM345,000 dan kemudahan peralatan antara RM3,000 hingga RM29,500. *Outcome* bagi penyediaan khidmat kenderaan dan kemudahan peralatan seperti komputer, mesin pencetak, kamera dan mesin pendua didapati telah memberi manfaat dan memudahkan Pegawai Penguasa JKR dan pegawai-pegawai yang dilantik untuk melicinkan urusan yang berhubungkait dengan pelaksanaan projek.

e. Penginapan Sementara Pekerja

- i. Berdasarkan syarat kontrak dan *Standard Specification for Roadworks*, kontraktor hendaklah menyediakan tempat penginapan sementara untuk pekerja. Garis Panduan Penetapan Standard Minimum Penginapan

Pekerja Asing mewajibkan majikan menyediakan penginapan sementara iaitu penginapan kepada pekerja-pekerja asing yang terlibat dalam projek tertentu yang mempunyai tempoh terhad.

- ii. Penilaian pencapaian *outcome* telah dibuat terhadap penyediaan penginapan sementara pekerja bagi projek yang masih dalam pembinaan. Semakan Audit mendapati penginapan sementara pekerja bagi satu (1) projek Pembinaan Kompleks Pentadbiran Negeri di daerah Bagan Datuk dan dua (2) projek jalan dan jambatan iaitu projek Naiktaraf Jalan Kuala Kangsar – Manong (A03) Fasa 2 Kuala Kangsar dan projek menggantikan Jambatan Kampung Paloh Ipoh telah disediakan mengikut keperluan kontraktor dengan kemudahan tandas, bilik mandi, ruang dapur, penyediaan peti kecemasan, alat pemadam api, bekalan air bersih dan bekalan elektrik oleh kontraktor dengan kos antara RM15,000 hingga RM48,000 berdasarkan harga yang ditetapkan dalam Senarai Kuantiti. *Outcome* penyediaan tempat penginapan sementara yang telah memenuhi keperluan kontraktor ini telah dapat menjamin keselamatan dan kesihatan pekerja.

Pada pendapat Audit, prestasi *outcome* kerja awalan seperti Bon Pelaksanaan atau Wang Jaminan Pelaksanaan (WJP), insurans kerja, pagar adang, khidmat kenderaan dan kemudahan peralatan dan penginapan sementara pekerja telah dapat memberi manfaat kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

1.6.2 Pengurusan Kerja Awalan

1.6.2.1. Pengurusan Kewangan

Berdasarkan syarat kontrak, setiap item kerja awalan perlu dibekalkan dan dilaksanakan oleh kontraktor berdasarkan kos yang ditetapkan melalui Senarai Kuantiti. Jumlah kos kerja awalan adalah termasuk dalam nilai kontrak setiap projek. Semua pembayaran kerja awalan hendaklah mengikut syarat yang ditetapkan dalam kontrak. Surat Arahan JKR Cawangan Kontrak dan Ukur Bahan, Rujukan (23) JKR:UB (BPD1) 061.110/15 bertarikh 10 April 2017 adalah berkaitan penambahbaikan yang telah dibuat terhadap tatacara pembayaran untuk item kerja awalan. Pembayaran setiap item kerja awalan dibuat secara berperingkat sehingga tamat tempoh kontrak, Perakuan Siap Kerja diperolehi dan Penyata Akaun Muktamad dikeluarkan.

a. Projek Pembinaan Bangunan

- i. Semakan Audit terhadap lima (5) projek pembinaan bangunan sehingga 30 Jun 2018 mendapati perbelanjaan sebenar kos kerja awalan adalah sejumlah RM7.15 juta (77.2%) daripada keseluruhan kos kerja awalan yang dinyatakan dalam kontrak berjumlah RM9.26 juta. Hanya satu (1) kos kerja awalan daripada lima (5) projek telah dibelanjakan sepenuhnya iaitu projek Pembinaan Sebuah Rumah Kediaman Kerajaan di Jalan Towers, Ipoh. Manakala empat (4) projek iaitu projek Pembinaan Kompleks Pentadbiran Negeri di daerah Bagan Datuk, projek Naiktaraf Kompleks Renang MBI Perak, Pembinaan Kompleks Lapang Sasar Menembak dan Pelaksanaan Skop Tambahan Padang Bola, Lampu Limpah & Astaka dan projek membina dan menyiapkan Mahkamah Syariah Taiping menunjukkan peratus perbelanjaan antara 27.5% hingga 97.7%. Semua pembayaran kerja awalan telah dibuat mengikut syarat dan tempoh yang ditetapkan dalam kontrak.
- ii. Bagi projek Naiktaraf Kompleks Renang MBI Perak, peratus perbelanjaan kerja awalan adalah 97.7% walaupun status projek telah siap. Ini adalah disebabkan pembayaran penuh yuran perunding masih belum dibuat dan Penyata Akaun Muktimad dalam proses penyediaan. Butiran terperinci peratus perbelanjaan kerja awalan adalah seperti **Jadual 1.7**.

JADUAL 1.7
PERATUS PERBELANJAAN KERJA AWALAN BAGI PROJEK
PEMBINAAN BANGUNAN JKR NEGERI PERAK SEHINGGA 30 JUN 2018

BIL.	NAMA PROJEK BANGUNAN	STATUS PROJEK	TEMPOH PROJEK	NILAI KONTRAK (RM Juta)	KOS KERJA AWALAN (RM Juta)	PERBELANJAAN SEBENAR SEHINGGA 30.6.2018 (RM Juta)	PERATUS (%)
1.	Pembinaan Kompleks Pentadbiran Negeri di Bagan Datuk (Konvensional)	Pembinaan	14.12.2017 hingga 12.12.2019	41.62	1.49	0.41	27.5
2.	Naiktaraf Kompleks Renang MBI Perak Darul Ridzuan (Reka dan Bina)	Siap	22.8.2016 hingga 19.2.2018	42.74	5.36	5.24	97.7
3.	Pembinaan Kompleks Lapang Sasar Menembak dan Pelaksanaan Skop Tambahan Padang Bola, Lampu Limpah dan Astaka (Reka dan Bina)	Separa Siap	24.1.2017 hingga 24.12.2017	14.89	1.16	0.71	61.2
			20.12.2017 hingga 10.6.2018	5.83	0.68	0.32	47.1

BIL.	NAMA PROJEK BANGUNAN	STATUS PROJEK	TEMPOH PROJEK	NILAI KONTRAK (RM Juta)	KOS KERJA AWALAN (RM Juta)	PERBELANJAAN SEBENAR SEHINGGA 30.6.2018 (RM Juta)	PERATUS (%)
4.	Membina dan Menyiapkan Mahkamah Syariah Taiping (Konvensional)	Pembinaan	11.11.2015 hingga 18.7.2018	19.14	0.51	0.41	80.4
5.	Pembinaan Sebuah Rumah Kediaman Kerajaan Di Jalan Towers, Ipoh. (Konvensional)	Siap	17.12.2013 hingga 15.12.2014	1.57	0.06	0.06	100
JUMLAH				125.79	9.26	7.15	77.2

Sumber: Dokumen Pelarasan Harga Kontrak, Dokumen Kontrak dan Rekod Bayaran Interim JKR

b. Projek Pembangunan Jalan dan Jambatan

- i. Semakan Audit terhadap lima (5) projek pembangunan jalan dan jambatan sehingga 30 Jun 2018 mendapati perbelanjaan sebenar kos kerja awalan adalah sejumlah RM2.13 juta (55.6%) daripada keseluruhan kos kerja awalan yang dinyatakan dalam kontrak berjumlah RM3.83 juta. Hanya satu (1) kos kerja awalan daripada lima (5) projek telah dibelanjakan sepenuhnya iaitu projek Membaiki Jambatan Sungai Chermin Seksyen 36 Jalan Jambatan Iskandar/Tanjung Blanja Kuala Kangsar. Manakala empat (4) lagi projek menunjukkan peratus perbelanjaan antara 20.7% hingga 94.8%. Semua pembayaran kerja awalan telah dibuat mengikut syarat dan tempoh yang ditetapkan dalam kontrak.
- ii. Bagi projek membina dan menyiapkan Kerja Terbangkalai Jalan Pintas Changkat Jong ke Jalan Padang Tembak di Hilir Perak, peratus perbelanjaan kerja awalan adalah 84.2% walaupun status projek telah siap. Ini adalah disebabkan pembayaran penuh sejumlah RM88,712 (15.8%) perkhidmatan kenderaan dan lukisan terbina (*as built drawing*) masih belum dibuat dan projek ini masih dalam proses penyediaan Penyata Akaun Muktamad. Manakala bagi projek menggantikan Jambatan Menyeberangi Sungai Kinta Di Jalan Batu Gajah/Gopeng Daerah Kinta, peratus perbelanjaan adalah 89.7% walaupun projek telah siap. Ini adalah kerana terdapat pelarasan harga sejumlah RM46,000 (10.3%) bagi kerja awalan yang tidak diperlukan. Butiran terperinci peratus perbelanjaan kerja awalan adalah seperti **Jadual 1.8**.

JADUAL 1.8
PERATUS PERBELANJAAN KERJA AWALAN BAGI PROJEK PEMBANGUNAN
JALAN DAN JAMBATAN SEHINGGA 30 JUN 2018

BIL.	NAMA PROJEK BANGUNAN	STATUS PROJEK	TEMPOH PROJEK	NILAI KONTRAK (RM Juta)	KOS KERJA AWALAN (RM Juta)	PERBELANJAAN SEBENAR SEHINGGA 30.6.2018 (RM Juta)	PERATUS (%)
1.	Naiktaraf Jalan Kuala Kangsar – Manong Fasa 2, Kuala Kangsar	Pembinaan	28.2.2018 hingga 24.2.2021	28.00	1.93	0.40	20.7
2.	Menggantikan Jambatan Kampung Paloh, Ipoh	Pembinaan	14.12.2015 hingga 11.12.2017	12.72	0.77	0.73	94.8
3.	Membina dan Menyiapkan Kerja Terbengkalai Jalan Pintas Changkat Jong Ke Jalan Padang Tembak, Hilir Perak (Tawaran Semula)	Siap	10.9.2015 hingga 26.1.2017	8.84	0.57	0.48	84.2
4.	Menggantikan Jambatan Menyeberangi Sungai Kinta Di Jalan Batu Gajah/ Gopeng Daerah Kinta	Siap	18.8.2015 hingga 14.8.2017	8.82	0.39	0.35	89.7
5.	Membaiki Jambatan Sungai Chermin Seksyen 36 Jalan Jambatan Iskandar/ Tanjung Blanja, Kuala Kangsar	Siap	1.12.2015 hingga 1.6.2017	3.18	0.17	0.17	100.0
JUMLAH				61.56	3.83	2.13	55.6

Sumber: Dokumen Pelarasan Harga Kontrak, Dokumen Kontrak dan Rekod Bayaran Interim JKR

Pada pendapat Audit, pembayaran kerja awalan yang tidak dibuat sepenuhnya tidak menjejaskan pelaksanaan projek kerana projek masih dalam pembinaan dan penyediaan Penyata Akaun Muktamad.

c. Tiada Pembayaran Kerja Awalan bagi Kontrak Kerja-Kerja Penyelenggaraan dan Membaikpulih Jalan Raya Dalam Negeri Perak

- i. Fasal 4 Jadual Taksiran Kadar dan Fasal 7 Pembaharuan Kontrak menetapkan kadar-kadar yang telah dipersetujui untuk menyempurnakan kerja-kerja penyelenggaraan dan membaikpulih jalan raya dalam negeri Perak hendaklah dipersetujui untuk dua (2) tahun dan apabila tamat tempoh dua (2) tahun sekiranya tiada perlanggaran yang wujud kontrak kepada Syarikat akan diperbaharui.

- ii. Semakan Audit mendapati lantikan kontraktor yang sama bagi kontrak Kerja-Kerja Penyelenggaraan dan Membaikpulih Jalan Raya dalam Negeri Perak dibuat melalui perjanjian penswastaan Kuari Kuala Dipang yang ditandatangani pada 15 November 1990. Pihak Audit mendapati sehingga 30 Jun 2018, tiada sebarang bayaran kerja awalan berjumlah RM397,620 dibuat kepada Syarikat yang dilantik walaupun tempoh kontrak pertama telah tamat pada 15 Januari 2017. Bagaimanapun semua kerja-kerja penyelenggaraan dan membaikpulih jalanraya telah dilaksanakan dan bayaran selain daripada kerja awalan telah dibayar sepenuhnya. Manakala kos kerja awalan bagi tempoh kontrak kedua adalah berjumlah RM637,620 juga belum dibayar menjadikan jumlah kerja awalan yang belum dibayar adalah berjumlah RM1,035,240. Sejumlah RM687,127 tuntutan telah dibuat oleh syarikat kontraktor terhadap JKR Negeri Perak bagi kerja awalan yang telah dibekalkan. Butiran rekod tuntutan pembayaran oleh syarikat kontraktor dan tempoh kelewatan adalah seperti **Jadual 1.9**.

JADUAL 1.9
REKOD TUNTUTAN OLEH KONTRAKTOR BAGI KERJA AWALAN YANG MASIH BELUM
DIBAYAR BAGI TEMPOH KONTRAK 2015 HINGGA JUN 2018

TUNTUTAN KONTRAKTOR MENGIKUT TAHUN KONTRAK	NO. INVOIS/NO. SURAT TUNTUTAN	TARIKH SURAT TUNTUTAN	STATUS BAYARAN	TEMPOH KELEWATAN (BULAN)	AMAUN TUNTUTAN (RM)
KERJA AWALAN KOS PEMERIKSAAN DAN UJIAN					
Januari 2015 hingga Ogos 2016	GBK.KD.PK.1/4/10 Jld 4 (220)	10.10.2016	Tuntutan Pertama – Belum Bayar	20	254,520
	R0874	14.10.2017	Tuntutan Kedua – Belum Bayar		
	R0920	23.3.2017	Tuntutan Ketiga – Belum Bayar		
	R1032	5.4.2018	Tuntutan Keempat – Belum Bayar		
Januari 2017 hingga Disember 2017	R1031	15.1.2018	Belum Bayar	5	167,056
JUMLAH					421,576
KERJA AWALAN INSURANS DAN PERKESO					
Januari 2015 hingga Januari 2017	GBKSB.92.56 Jld 1 BIL. (79)	18.1.2016	Tuntutan Insurans - Belum Bayar	29	129,695
Januari 2015 hingga Disember 2015	GBKSB.92.56 Jld 1 BIL. (79)	18.1.2016	Tuntutan PERKESO – Belum Bayar	29	38,446
Januari 2016 hingga Disember 2016	GBKSB.92.56 Jld 1 BIL. (84)	31.1.2017	Tuntutan PERKESO – Belum Bayar	17	42,584
Januari 2017 hingga Disember 2017	GBKSB.92.56 Jld 1 BIL. (94)	5.4.2018	Tuntutan PERKESO – Belum Bayar	3	45,494
JUMLAH					256,219

TUNTUTAN KONTRAKTOR MENGIKUT TAHUN KONTRAK	NO. INVOIS/NO. SURAT TUNTUTAN	TARIKH SURAT TUNTUTAN	STATUS BAYARAN	TEMPOH KELEWATAN (BULAN)	AMAUN TUNTUTAN (RM)
KERJA AWALAN BON PELAKSANAAN					
Januari 2015 hingga Januari 2017	GBKSB.92.56 Jld 1 BIL. (79)	18.1.2016	Tuntutan Pelaksanaan Bayar – Caj Bon Belum	29	9,332
JUMLAH					9,332
JUMLAH KESELURUHAN TUNTUTAN YANG TELAH DIBUAT OLEH KONTRAKTOR KEPADA JKR NEGERI PERAK					687,127

Sumber: Dokumen Pelarasan Harga Kontrak, Dokumen Kontrak dan Rekod Bayaran Interim

- iii. Keadaan ini adalah disebabkan pihak JKR masih dalam proses membuat semakan ke atas jumlah tuntutan kontraktor kerana terdapat perbezaan antara amaun tuntutan dan amaun yang dinyatakan dalam kontrak. Sehingga tamat kontrak pada 31 Disember 2017, tiada keputusan oleh JKR terhadap pembayaran tuntutan tersebut. Kesannya menyebabkan bayaran kerja awalan masih tertangguh hingga tempoh semasa tahun 2018.

Maklum Balas JKR yang Diterima pada 2 Oktober 2018 dan 9 November 2018

Bagi item kerja awalan pemeriksaan dan ujian, tuntutan kontraktor sejumlah RM421,576 tidak dapat dibuat bayaran kerana JKR berpendapat kos ini telah termasuk di dalam kos kerja. Jabatan Kerja Raya telah memohon pandangan berkaitan tafsiran bagi item kerja awalan pemeriksaan dan ujian yang dikategorikan sebagai Wang Peruntukan Sementara kepada Pejabat Penasihat Undang-Undang Negeri Perak melalui surat bertarikh 4 Jun 2018. Berdasarkan surat daripada Pejabat Penasihat Undang-Undang Negeri Perak bertarikh 17 Julai 2018 menyatakan pihak JKR tidak perlu membuat bayaran Wang Peruntukan Sementara untuk item pemeriksaan dan ujian tersebut kepada kontraktor. Bagi Item insurans, bon pelaksanaan dan PERKESO, bayaran masih belum dibuat kerana pihak JKR masih dalam tindakan menyemak senarai pekerja yang dilantik kontraktor untuk disahkan oleh Pegawai Penguasa, jumlah caruman majikan dan bukti bayaran daripada PERKESO. Permohonan kelulusan daripada Pejabat Pegawai Kewangan Negeri telah dipohon untuk kelulusan pembayaran dalam tahun 2018.

Pada pendapat Audit, pengurusan kerja awalan dan pembayaran kerja awalan bagi kontrak kerja penyelenggaraan jalan masih boleh dipertingkatkan.

d. Kontrak Penyelenggaraan Jalan Negeri

- i. Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri (MMK) Bil. 1714 pada 5 September 2012 telah meluluskan cadangan berhubung penyelenggaraan jalan negeri di Negeri Perak di bawah seliaan Jabatan Kerja Raya Negeri Perak kepada Empayar Indera Sdn. Bhd. mulai 1 Januari 2013. Kontrak Penyelenggaraan Jalan-jalan Negeri ini merangkumi kerja – kerja penyelenggaraan rutin, penyelenggaraan berkala bukan pavemen, penyelenggaraan berkala pavemen, penyelenggaraan kecemasan dan perkhidmatan pengurusan aset.
- ii. Perjanjian Jangka Panjang pertama yang ditandatangani pada 14 Mac 2013; Klausa 3.3 menetapkan tempoh kontrak adalah selama tujuh (7) tahun. Surat setuju terima bertarikh 20 Disember 2012 menetapkan kadar harga setiap kerja penyelenggaraan yang dipersetujui dibuat semakan pada setiap dua (2) tahun bagi tempoh kontrak selama tujuh (7) tahun. Semakan harga dibuat melalui Mesyuarat Jawatankuasa Rundingan Harga dan rundingan harga yang dipersetujui akan diluluskan oleh Pegawai Kewangan Negeri Perak. Berdasarkan klausa 20:perjanjian penyelenggaraan jalan-jalan negeri di Perak, Kerajaan perlu membuat bayaran kepada kontraktor setiap bulan sepanjang tempoh kontrak bagi kerja penyelenggaraan rutin yang telah dilaksanakan oleh kontraktor. Perjanjian tambahan kepada kontrak asal telah menetapkan kadar harga setiap kerja penyelenggaraan yang disemak semula dan ditandatangani pada 15 Disember 2015 dan 4 April 2017. Kerja-kerja penyelenggaraan rutin adalah tertakluk kepada jumlah panjang jalan yang ditetapkan dalam kontrak. Butiran pengiraan kos kerja awalan berdasarkan panjang jalan dan kadar harga penyelenggaraan rutin per kilometer bagi tempoh kontrak 2015 hingga 2018 adalah seperti **Jadual 1.10**.

JADUAL 1.10
MAKLUMAT PENGIRAAN KOS KERJA AWALAN BERDASARKAN PANJANG JALAN DAN
KADAR HARGA PENYELENGGARAAN RUTIN BAGI TAHUN 2015 HINGGA JUN 2018

TEMPOH KONTRAK	KATEGORI JALAN	KADAR HARGA KERJA RUTIN PER KILOMETER SEBULAN (RM)	(a) 5% KADAR KERJA AWALAN PER KILOMETER SEBULAN (RM)	JUMLAH KADAR HARGA KERJA RUTIN PER KILOMETER SEBULAN (RM)	(b) PANJANG JALAN SEBULAN (KM)	(c) TEMPOH KONTRAK (BULAN)	(d)=(a)x(b)x(c) JUMLAH KOS KERJA AWALAN (RM)	(e) 6% GST	(f)=(d)+(e) JUMLAH KOS KERJA AWALAN (RM)
1.1.2015 hingga 31.12.2016	Protokol	1,739	86.97	1,826	25.74	24	53,726	-	53,726
	Major	1,492	74.61	1,566	1,856.33	24	3,324,019	-	3,324,019
	Minor	416	20.78	436	103.76	24	51,747	-	51,747
	JUMLAH						3,429,492	-	3,429,492
1.1.2017	Protokol	1,757	88.00	1,845	25.74	24	54,363	3,262	57,625

TEMPOH KONTRAK	KATEGORI JALAN	KADAR HARGA KERJA RUTIN PER KILOMETER SEBULAN (RM)	(a) 5% KADAR KERJA AWALAN PER KILOMETER SEBULAN (RM)	JUMLAH KADAR HARGA KERJA RUTIN PER KILOMETER SEBULAN (RM)	(b) PANJANG JALAN SEBULAN (KM)	(c) TEMPOH KONTRAK (BULAN)	(d)=(a)x(b)x(c) JUMLAH KOS KERJA AWALAN (RM)	(e) 6% GST	(f)=(d)+(e) JUMLAH KOS KERJA AWALAN (RM)
hingga 31.12.2018	Major	1,507	75.40	1,582	1,958.78	24	3,544,608	212,676	3,757,284
JUMLAH							3,598,971	215,938	3,814,909
JUMLAH KESELURUHAN							7,028,463	215,938	7,244,401

Sumber: Dokumen Kontrak dan Minit Mesyuarat Jawatankuasa Rundingan Harga Kontrak Penyelenggaraan Jalan-Jalan Negeri di Negeri Perak

- iii. Analisis Audit terhadap prestasi perbelanjaan sebenar kos kerja awalan bagi tempoh 1 Januari 2015 hingga 31 Disember 2016 adalah sejumlah RM3.28 juta (95.7%) daripada kos keseluruhan kontrak yang berjumlah RM3.43 juta. Perbelanjaan sebenar hanya mencapai 95.7% disebabkan terdapat penyelarasan kerja-kerja penyelenggaraan rutin yang tidak dilaksanakan kerana pengurangan skop kerja penyelenggaraan. Manakala bagi tempoh kontrak 1 Januari 2017 hingga 31 Disember 2018, perbelanjaan sebenar sehingga 30 Jun 2018 bagi kos kerja awalan adalah sejumlah RM2.77 juta (72.6%) daripada keseluruhan kos kerja awalan yang dinyatakan dalam kontrak sejumlah RM3.81 juta. Perbelanjaan sebenar sehingga 30 Jun 2018 mencapai 72.6% kerana tempoh kontrak masih belum tamat sehingga 31 Disember 2018. Butiran prestasi perbelanjaan kerja awalan kontrak penyelenggaraan rutin jalan-jalan di Negeri Perak adalah seperti di **Jadual 1.11**.

JADUAL 1.11
ANALISIS PRESTASI PERBELANJAAN KERJA AWALAN BAGI KONTRAK
PENYELENGGARAAN RUTIN JALAN-JALAN NEGERI DI NEGERI PERAK

TAHUN KONTRAK	SKOP KERJA	KOS KONTRAK (RM Juta)	KOS KERJA AWALAN (RM Juta)	PERBELANJAAN SEBENAR KERJA AWALAN (RM Juta)	PERATUS (%)
2015-2016	Penyelenggaraan Rutin	72.02	3.43	3.28	95.7
2017-2018	Penyelenggaraan Rutin	80.07	3.81	2.77	72.6
JUMLAH KESELURUHAN		152.09	7.24	6.05	83.5

Sumber: Dokumen Kontrak, Buku Vot dan Baucar Bayaran JKR

Pada pendapat Audit, prestasi perbelanjaan telah dilaksanakan mengikut ketetapan dalam kontrak kecuali bagi kerja awalan kontrak Penyelenggaraan dan Membaikpulih Jalan Raya Dalam Negeri Perak di mana pembayaran kerja awalan tidak dibuat dalam tempoh yang ditetapkan.

1.6.2.2. Pengurusan Perolehan

Buku Panduan Pentadbiran Kontrak Kerja Raya, Para 8.5 menyatakan Senarai Kuantiti dan Jadual Kadar Harga akan diteliti dan diselaraskan untuk memastikan kemunasabahannya sebelum tender disetujuterima sebagaimana yang diperuntukkan dalam Syarat-Syarat Kontrak yang berkenaan. Pelarasan harga hendaklah tidak mengubah Jumlah Harga seperti di dalam Borang Tender. Bagi kontrak konvensional berasaskan Senarai Kuantiti, kadar harga dan harga-harga yang ditetapkan dalam Senarai Kuantiti mesti disemak dan diselaraskan untuk memastikan keseragaman kadar harga. Manakala bagi kontrak Reka dan Bina, Pekeliling Perbendaharaan PK 2 Garis Panduan Perolehan dan Pengurusan Projek Secara Reka dan Bina menyatakan contoh kandungan kehendak Kerajaan bagi Bon Pelaksanaan dan insurans dihargakan secara *lump sum* di bawah satu (1) item.

a. Penetapan Kos Setiap Item Kerja Awalan

- i. Semakan Audit terhadap item kehendak kontrak kerja awalan bagi 10 projek bangunan, jalan dan jambatan mendapati penetapan kadar harga bagi setiap item tidak konsisten kerana terdapat item yang tidak dinyatakan harga dan dinyatakan hanya secara *lump sum*. Semakan Audit selanjutnya adalah seperti berikut:
 - Bagi dua (2) pembinaan bangunan yang dilaksanakan melalui perolehan kontrak kerja reka dan bina iaitu projek Naiktaraf Kompleks Renang MBI Perak dan Pembinaan Kompleks Lapang Sasar Menembak dan Pelaksanaan Skop Tambahan Padang Bola, Lampu Limpah dan Astaka, kadar harga yang ditetapkan dalam Senarai Kuantiti bagi premium Bon Pelaksanaan, premium insurans Polisi Semua Risiko Kontraktor dan Polisi insurans Pampasan Kerja adalah secara *lump sum*. Bagaimanapun tiada harga bagi item PERKESO dinyatakan dalam Senarai Kuantiti kontrak.
 - Bagi projek Pembinaan Kompleks Pentadbiran Negeri Di daerah Bagan Datuk harga bagi premium insurans kerja dan insurans Pampasan Pekerja ditetapkan secara *lump sum* dan harga PERKESO tidak dinyatakan.
 - Bagi tiga (3) projek pembangunan jalan dan jambatan iaitu projek Naiktaraf Jalan Kuala Kangsar – Manong (A03) Fasa 2 Kuala Kangsar, menggantikan Jambatan Kampung Paloh Ipoh dan projek menggantikan Jambatan Menyeberangi Sungai Kinta di Jalan Batu Gajah/ Gopeng Daerah Kinta, kadar harga yang ditetapkan dalam

Senarai Kuantiti bagi premium insurans Polisi Pampasan Kerja dan PERKESO adalah secara *lump sum*.

- Bagi projek membaiki Jambatan Sungai Chermin Seksyen 36 Jalan Jambatan Iskandar/ Tanjung Blanja Kuala Kangsar pula, tiada kadar harga ditetapkan di bawah item kerja awalan Polisi Pampasan Kerja dan PERKESO.
- Penetapan harga pagar adang (*hoarding*) bagi tiga (3) daripada 10 projek bangunan, jalan dan jambatan ditetapkan secara *lump sum* iaitu projek Pembinaan Kompleks Pentadbiran Negeri di Bagan Datuk harga pagar adang yang ditetapkan secara *lump sum* bersama harga peralatan keselamatan pekerja sejumlah RM110,000. Manakala dua (2) projek iaitu menggantikan Jambatan Kampung Paloh Ipoh dan projek membaiki Jambatan Sungai Chermin Seksyen 36 Jalan Jambatan Iskandar/Tanjung Blanja Kuala Kangsar, harga pagar adang ditetapkan secara *lump sum* bersama harga jalan masuk dan perparitan sementara sejumlah RM20,000 dan RM9,000. Bagaimanapun dua (2) daripada 10 projek bangunan, jalan dan jambatan tidak ditetapkan harga pagar adang dalam Senarai Kuantiti. Manakala lapan (8) daripada 10 projek bangunan, jalan dan jambatan telah ditetapkan harga pagar adang secara berasingan antara RM1,000 hingga RM60,000.
- Butiran terperinci adalah seperti **Jadual 1.12**.

JADUAL 1.12
KERJA AWALAN TANPA PERINCIAN HARGA BAGI SETIAP ITEM

BIL.	PROJEK BANGUNAN	TEMPOH PROJEK	BON PELAKSANAAN/ WJP (RM)	INSURANS KERJA (RM)	INSURANS PEKERJA (RM)	PERKESO (RM)	PAGAR ADANG (RM)
1.	Naiktaraf Kompleks Renang MBI Perak Darul Ridzuan (Reka & Bina)	22.8.2016 hingga 19.2.2018	300,000			Tiada Harga	60,000
2.	Pembinaan Kompleks Lapang Sasar Menembak dan Pelaksanaan Skop Tambahan Padang Bola, Lampu Limpah & Astaka (Reka & Bina)	24.1.2017 hingga 10.6.2018	36,000			Tiada Harga	20,000
3.	Pembinaan Kompleks Pentadbiran Negeri di Bagan Datuk (Konvensional)	14.12.2017 hingga 12.12.2019	Tiada Harga/ WJP	57,371		Tiada Harga	110,000
4.	Membina dan Menyiapkan Mahkamah Syariah Taiping (Konvensional)	11.11.2015 hingga 18.7.2018	15,000 / WJP	5,000	5,000	2,500	20,000

BIL.	PROJEK BANGUNAN	TEMPOH PROJEK	BON PELAKSANAAN/ WJP (RM)	INSURANS KERJA (RM)	INSURANS PEKERJA (RM)	PERKESO (RM)	PAGAR ADANG (RM)
5.	Pembinaan Sebuah Rumah Kediaman Kerajaan Di Jalan Towers, Ipoh. (Konvensional)	17.12.2013 hingga 15.12.2014	Tiada Harga/WJP	1,500	2,000	500	5,000
6.	Naiktaraf Jalan Kuala Kangsar – Manong Fasa 2, Kuala Kangsar	28.2.2018 hingga 24.2.2021	1,000 /WJP	163,000	15,664		1,000
7.	Menggantikan Jambatan Kampung Paloh, Ipoh	14.12.2015 hingga 11.12.2017	Tiada Harga/WJP	40,000	30,000		20,000
8.	Membina dan Menyiapkan Kerja Terbangkalai Jalan Pintas Changkat Jong ke Jalan Padang Tembak, Hilir Perak (Tawaran Semula)	10.9.2015 hingga 26.1.2017	1,000/WJP	13,361	13,361	3,738	Tiada Harga
9.	Menggantikan Jambatan Menyeberangi Sungai Kinta di Jalan Batu Gajah/ Gopeng Daerah Kinta	18.8.2015 hingga 14.8.2017	15,000 /WJP	15,000	5,000		Tiada Harga
10.	Membaiki Jambatan Sungai Chermin Seksyen 36 Jalan Jambatan Iskandar/ Tanjung Blanja, Kuala Kangsar	1.12.2015 hingga 1.6.2017	Tiada Harga/WJP	5,067	Tiada		9,000

Sumber: Baucar Bayaran Interim dan Dokumen Kontrak

- ii. Keadaan ini disebabkan penetapan harga item kerja awalan berdasarkan pengalaman berbeza Juruukur Bahan yang terlibat. Item kerja awalan yang tidak dihargakan memberi kesan kepada jumlah harga atau nilai kontrak sama ada terlebih atau terkurang dan Bahagian Kewangan juga sukar untuk menentukan nilai sebenar setiap item kerja awalan sebelum bayaran dijelaskan.

Maklum Balas JKR yang Diterima pada 2 Oktober 2018

Sebelum 10 April 2017, tiada penetapan garis panduan piawai Senarai Kuantiti bagi kerja awalan. Oleh itu, JKR hanya memastikan setiap Senarai Kuantiti memenuhi segala kehendak kontrak dan *statutori*, keperluan Pegawai Penguasa dan kontraktor. Kos kerja awalan telah dihargakan oleh kontraktor. Kontraktor bersetuju sekiranya sesuatu item tidak dihargakan, maka ia dianggap telah dihargakan dalam item lain.

Pada pendapat Audit, proses penyediaan Senarai Kuantiti masih boleh ditambah baik terutamanya dari aspek pengiraan dan penetapan harga bagi

setiap item kerja awalan dengan terperinci dan lebih spesifik melibatkan kontrak kerja bangunan, jalan dan senggara jalan.

b. Tiada Perincian Kos Item Kerja Awalan bagi Kontrak Penyelenggaraan Jalan – Jalan Negeri di Negeri Perak

- i. Semakan Audit terhadap kos kerja awalan kontrak Penyelenggaraan Jalan-jalan Negeri di Negeri Perak bagi tahun 2015 hingga 2018 mendapati kos dinyatakan secara *lump-sum* serta tiada perincian kos. Bagi tahun 2015 hingga 2016, bilangan item kerja awalan adalah sebanyak 21 item berjumlah RM3.43 juta. Manakala bagi 2017 hingga 2018 pula, bilangan item kerja awalan telah meningkat kepada 28 item berjumlah RM3.81 juta.
- ii. Ketiadaan perincian kos kerja awalan mengakibatkan bayaran berjumlah RM6.05 juta bagi tempoh kontrak 2015 hingga 2018 tidak dapat disahkan sama ada setara dengan nilai setiap item kerja awalan di dalam Senarai Kuantiti kontrak. Butiran senarai kerja awalan tanpa perincian harga setiap item kerja awalan bagi kontrak Penyelenggaraan Jalan adalah seperti **Jadual 1.13**.

JADUAL 1.13
SENARAI ITEM KERJA AWALAN BAGI KONTRAK PENYELENGGARAAN
JALAN-JALAN NEGERI DI NEGERI PERAK

BIL.	BUTIRAN KERJA AWALAN	BIL.	BUTIRAN KERJA AWALAN
1.	Bon pelaksanaan	15.	Pematuhan kepada pihak berkuasa tempatan
2.	Insurans Semua Risiko Kontraktor dan Pampasan Pekerja, PERKESO	16.	Mengenal pasti utiliti awam dan lain lain perkhidmatan
3.	Levi CIDB	17.	Lukisan terbina
4.	Menyediakan Ibu pejabat, Pejabat Zon dan Daerah bagi kontraktor	18.	Pelan Kualiti
5.	Kos selenggara Ibu pejabat, Pejabat Zon dan Daerah bagi kontraktor	19.	Menyediakan dan menyenggara peralatan juruukur bagi menjalankan kerja-kerja penandaan tapak
6.	Menyediakan kenderaan bagi kontraktor	20.	Pergerakan bagi kerja-kerja berkala bukan pavemen dan rutin sahaja
7.	Sebuah kenderaan bagi kegunaan PP termasuk pemandu	21.	Penempatan kerani di pejabat PP
8.	Pegawai pengawasan kontraktor	22.	Menyediakan keperluan operasi dan penyenggaraan kenderaan bagi kegunaan PP
9.	Peralatan keselamatan dan peti pertolongan cemas	23.	Menyediakan program kerja sebelum memulakan kerja penyelenggaraan sepanjang tempoh kontrak
10.	Sistem komunikasi bagi kontraktor	24.	Penyediaan akses sementara, tempat bekerja dan lain-lain keperluan bagi melaksanakan kerja
11.	Laporan dan Gambar Kemajuan kerja	25.	Menyediakan dan menyenggara longkang tanah dan perangkap lumpur sementara untuk mengisi sebarang limpahan mendapan di tapak bina semasa melaksanakan kerja
12.	Kos penyediaan komputer dan sistem yang diperlukan oleh kontraktor	26.	Pembersihan, meratakan termasuk pelupusan sebarang material yang tidak sesuai di tempat simpanan dan tempat parkir

BIL.	BUTIRAN KERJA AWALAN	BIL.	BUTIRAN KERJA AWALAN
13.	11 set komputer dan pencetak bagi kegunaan PP	27.	Pelan Pengurusan Trafik
14.	Pelindungan alam sekitar	28.	Pemeriksaan, Sampel dan Pengujian

Sumber: Senarai Kuantiti, Dokumen Kontrak

Maklum Balas JKR yang Diterima pada 2 Oktober 2018

Bayaran bagi kerja awalan yang telah dibuat adalah berpadanan dengan harga yang telah dipersetujui dalam kontrak iaitu 5% termasuk dalam kadar kerja penyelenggaraan rutin.

Pada pendapat Audit, setiap item kerja awalan perlu mempunyai perincian harga bagi memastikan kesetaraan nilai dan ketepatan harga yang ditawarkan kontrak.

1.6.2.3. Pentadbiran Kontrak

a. Pembayaran Interim Tidak Mengikut Kadar Yang Ditetapkan

- i. Bagi projek pembinaan bangunan, Surat Arahan JKR Cawangan Kontrak dan Ukur Bahan, Rujukan (23) JKR:UB (BPDI) 061.110/15 bertarikh 10 April 2017 berkaitan Panduan Tatacara Pembayaran untuk Item Kerja Awalan dalam Senarai Kuantiti telah menyatakan kaedah pembayaran interim bagi perkhidmatan kenderaan adalah berdasarkan kos keseluruhan kenderaan dibahagikan mengikut tempoh asal kontrak. Amaun bulanan yang diperoleh daripada pembahagian ini sepatutnya dibayar mengikut bilangan interim. Manakala bagi projek jalan, *Method of Measurement and Pricing Factors* (MOMPF) di dalam syarat kontrak turut menetapkan pembayaran perkhidmatan kenderaan yang dibuat pada setiap interim perlu berdasarkan kos kenderaan yang ditetapkan kontrak dibahagikan dengan jumlah tempoh kontrak.
- ii. Semakan Audit terhadap lima (5) projek bangunan dan lima (5) projek jalan mendapati pembayaran interim perkhidmatan kenderaan bagi empat (4) daripada 10 projek jalan dan bangunan telah dibuat melebihi kadar amaun yang ditetapkan. Keadaan ini adalah disebabkan pembayaran yang dibuat tidak mematuhi kadar yang telah ditetapkan seperti mana surat arahan yang berkaitan dan tiada pemantauan oleh pegawai yang mengesahkan pembayaran.

- iii. Bagi projek Pembinaan Kompleks Pentadbiran Negeri di Bagan Datuk, tempoh kontrak adalah 24 bulan dan tarikh milik tapak adalah pada 14 Disember 2017. Kos perkhidmatan kenderaan yang dipersetujui kontrak adalah sejumlah RM345,800. Berdasarkan perkiraan Audit, caj setiap bulan bagi perkhidmatan kenderaan tidak sepatutnya melebihi RM14,408 (RM345,800/24 bulan). Pembayaran bagi perkhidmatan kenderaan dibuat mulai interim kedua pada 14 Februari 2018 iaitu dua (2) bulan selepas tarikh milik tapak, ini menjadikan bayaran bagi perkhidmatan kenderaan melalui interim kedua tidak boleh melebihi RM14,408 (RM14,408 x 1 bulan). Bagaimanapun pihak Audit mendapati jumlah keseluruhan kos kenderaan sejumlah RM345,880 (amaun sebelum pelarasan) telah dibayar melalui interim ke dua (2) tersebut menyebabkan sejumlah RM331,472 telah terlebih bayar pada interim berkenaan. Pengiraan terperinci adalah seperti **Jadual 1.14**.

JADUAL 1.14
CAJ PERKHIDMATAN KENDERAAN TIDAK MENGIKUT
KADAR BAGI SETIAP PEMBAYARAN INTERIM

NAMA PROJEK	TEMPOH KONTRAK (BULAN)	KOS KENDERAAN (RM)	NO. INTERIM/ TARIKH PERAKUAN	JUMLAH BAYARAN TELAH DIBUAT		JUMLAH SEPATUTNYA BAYAR		LEBIHAN BAYARAN INTERIM (RM) (a-b)
				RM (a)	PERATUS (%)	RM (b)	PERATUS (%)	
Pembinaan Kompleks Pentadbiran Negeri di Daerah Bagan Datuk	24	345,800	Interim 2/ 14.2.2018	345,880	100	14,408	4.2	331,472

Sumber: Baucar Bayaran Interim dan Dokumen Kontrak

Nota: Perbezaan Kos dan Jumlah Bayaran Disebabkan Pihak JKR Membayar Kos Sebelum Pelarasan Harga dalam Senarai Kuantiti

Maklum Balas JKR yang Diterima pada 2 Oktober 2018

JKR Bagan Datuk sedang membuat pelarasan untuk lebih bayaran bagi kos perkhidmatan pengangkutan selaras dengan teguran pihak Audit.

- iv. Bagi projek menggantikan Jambatan Kampung Paloh Ipoh, tempoh kontrak adalah 24 bulan dan tarikh milik tapak adalah pada 14 Disember 2015. Kos perkhidmatan kenderaan yang dipersetujui kontrak adalah sejumlah RM72,000. Berdasarkan perkiraan Audit, caj setiap bulan bagi perkhidmatan kenderaan tidak sepatutnya melebihi RM3,000 (RM72,000/24 bulan). Pembayaran interim pertama yang telah dibuat pada 18 Februari 2016 telah mengikut kadar iaitu RM3,000. Bagaimanapun pihak Audit mendapati pembayaran kos kenderaan yang telah dibuat sehingga interim 31 adalah berjumlah RM81,000 iaitu RM9,000 melebihi kos kenderaan yang telah ditetapkan kontrak. Tiada

sebarang pelarasan harga dibuat bagi amaun tersebut. Pengiraan terperinci adalah seperti **Jadual 1.15**.

JADUAL 1.15
CAJ PERKHIDMATAN KENDERAAN TIDAK MENGIKUT KADAR BAGI SETIAP
PEMBAYARAN INTERIM

NAMA PROJEK	TEMPOH KONTRAK (BULAN)	KOS KENDERAAN (RM)	NO. INTERIM/ TARIKH PERAKUAN	JUMLAH BAYARAN TELAH DIBUAT		JUMLAH SEPATUTNYA BAYAR		LEBIHAN BAYARAN INTERIM (RM) (a-b)
				RM (a)	PERATUS (%)	RM (b)	PERATUS (%)	
Menggantikan Jambatan Kampung Paloh Ipoh	24	72,000	Interim 1/ 18.2.2016	3,000	4.2	3,000	4.2	Tiada
			Interim 2 hingga Interim 31	78,000	108.3	69,000	95.8	9,000

Sumber: Baucar Bayaran Interim dan Dokumen Kontrak

Maklum Balas JKR yang Diterima pada 2 Oktober 2018

Bayaran telah dilaraskan kepada RM72,000 melalui Perakuan Bayaran Interim No. 35 bertarikh 19 September 2018.

- v. Bagi projek menaiktaraf Jalan Kuala Kangsar – Manong (A03) Fasa 2 Kuala Kangsar, tempoh kontrak adalah 36 bulan dan tarikh milik tapak adalah pada 28 Februari 2018. Kos perkhidmatan kenderaan yang dipersetujui kontrak adalah sejumlah RM95,000. Berdasarkan perkiraan Audit, caj setiap bulan bagi perkhidmatan kenderaan tidak sepatutnya melebihi RM2,639 (RM95,000/36 bulan). Pembayaran interim pertama telah dibuat pada 14 Mei 2018 iaitu dua (2) bulan selepas tarikh milik tapak, ini menjadikan bayaran bagi perkhidmatan kenderaan melalui interim satu (1) tidak boleh melebihi RM5,278 (RM2,639 x 2 bulan). Bagaimanapun pihak Audit mendapati sejumlah RM5,700 bayaran bagi perkhidmatan kenderaan telah dibuat melalui interim 1 menyebabkan sejumlah RM422 telah terlebih bayar pada interim berkenaan. Pengiraan terperinci adalah seperti di **Jadual 1.16**.

JADUAL 1.16
CAJ PERKHIDMATAN KENDERAAN TIDAK MENGIKUT KADAR BAGI SETIAP
PEMBAYARAN INTERIM

NAMA PROJEK	TEMPOH KONTRAK (BULAN)	KOS KENDERAAN (RM)	NO. INTERIM/ TARIKH PERAKUAN	JUMLAH BAYARAN TELAH DIBUAT		JUMLAH SEPATUTNYA BAYAR		LEBIHAN BAYARAN INTERIM (RM) (a-b)
				RM (a)	PERATUS (%)	RM (b)	PERATUS (%)	
Menaiktaraf Jalan Kuala Kangsar – Manong (A03) Fasa 2 Kuala Kangsar	36	95,000	Interim 2/ 14.5.2018	5,700	6.0	5,278	5.6	422

Sumber: Baucar Bayaran Interim dan Dokumen Kontrak

Maklum Balas JKR yang Diterima pada 2 Oktober 2018

JKR Kuala Kangsar sedang membuat pelarasan untuk lebihan bayaran bagi kos perkhidmatan pengangkutan selaras dengan teguran pihak Audit.

- vi. Bagi projek menggantikan Jambatan Menyeberangi Sungai Kinta di Jalan Batu Gajah/Gopeng Daerah Kinta, tempoh kontrak adalah 24 bulan dan tarikh milik tapak adalah pada 18 Ogos 2015. Kos perkhidmatan kenderaan yang dipersetujui kontrak adalah RM90,000. Berdasarkan perkiraan Audit, caj setiap bulan bagi perkhidmatan kenderaan tidak sepatutnya melebihi RM3,750 (RM90,000/24 bulan). Pembayaran interim pertama telah dibuat pada 2 November 2015 iaitu dua (2) bulan selepas tarikh milik tapak, ini menjadikan bayaran bagi perkhidmatan kenderaan melalui interim pertama tidak boleh melebihi RM7,500 (RM3,750 x 2 bulan). Bagaimanapun pihak Audit mendapati sejumlah RM54,000 bayaran bagi perkhidmatan kenderaan telah dibuat melalui interim 1 menyebabkan sejumlah RM46,500 telah terlebih bayar pada interim berkenaan. Pengiraan terperinci adalah seperti **Jadual 1.17**.

JADUAL 1.17
CAJ PERKHIDMATAN KENDERAAN TIDAK MENGIKUT KADAR
BAGI SETIAP PEMBAYARAN INTERIM

NAMA PROJEK	TEMPOH KONTRAK (BULAN)	KOS KENDERAAN (RM)	NO. INTERIM/ TARIKH PERAKUAN	JUMLAH BAYARAN TELAH DIBUAT		JUMLAH SEPATUTNYA BAYAR		LEBIHAN BAYARAN INTERIM (RM) (a-b)
				RM (a)	PERATUS (%)	RM (b)	PERATUS (%)	
Menggantikan Jambatan Menyeberangi Sungai Kinta di Jalan Batu Gajah/Gopeng Daerah Kinta	24	90,000	Interim 1/ 2.11.2015	54,000	60.0	7,500	8.3	46,500

Sumber: Baucar Bayaran Interim dan Dokumen Kontrak

Maklum Balas JKR yang Diterima pada 2 Oktober 2018

JKR Kinta mengakui terdapat lebih bayaran semasa pembayaran interim No.1 bertarikh 2 November 2015. Bagaimanapun jumlah bayaran keseluruhan melalui Perakuan Akaun dan Bayaran Muktamad bertarikh 8 Januari 2018 masih tidak melebihi amaun kontrak.

Pada pendapat Audit, pembayaran interim kerja awalan adalah baik kecuali bagi pembayaran khidmat kenderaan.

1.7 SYOR AUDIT

Bagi menambahbaik pengurusan kerja awalan melalui perolehan kerja, adalah disyorkan pihak JKR mempertimbangkan perkara berikut:

1.7.1. mengkaji semula keperluan setiap item kerja awalan dengan lebih jelas seperti pemeriksaan dan ujian serta penyediaan papan tanda sementara dan memberi tumpuan terhadap kaedah penetapan harga melibatkan kontrak penyenggaraan jalan raya Negeri Perak bagi memastikan setiap item kerja awalan yang dipersetujui mempunyai perincian harga dengan jaminan harga terbaik bagi menjamin kepentingan Kerajaan;

1.7.2. JKR mengambil tindakan berunding semula dengan kontraktor berkaitan tuntutan yang dibuat oleh kontraktor bagi menjelaskan bayaran insurans dan PERKESO yang belum diselesaikan; dan

1.7.3. memastikan pegawai yang memperakukan bayaran interim melaksanakan pemantauan yang rapi dan membuat semakan terperinci ke atas kadar yang sepatutnya dibayar mengikut ketetapan kontrak dan peraturan kewangan sebelum sesuatu pembayaran interim kerja awalan diluluskan supaya tidak berlaku lebihan pembayaran interim. Pembayaran interim ini tidak menjamin kepentingan Kerajaan terutama sekiranya projek gagal dilaksanakan mengikut obligasi yang ditetapkan.

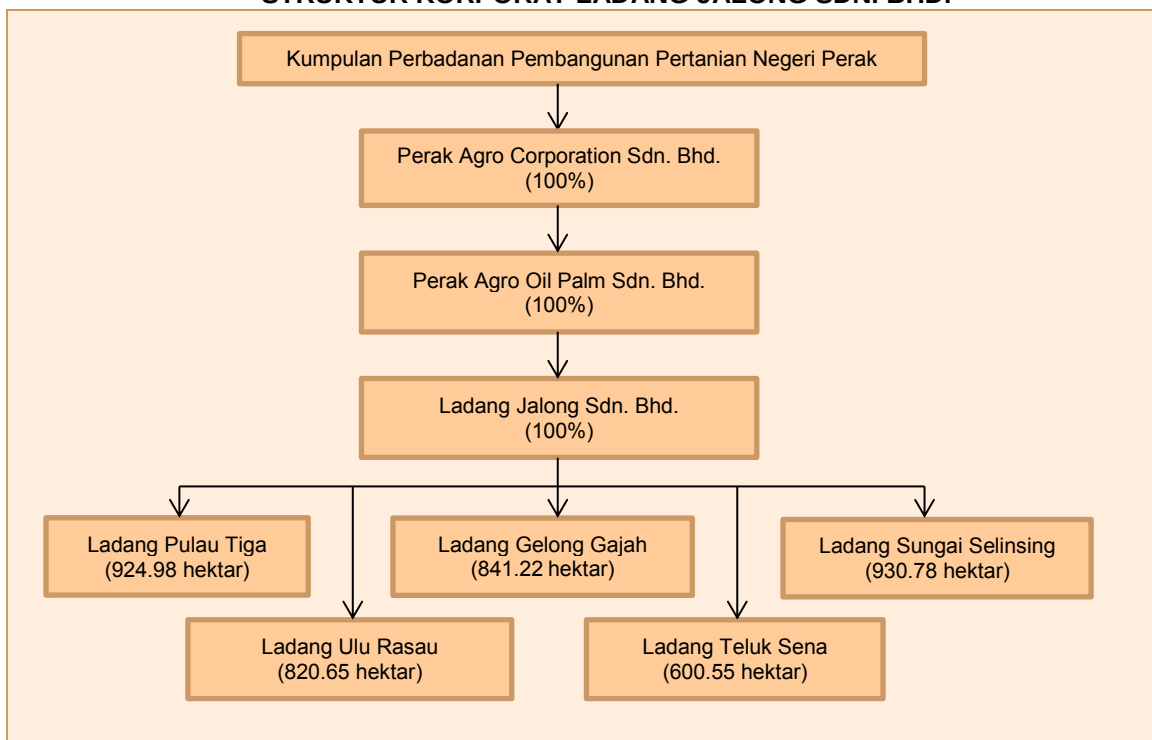
PERBADANAN PEMBANGUNAN PERTANIAN NEGERI PERAK

2. LADANG JALONG SDN. BHD.

2.1. LATAR BELAKANG

2.1.1. Ladang Jalong Sdn. Bhd. (LJSB) ditubuhkan pada 20 Ogos 1976 di bawah Akta Syarikat 1965. LJSB dimiliki sepenuhnya oleh Perak Agro Oil Palm Sdn. Bhd. (PAOPSB) dan merupakan subsidiari kepada Perak Agro Corporation Sdn. Bhd. (PACSB). Badan induk utama syarikat ini ialah Kumpulan Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak (PPNP). Modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM25 juta dan RM22.99 juta. Mengikut Memorandum & Artikel penubuhan syarikat, objektif penubuhan LJSB pada tahun 1976 adalah untuk menjalankan aktiviti berkaitan perladangan kelapa sawit. Struktur korporat LJSB adalah seperti **Carta 2.1**.

CARTA 2.1
STRUKTUR KORPORAT LADANG JALONG SDN. BHD.



Sumber: Ladang Jalong Sdn. Bhd.

Sehingga akhir tahun 2017, aktiviti semasa yang dijalankan oleh syarikat antaranya ialah mengusahakan ladang kelapa sawit dan menyewakan rumah kedai serta peralatan ladang. LJSB memiliki lima (5) ladang seluas 4,118.18 hektar yang terdiri daripada Ladang Pulau Tiga (LPT) dan Ladang Teluk Sena (LTS) di Daerah Perak

Tengah, Ladang Gelong Gajah (LGG) di Daerah Manjung, Ladang Sungai Selinsing (LSS) di Daerah Batang Padang dan Ladang Ulu Rasau (LUR) di Daerah Muallim.

2.1.2. Ladang Jalong Sdn. Bhd. dipengerusikan oleh seorang ahli politik dan dianggotai oleh tiga (3) orang ahli Lembaga Pengarah iaitu dua (2) berstatus pengarah bebas dan satu (1) berstatus pengarah bukan bebas. LJSB diketuai oleh seorang Pengarah yang bertanggungjawab melaporkan hal ehwal pengurusan syarikat kepada Lembaga Pengarah. LJSB mempunyai seramai 204 kakitangan yang terdiri daripada tiga (3) kakitangan eksekutif, lima (5) pengurus ladang dan 196 kakitangan sokongan termasuk kerani am, konduktor, pemandu serta buruh di ladang. Pengurusan LJSB adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 2016 yang berkuatkuasa pada 31 Januari 2017, Memorandum & Artikel Penubuhan Syarikat (M&A) dan *Standard Operating Procedures* (SOP) syarikat dan peraturan lain yang berkaitan dengan syarikat.

2.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai kedudukan kewangan LJSB adalah kukuh, amalan tadbir urusnya adalah baik serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan secara cekap, berhemat dan berkesan selaras dengan objektif yang ditetapkan.

2.3. SKOP PENGAUDITAN

- a. Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan bagi tahun 2015 hingga 2017 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2015 hingga bulan September 2018. Bagi pengurusan aktiviti, sebanyak satu (1) daripada dua (2) aktiviti telah diaudit iaitu pengurusan perladangan kelapa sawit. Justifikasi aktiviti yang dipilih untuk pengauditan adalah kerana aktiviti ini menyumbang antara 72.4% hingga 98.8% daripada jumlah pendapatan syarikat bagi tempoh 2015 hingga 2017. Pengauditan dijalankan di ibu pejabat LJSB yang terletak di Taman Chateau, Ipoh dan di lima (5) ladang milik LJSB yang diuruskan oleh LJSB iaitu Ladang Pulau Tiga dan Ladang Teluk Sena di Daerah Perak Tengah, Ladang Gelong Gajah di Daerah Manjung, Ladang Sungai Selinsing di Daerah Batang Padang serta Ladang Ulu Rasau di Daerah Muallim, Negeri Perak. Empat (4) daripada lima (5) ladang dipilih ialah LPT, LGG, LSS dan LUR. Satu (1) lagi ladang iaitu LTS tidak dipilih kerana pokok sawit masih muda/pramatang berusia antara dua (2) hingga tiga (3) tahun, ditanam semula pada tahun 2015 dan belum mengeluarkan hasil BTS pada tahun 2016 dan 2017. Justifikasi bagi sampel yang dipilih ialah empat (4) ladang yang mempunyai pokok kelapa sawit yang matang berusia antara empat (4) hingga 29 tahun dan memberi sumbangan yang besar kepada pendapatan jualan BTS syarikat antara 70.9% hingga 183.4% dalam tempoh tiga (3) tahun. Jumlah keluasan kawasan matang

bagi empat (4) ladang yang diaudit berbanding keluasan kawasan berhasil ialah 58.8% iaitu 1,840.70 hektar daripada 3,132.61 hektar.

- b. Pihak Audit memfokuskan pengauditan terhadap prestasi pencapaian tahunan di empat (4) ladang (1,840.70 hektar) berdasarkan empat (4) aspek seperti berikut:
 - i. pengeluaran Buah Tandan Segar (BTS) setahun berbanding sasaran yang ditetapkan dalam Bajet Tahunan syarikat;
 - ii. jualan BTS setahun berbanding sasaran yang ditetapkan dalam Bajet Tahunan syarikat;
 - iii. purata pengeluaran BTS setahun berbanding purata Semenanjung Malaysia yang ditetapkan oleh Lembaga Minyak Sawit Malaysia (MPOB); dan
 - iv. purata kadar perahan minyak setahun berbanding purata Semenanjung Malaysia MPOB. Laporan MPOB telah digunakan sebagai Purata Industri atau *Industrial Average/Norms*.

2.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan LJSB bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 yang telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan Khairuddin Hasyudeen & Razi. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Bagi amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan LJSB. Selain itu, pihak Audit menjalankan analisis terhadap data syarikat dan menemu bual pegawai berkaitan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Lawatan Audit telah dijalankan ke lima (5) ladang iaitu LPT, LGG, LSS, LUR dan LTS.

2.5. RUMUSAN AUDIT

2.5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun hingga September 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan LJSB adalah stabil kerana mampu menjana pendapatan daripada aktiviti operasi pada tahun 2017 berjumlah RM15.50 juta dengan peningkatan berjumlah RM2.83 juta berbanding tahun 2016. Keuntungan sebelum zakat dan cukai pada tahun 2017 pula berjumlah RM2.33 juta. Selain

itu, pada akhir tahun 2017, LJSB mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai yang berjumlah RM3.28 juta.

b. Pengurusan Aktiviti

- i. Secara keseluruhannya, pengurusan aktiviti perladangan kelapa sawit LJSB telah dilaksanakan selaras dengan objektif penubuhannya. Dua (2) ladang mencapai pengeluaran BTS melebihi sasaran yang ditetapkan. Tiga (3) ladang mencapai purata hasil jualan BTS melebihi sasaran yang ditetapkan. Selain itu, tiga (3) ladang menunjukkan peningkatan dalam perolehan pendapatan sehektar bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017.
- ii. Namun beberapa aspek pengurusan aktiviti adalah kurang cekap dan masih perlu dipertingkatkan iaitu mengawal kos pengeluaran BTS, meningkatkan prestasi kadar perahan minyak, memastikan kerja membaja dan merumpai mengikut jadual perancangan supaya tiada kelewatan serta memastikan penanaman semula pokok kelapa sawit mencapai matlamat seperti dirancang.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus LJSB adalah memuaskan. Namun masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek penyediaan terma rujukan Lembaga Pengarah dan rancangan korporat syarikat.

2.5.2. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dan tindakan adalah seperti berikut:

- i. kecekapan mengawal kos pengeluaran BTS di tiga (3) daripada empat (4) ladang masih boleh ditambah baik kerana berlaku peningkatan kos;
- ii. kecekapan penghasilan BTS yang berkualiti dalam aspek purata kadar perahan minyak di empat (4) ladang masih boleh dipertingkatkan kerana tidak mencapai tahap purata OER MPOB; dan
- iii. pelaksanaan aktiviti membaja dan merumpai di tiga (3) ladang tidak mengikut jadual yang dirancang pada tahun 2015, 2016 dan 2017.

2.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui serta maklum balas LJSB telah dibincangkan dalam *Exit Conference* pada 14 September 2018. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

2.6.1. Kedudukan Kewangan

Analisis terhadap kedudukan kewangan LJSB bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai adalah seperti **Jadual 2.1**.

JADUAL 2.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

BUTIRAN	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)
Pendapatan	8.82	12.67	15.50
Pendapatan Lain	3.13	4.83	0.19
JUMLAH PENDAPATAN	11.95	17.50	15.69
Perbelanjaan Operasi	(3.03)	(4.13)	(5.64)
Perbelanjaan Pentadbiran	(2.63)	(5.15)	(5.15)
Perbelanjaan Lain	(0.03)	-	*
Kos Kewangan	(2.90)	(2.84)	(2.57)
JUMLAH PERBELANJAAN	8.59	12.12	13.36
KEUNTUNGAN SEBELUM ZAKAT DAN CUKAI	3.36	5.38	2.33
Zakat	(0.48)	(0.45)	(0.04)
Cukai	(0.68)	0.24	(1.87)
KEUNTUNGAN SELEPAS ZAKAT DAN CUKAI	2.20	5.17	0.41
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	31.26	37.75	37.01
JUMLAH ASET	125.44	150.50	154.47
JUMLAH LIABILITI	68.97	89.67	94.41
JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI	125.44	150.50	154.47
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	4.38	2.71	3.28

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit LJSB Bagi Tahun 2015, 2016 dan 2017

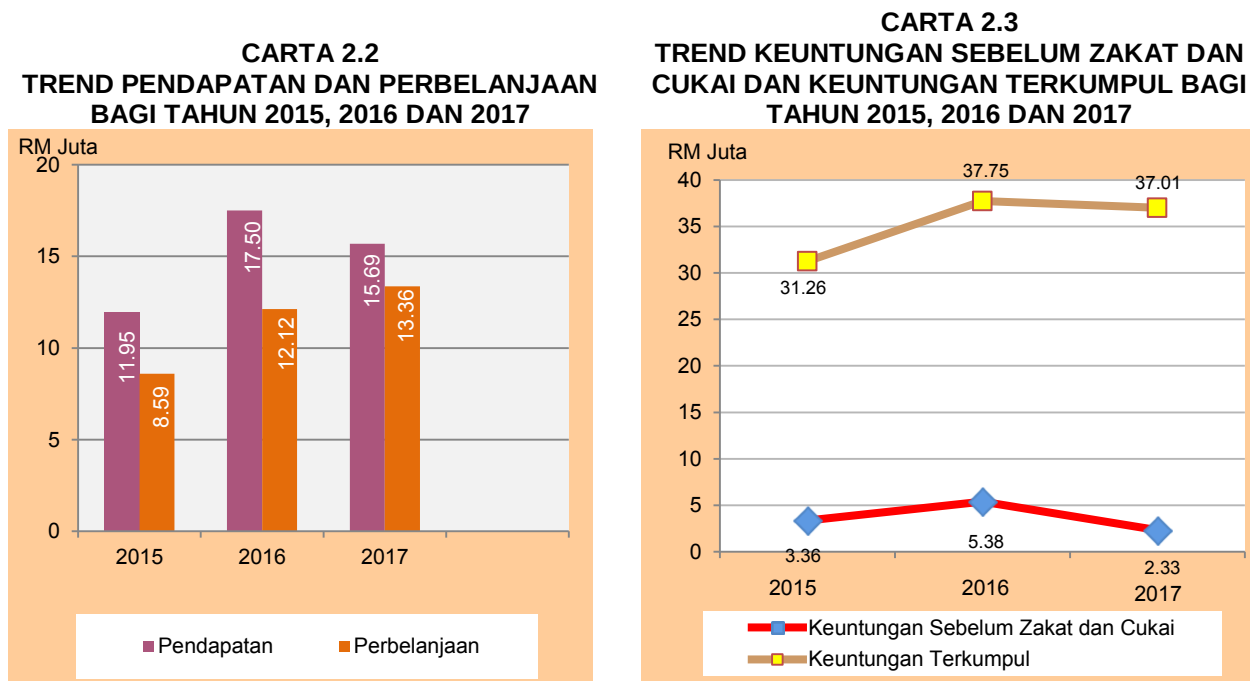
Nota : (*) – RM5,229

2.6.1.1. Pendapatan utama LJSB ialah hasil daripada jualan buah kelapa sawit iaitu jualan buah tandan segar (BTS) yang diperolehi daripada lima (5) ladang milik syarikat di Daerah Perak Tengah, Seri Manjung, Muallim dan Batang Padang. Bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017, hasil jualan BTS yang diperolehi LJSB berjumlah RM36.99 juta (81.9%) daripada jumlah pendapatan keseluruhan syarikat berjumlah RM45.14 juta. Pada tahun 2017, pendapatan utama syarikat menunjukkan peningkatan berjumlah RM2.83 juta (22.3%) berbanding tahun 2016 disumbang oleh hasil jualan BTS yang meningkat di tiga (3) ladang iaitu LSS, LGG dan LUR. Bagaimanapun, jumlah pendapatan keseluruhan pada tahun 2017 menurun sejumlah RM1.81 juta (10.3%) kerana walaupun pendapatan utama meningkat sejumlah RM2.83 juta (22.3%) namun pendapatan

lain menurun sejumlah RM4.64 juta (96.1%). Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti **Jadual 2.1** dan **Carta 2.2**.

2.6.1.2. Perbelanjaan LJSB terdiri daripada perbelanjaan operasi, perbelanjaan pentadbiran/pengurusan, lain-lain perbelanjaan dan kos kewangan. Semakan Audit mendapati perbelanjaan operasi pada tahun 2017 menunjukkan peningkatan berjumlah RM1.51 juta (36.6%) berbanding tahun 2016 disebabkan oleh peningkatan amaun pemiutang dan penghutang, perbelanjaan pembangunan, pembelian baja dan cukai. Selain itu, kos kewangan iaitu kos faedah pinjaman bank juga menyumbang sebanyak 23.4% (2016) dan 19.2 % (2017) kepada keseluruhan perbelanjaan. Bagaimanapun, perbelanjaan operasi adalah di dalam kawalan syarikat kerana peningkatannya hanya antara 36.3% (2016) dan 36.6% (2017). Trend perbelanjaan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 2.1** dan **Carta 2.2**.

2.6.1.3. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 telah memberi kesan terhadap keuntungan LJSB. Pada tahun 2017, LJSB mencatatkan keuntungan sebelum zakat dan cukai berjumlah RM2.33 juta iaitu menurun sebanyak RM3.05 juta (57%) disebabkan antaranya ialah perbelanjaan operasi yang meningkat sebanyak 36.6% dan pendapatan lain yang menurun sebanyak 96.1%. Sehingga 31 Disember 2017, LJSB mencatatkan keuntungan terkumpul berjumlah RM37.01 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.1** dan **Carta 2.3**.



2.6.1.4. Analisis Audit terhadap kedudukan aset dan liabiliti mendapati LJSB mempunyai sumber kewangan yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kewangan kerana pada tahun 2017, jumlah aset syarikat melebihi liabilitinya berjumlah RM60.06 juta. Komponen terbesar yang menyumbang kepada aset syarikat pada tahun 2017 ialah aset tetap yang terdiri daripada hartanah, loji dan peralatan berjumlah RM73.45 juta manakala bagi liabiliti adalah pinjaman jangka panjang yang berjumlah RM53.19 juta. Bagaimanapun, tahap kecairan LJSB pada tahun 2017 adalah pada kadar 0.53:1 menunjukkan syarikat mengalami kesukaran untuk memenuhi obligasi jangka pendeknya. Syarikat hanya dapat menjana pendapatan RM0.30 bagi setiap ringgit yang dilaburkan dalam aset bukan semasa pada tahun 2017 walaupun pada tahun 2015 dan 2016 adalah baik iaitu RM1.80 dan RM3.40. Analisis selanjutnya mendapati penyata kewangan LJSB bagi tahun 2016 dan 2017 telah dinyatakan semula selepas menerima pakai Piawaian Pelaporan Kewangan Malaysia (MFRS 141- *Agriculture*) yang berkaitan aset biologi syarikat. Pemakaian piawaian ini memberi kesan kepada angka jumlah keuntungan terkumpul yang dinyatakan semula di penyata kewangan sebagai RM37.75 juta pada tahun 2016 dan RM37.01 juta pada tahun 2017. Pengurusan kredit LJSB didapati cekap kerana mengambil masa purata antara satu (1) hingga tiga (3) hari sahaja untuk mengutip hutang berbanding polisi kredit kutipan yang ditetapkan iaitu 30 hari. Ini menunjukkan pelanggan telah menjelaskan bayaran mereka dalam tempoh yang singkat untuk digunakan semula bagi membayar pemiutang.

2.6.1.5. Analisis Audit juga telah dijalankan terhadap aliran tunai LJSB bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun kewangan 2017, LJSB mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM3.28 juta dengan peningkatan sejumlah RM0.57 juta (21%) berbanding RM2.71 juta pada akhir tahun 2016. Antara faktor utama yang menyumbang kepada peningkatan tunai dan kesetaraan tunai pada tahun 2017 ialah pengurangan tunai dalam aktiviti pelaburan iaitu penggunaan tunai berkurang sejumlah RM19.65 juta (75.7%) bagi pembelian hartanah, loji dan peralatan dan perbelanjaan pembangunan serta peningkatan hasil jualan BTS berjumlah RM2.83 juta (22.3%) dalam aktiviti operasi.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan syarikat LJSB adalah stabil.

2.6.2. Pengurusan Aktiviti

Aktiviti utama LJSB adalah dalam bidang perladangan kelapa sawit. Dalam tempoh tiga (3) tahun iaitu 2015 hingga 2017, aktiviti kelapa sawit menyumbang sejumlah

RM36.99 juta (81.9%) kepada pendapatan LJSB melalui pengeluaran buah tandan segar (BTS) sebanyak 78,961.17 tan metrik daripada ladang seluas 4,118.18 hektar. Sehingga bulan Ogos 2018, LJSB memiliki lima (5) ladang kelapa sawit seluas 4,118.18 hektar yang terdiri daripada Ladang Gelong Gajah (LGG) di Daerah Manjung, Ladang Sungai Selinsing (LSS) di Daerah Batang Padang, Ladang Ulu Rasau (LUR) di Daerah Muallim serta Ladang Teluk Sena (LTS) dan Ladang Pulau Tiga (LPT) di Daerah Perak Tengah. Dua (2) ladang iaitu LSS dan LGG dengan keluasan 1,772 hektar telah dibeli oleh LJSB daripada Ladang Lekir Sdn. Bhd. pada tahun 2016 menggunakan wang pendahuluan yang diterima sejumlah RM24.71 juta daripada syarikat induk iaitu Perak Agro Oil Palm Sdn. Bhd. Manakala LTS seluas 600.55 hektar dibeli oleh LJSB pada tahun 2013 melalui pembiayaan berjumlah RM114.89 juta. Ladang Teluk Sena ditanam semula dengan pokok kelapa sawit pada pertengahan tahun 2015. Daripada jumlah keluasan keseluruhan 4,118.18 hektar, kawasan seluas 3,132.61 hektar ialah kawasan berhasil yang ditanam pokok kelapa sawit mulai pada tahun 1989 hingga 2016. Manakala baki selebihnya 985.57 hektar terdiri antaranya hutan berbukit, bangunan pejabat, rumah pekerja, jalan, longkang, kolam dan paya. Usia pokok di lima (5) ladang tersebut adalah antara dua (2) hingga 29 tahun dan status tanaman ialah matang di empat (4) ladang (1,840.70 hektar), baru/pramatang di dua (2) ladang (646.86 hektar) dan tanam semula di dua (2) ladang (645.05 hektar). Maklumat lanjut adalah seperti **Jadual 2.2**.

JADUAL 2.2
KELUASAN DAN STATUS TANAMAN LADANG
SEHINGGA BULAN OGOS 2018

BIL.	KELUASAN LADANG (HEKTAR)		STATUS TANAMAN (HEKTAR)		TANAM SEMULA	LAIN-LAIN	TAHUN DITANAM	USIA POKOK PADA TAHUN 2018 (TAHUN)
	KESELURUHAN	KAWASAN BERHASIL	MATANG	BARU/ PRA-MATANG				
1.	LADANG PULAU TIGA							
	924.98	870.32	448	0	422.32	54.66	1989/1990/ 2017	1 - 29
2.	LADANG GELONG GAJAH							
	841.22	771.24	771.24	0	0	69.98	2000/2011/ 2013/2014	4 - 18
3.	LADANG SUNGAI SELINSING							
	930.78	600.00	377.27	0	222.73	330.78	2011/2012/ 2014/2015	3 - 7
4.	LADANG ULU RASAU							
	820.65	314.19	244.19	70.00*	0	506.46	2006/2007/ 2013/2014	Kurang setahun – 1
5.	LADANG TELUK SENA							
	600.55	576.86	0	576.86**	0	23.69	2015/2016	2 - 3
JUMLAH	4,118.18	3,132.61	1,840.70	646.86	645.05	985.57		

Sumber: Buku Bajet 2018 LJSB

Nota: Usia Pokok Matang: 4 - 29 tahun, *Usia Pokok Baru: Kurang Setahun, **Usia Pokok Prematang: 1 - 3 Tahun

Semakan Audit terhadap pencapaian output, pencapaian *outcome*, prestasi hasil dan perbelanjaan serta pengurusan aktiviti ladang LJSB adalah seperti berikut:

2.6.2.1. Pencapaian Output

a. Pengeluaran BTS Setahun Berbanding Sasaran yang Ditetapkan Dalam Bajet Tahunan Syarikat

- i. LJSB telah menetapkan sasaran atau anggaran jumlah pengeluaran BTS setahun bagi empat (4) ladang iaitu LPT, LGG, LSS dan LUR dalam Bajet Tahunan dan anggaran sasaran ini diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah LJSB setiap tahun. Anggaran yang ditetapkan oleh syarikat berasaskan perbandingan kepada prestasi pencapaian pada tahun-tahun sebelumnya dan unjuran/jangkaan pada tahun berikutnya. Sasaran dalam Bajet Tahunan dijadikan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi mengukur pencapaian output syarikat. Pengurus bagi setiap lima (5) ladang akan mengemukakan Penyata Laporan Kemajuan Ladang kepada Ibu Pejabat, LJSB pada setiap bulan. Maklumat yang dikemukakan antaranya ialah Jadual Perbandingan Anggaran Hasil Pengeluaran dan Pengeluaran Sebenar.
- ii. Berdasarkan analisis Audit terhadap Penyata Laporan Kemajuan Ladang, jumlah hasil pengeluaran BTS bagi LPT pada tahun 2015, 2016 dan 2017 tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Pada tahun 2015, jumlah hasil pengeluaran BTS adalah 14,735 tan metrik (78.6%) berbanding sasaran sebanyak 18,740 tan metrik. Jumlah hasil pengeluaran BTS pada tahun 2016 pula adalah 10,713 tan metrik (79.4%) berbanding sasaran sebanyak 13,500 tan metrik manakala pada tahun 2017 jumlah hasil pengeluaran BTS ialah sebanyak 7,722 tan metrik (55%) sahaja berbanding sasaran sebanyak 14,050 tan metrik. Pengeluaran sebenar BTS di LPT tidak mencapai sasaran pada tahun 2015, 2016 dan 2017 adalah disebabkan oleh pokok sawit yang telah melebihi usia kematangan 25 tahun iaitu antara 27 hingga 29 tahun yang mana produktiviti pokok sawit telah menurun. Selain itu, mengikut pengurus ladang LPT pada tahun 2017 kawasan seluas 202 hektar daripada 870.32 hektar telah ditanam semula dengan pokok kelapa sawit dan ini juga menyebabkan kepada penurunan hasil pengeluaran BTS. Jumlah hasil pengeluaran BTS bagi LGG pada dua (2) tahun iaitu 2015 dan 2016 adalah melebihi sasaran yang ditetapkan iaitu sebanyak 4,155 tan metrik (110.8%) dan 5,294 tan metrik (141.2%) berbanding sasaran yang ditetapkan iaitu sebanyak 3,750 tan metrik pada dua (2) tahun tersebut. Manakala pada tahun 2017 juga jumlah hasil pengeluaran BTS melebihi sasaran yang ditetapkan pada 8,286 tan metrik dengan pencapaian sebanyak 8,969 tan

metrik (108.3%). Bagi LSS, jumlah hasil pengeluaran BTS pada tahun 2015 tidak mencapai sasaran iaitu sebanyak 2,406 tan metrik (87.9%) berbanding sasaran sebanyak 2,738 tan metrik. Sasaran tidak tercapai disebabkan oleh masalah kekurangan penuai yang terdiri daripada Tenaga Kerja Indonesia (TKI) seramai dua (2) orang daripada keperluan 12 orang. Pada tahun 2016 dan 2017, jumlah hasil pengeluaran BTS di LSS melebihi sasaran yang ditetapkan iaitu sebanyak 4,471 tan metrik (101.6%) dan 7,716 tan metrik (118.5%) berbanding sasaran sebanyak 4,400 dan 6,511 tan metrik. Bagi LUR, jumlah hasil pengeluaran BTS pada tahun 2015, 2016 dan 2017 tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Pada tahun 2015, jumlah pengeluaran ialah sebanyak 3,853 (90.2%) berbanding sasaran sebanyak 4,271 tan metrik. Pada tahun 2016 pula, jumlah pengeluaran BTS ialah sebanyak 3,206 tan metrik (65.4%) berbanding sasaran sebanyak 4,900 tan metrik manakala pada tahun 2017, jumlah pengeluaran ialah sebanyak 3,774 (87.3%) berbanding sasaran 4,323 tan metrik. Sasaran tidak tercapai pada tahun 2016 dan 2017 di LUR juga disebabkan kekurangan pekerja menuai iaitu hanya mempunyai seramai empat (4) hingga lima (5) orang daripada keperluan sebenar 13 orang. Ia juga disebabkan oleh pengecilan keluasan kawasan bertanam sebanyak 13.99 hektar daripada 83.99 hektar kepada 70 hektar yang menyebabkan bilangan pokok berkurang dianggarkan sebanyak 2,028 pokok di kawasan terlibat. Analisis Audit terhadap pengeluaran sebenar BTS bagi empat (4) ladang iaitu LPT, LGG, LSS dan LUR mendapati bagi tempoh 2015 hingga 2017 telah mencapai 86.3% pengeluaran yang disasarkan. Prestasi pencapaian pengeluaran BTS adalah antara 71.7% hingga 116.7%. Maklumat lanjut prestasi pencapaian pengeluaran BTS berbanding sasaran di empat (4) ladang LJSB adalah seperti **Jadual 2.3**.

JADUAL 2.3
PRESTASI PENCAPAIAN PENGELUARAN SEBENAR
BTS BERBANDING SASARAN BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

LADANG	TAHUN	PENGELUARAN BTS SETAHUN (TAN METRIK)			
		SASARAN	SEBENAR	LEBIHAN/ (KURANGAN)	CAPAI (%)
Pulau Tiga	2015	18,740	14,735	(4,005)	78.6
	2016	13,500	10,713	(2,787)	79.4
	2017	14,050	7,722	(6,328)	55.0
JUMLAH		46,290	33,170	(13,120)	71.7
Gelong Gajah	2015	3,750	4,155	405	110.8
	2016	3,750	5,294	1,544	141.2
	2017	8,286	8,969	683	108.3
JUMLAH		15,786	18,418	2,632	116.7
Sungai Selinsing	2015	2,738	2,406	(332)	87.9

LADANG	TAHUN	PENGELUARAN BTS SETAHUN (TAN METRIK)			
		SASARAN	SEBENAR	LEBIHAN/ (KURANGAN)	CAPAI (%)
	2016	4,400	4,471	71	101.6
	2017	6,511	7,716	1,205	118.5
JUMLAH		13,649	14,593	944	106.9
Ulu Rasau	2015	4,271	3,853	(418)	90.2
	2016	4,900	3,206	(1,694)	65.4
	2017	4,323	3,774	(549)	87.3
JUMLAH		13,494	10,833	(2,661)	80.3
JUMLAH EMPAT (4) LADANG		89,219	77,014	(12,205)	86.3

Sumber: Penyata Laporan Kemajuan Ladang LPT, LGG, LSS dan LUR

Pada pendapat Audit, prestasi pencapaian pengeluaran sebenar BTS bagi dua (2) daripada empat (4) ladang iaitu LGG dan LSS adalah cekap kerana melebihi sasaran yang ditetapkan.

b. Jualan Sebenar BTS Setahun Berbanding Sasaran yang Ditetapkan Dalam Bajet Tahunan Syarikat

- i. LJSB juga telah menetapkan sasaran KPI bagi jualan BTS bagi setiap empat (4) ladang dalam Bajet Tahunan. Melalui cara ini LJSB dapat menganggarkan jumlah pendapatan tahunan daripada jualan BTS dan mengukur prestasi jualan BTS daripada setiap empat (4) ladang berbanding sasaran. Jumlah pencapaian hasil jualan BTS bagi LPT pada tahun 2015 tidak mencapai sasaran iaitu RM6,220,377 (75.8%) berbanding sasaran RM8,207,900. Manakala jumlah pencapaian hasil jualan bagi LPT pada tahun 2016 iaitu RM5,698,068 (90.8%) juga tidak mencapai sasaran yang ditetapkan berjumlah RM6,274,104. Begitu juga pada tahun 2017 tidak mencapai sasaran iaitu RM4,449,222 (70.9%) berbanding sasaran RM6,274,104 adalah disebabkan oleh pokok sawit yang telah melebihi usia matang 25 tahun yang mana dengan penghasilan produktiviti yang telah menurun secara langsung telah memberi kesan kepada pencapaian jualan. Jumlah pencapaian hasil jualan BTS bagi LGG pada tahun 2015 ialah RM1,546,716 (128.8%) di mana ia telah melebihi sasaran RM1,201,000. Manakala pada tahun 2016 dan 2017 juga, jualan hasil BTS melebihi sasaran iaitu RM2,889,022 (143.9%) dan RM4,816,016 (136.7%) berbanding sasaran RM2,007,319 dan RM3,522,023. Bagi LSS, jumlah hasil jualan BTS pada tahun 2015, 2016 dan 2017 melebihi daripada sasaran yang ditetapkan iaitu RM644,055 (154.4%) berbanding sasaran RM417,100, RM2,232,470 (156.7%) berbanding sasaran RM1,424,368 dan RM4,426,143 (183.4%)

berbanding sasaran RM2,413,758. Bagi LUR, jumlah hasil jualan BTS pada tahun 2015 ialah RM1,707,444 (91.5%) tidak mencapai sasaran RM1,866,930 kerana faktor turun naik harga semasa minyak sawit mentah (*Crude Palm Oil*) di pasaran namun pencapaian hasil jualan BTS tetap tinggi melebihi 90%. Begitu juga pada tahun 2016, jualan hasil BTS tidak mencapai sasaran iaitu RM1,882,772 (95.7%) berbanding sasaran RM1,967,700 sebaliknya pada tahun 2017, jualan hasil BTS melebihi sasaran iaitu RM2,239,247 (115.3%) berbanding sasaran RM1,942,900. Analisis Audit terhadap pencapaian jualan sebenar BTS bagi empat (4) ladang iaitu LPT, LGG, LSS dan LUR mendapati bagi tempoh 2015 hingga 2017 telah mencapai 103.3% jualan yang disasarkan. Prestasi pencapaian jualan BTS adalah antara 78.9% hingga 171.6%. Maklumat lanjut prestasi pencapaian jualan BTS berbanding sasaran di empat (4) ladang LJSB adalah seperti **Jadual 2.4**.

JADUAL 2.4
PRESTASI PENCAPAIAN JUALAN SEBENAR BTS
EMPAT (4) LADANG BERBANDING SASARAN BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

LADANG	TAHUN	JUALAN BTS SETAHUN (RM)			
		SASARAN	SEBENAR	LEBIHAN/ (KURANGAN)	CAPAI (%)
Pulau Tiga	2015	8,207,900	6,220,377	(1,987,523)	75.8
	2016	6,274,104	5,698,068	(576,036)	90.8
	2017	6,274,104	4,449,222	(1,824,882)	70.9
JUMLAH		20,756,108	16,367,667	(4,388,441)	78.9
Gelong Gajah	2015	1,201,000	1,546,716	345,716	128.8
	2016	2,007,319	2,889,022	881,703	143.9
	2017	3,522,023	4,816,016	1,293,993	136.7
JUMLAH		6,730,342	9,251,754	2,521,412	137.5
Sungai Selinsing	2015	417,100	644,055	226,955	154.4
	2016	1,424,368	2,232,470	808,102	156.7
	2017	2,413,758	4,426,143	2,012,385	183.4
JUMLAH		4,255,226	7,302,668	3,047,442	171.6
Ulu Rasau	2015	1,866,930	1,707,444	(159,486)	91.5
	2016	1,967,700	1,882,772	(84,928)	95.7
	2017	1,942,900	2,239,247	296,347	115.3
JUMLAH		5,777,530	5,829,463	51,933	100.9
JUMLAH EMPAT (4) LADANG		37,519,206	38,751,552	1,232,346	103.3

Sumber: Penyata Laporan Kemajuan Ladang LPT, LGG, LSS dan LUR

Maklum Balas LJSB yang Diterima pada 14 September 2018

Pihak pengurusan LJSB menjelaskan kekurangan penuai telah menjejaskan pengeluaran dan jualan BTS di ladang pada tahun yang terlibat. Mengikut nisbah, seorang penuai dapat menuai BTS seluas 20 hektar (1:20ha). Bagi

mengatasi masalah kekurangan penuai, pihak ladang telah memperkenalkan sistem mekanisasi (1:30ha) mulai tahun 2017 dan ini telah meningkatkan produktiviti dan secara langsung mengurangkan kebergantungan kepada tenaga kerja.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya prestasi jualan BTS bagi empat (4) ladang adalah cekap. Namun prestasi jualan bagi LPT boleh dipertingkatkan apabila pengurusan penanaman semula selesai dijalankan dan pokok yang ditanam mencapai usia matang.

c. Purata Pengeluaran BTS Setahun Berbanding Purata Semenanjung Malaysia yang Ditetapkan Oleh MPOB

- i. Mengikut laporan yang dikeluarkan oleh MPOB yang dirujuk pada 6 Julai 2018, menerusi laman web www.mpob.gov.my, purata pengeluaran setahun BTS sehektar bagi kawasan matang di Semenanjung Malaysia untuk tahun 2015, 2016 dan 2017 adalah sebanyak 18.77, 15.77 dan 18.70 tan metrik sehektar setahun. Bagi tujuan analisis Audit, purata pengeluaran BTS setahun yang ditetapkan oleh MPOB dijadikan sebagai penanda aras/*benchmark* dan perbandingan dibuat bagi mengukur prestasi pencapaian pengeluaran BTS ladang-ladang kelapa sawit di Semenanjung Malaysia. Dengan menggunakan penanda aras MPOB, pihak pengurusan syarikat boleh meningkatkan usaha bagi mencapai prestasi pengeluaran BTS setahun. Analisis Audit mendapati purata sehektar pengeluaran BTS sebanyak 14.96, 15.25 dan 16.22 tan metrik sehektar bagi empat (4) ladang pada tahun 2015, 2016 dan 2017 adalah di bawah 100% iaitu antara 79.7% hingga 96.7% berbanding purata pengeluaran Semenanjung Malaysia sebanyak 18.77, 15.77 dan 18.70 tan metrik sehektar. Bagaimanapun, purata yang rendah adalah pada tahun 2015 (79.7%) manakala ada peningkatan purata pengeluaran BTS pada tahun 2016 (96.7%) dan 2017 (86.7%) berbanding pada tahun 2015. Perkara ini berlaku disebabkan oleh antaranya faktor kekurangan hujan di LUR pada tahun 2015 dan kelewatan bekalan baja diterima yang memberi kesan kepada pengeluaran BTS di LGG juga pada tahun 2015. Faktor-faktor yang menjadi penyebab kepada pengeluaran yang tidak mencapai sasaran disokong dengan adanya laporan bulanan seperti rekod hujan dan rekod pembajaan yang disediakan oleh pihak pengurusan ladang dan disahkan oleh pihak pengurusan di ibu pejabat LJSB. Kedudukan perbandingan antara purata pengeluaran BTS bagi empat (4) ladang milik LJSB dengan

purata pengeluaran BTS Semenanjung Malaysia yang dikeluarkan oleh MPOB bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 adalah seperti **Jadual 2.5**.

JADUAL 2.5
PURATA PENGELUARAN BTS DI EMPAT (4) LADANG BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

BIL.	LADANG	TAHUN/PURATA PENGELUARAN BTS (TAN METRIK SEHEKTAR)		
		2015	2016	2017
1.	Pulau Tiga	16.19	16.03	11.55
2.	Gelong Gajah	13.95	17.78	17.04
3.	Sungai Selinsing	13.91	14.06	24.26
4.	Ulu Rasau	15.78	13.13	12.01
PURATA PENGELUARAN EMPAT (4) LADANG		14.96	15.25	16.22
PURATA PENGELUARAN BTS SEMENANJUNG MALAYSIA (MPOB)		18.77	15.77	18.70
PERBEZAAN PURATA PENGELUARAN BTS DENGAN PURATA BTS SEMENANJUNG MALAYSIA (MPOB)		-3.81	-0.52	-2.48
PERATUSAN (%) PENCAPAIAN PURATA PENGELUARAN BTS BERBANDING PURATA BTS SEMENANJUNG MALAYSIA (MPOB)		79.7%	96.7%	86.7%

Sumber: Penyata Laporan Bulanan Empat (4) Ladang Milik LJSB dan Laporan MPOB

Pada pendapat Audit, prestasi purata pengeluaran BTS bagi empat (4) ladang milik LJSB pada tahun 2015, 2016 dan 2017 adalah kurang cekap kerana di bawah purata OER MPOB berbanding dengan purata Semenanjung Malaysia (MPOB). Namun purata pengeluaran boleh dipertingkatkan lagi bagi menjana keuntungan yang lebih baik kepada LJSB.

d. Purata Kadar Perahan Minyak Setahun Berbanding Purata Kadar Perahan Minyak Semenanjung Malaysia MPOB.

- i. Berdasarkan Buku Manual Penggredan Buah Kelapa Sawit MPOB Edisi Ketiga (2015), kadar perahan minyak/*Oil Extraction Rate* (OER) ialah peratusan dapatan minyak sawit mentah yang diperolehi daripada buah kelapa sawit yang diproses di kilang. Purata kadar perahan minyak sawit OER Semenanjung Malaysia untuk tahun 2015, 2016 dan 2017 adalah sebanyak 20.01, 19.76 dan 19.21 setahun. Mengikut pegawai penyelidik di Unit Entomologi dan Mikrobiologi Gunaan, Bahagian Penyelidikan Biologi MPOB, pelbagai faktor mempengaruhi penurunan OER. Faktor yang utama di peringkat ladang yang mempengaruhi penurunan penghasilan BTS berkualiti ialah proses pendebungaan oleh kumbang *Elaeidobius Kamerunicus* yang kurang berkesan. Faktor lain adalah seperti cuaca, penggunaan baka sawit, kadar jantina tinggi, penggunaan

baja tidak cekap, pokok tua, serangan perosak dan penggunaan racun kimia. Manakala pada peringkat kilang, faktor penyumbang penurunan OER seperti penerimaan BTS kurang berkualiti, peralatan kurang cekap untuk proses pengumpulan minyak dan operasi kilang melebihi kapasiti. Faktor-faktor tersebut antaranya boleh dikawal dan juga di luar kawalan syarikat. Berdasarkan temu bual bersama pengurus empat (4) ladang dan Garis Panduan Amalan Perniagaan Buah Kelapa Sawit yang dikeluarkan oleh MPOB pada tahun 2016, buah kelapa sawit perlu dihantar ke kilang dalam tempoh 24 jam selepas dituai bagi mengelakkan buah menjadi kering dan menurunkan OER. Maklumat mengenai purata OER LJSB pada tahun 2015, 2016 dan 2017 serta purata OER Semenanjung Malaysia yang dirujuk menerusi laman web MPOB pada 6 Julai 2018 adalah seperti **Jadual 2.6**.

JADUAL 2.6
PURATA KADAR PERAHAN MINYAK SAWIT (OER)
DI EMPAT (4) LADANG BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

BIL.	LADANG	PURATA KADAR PERAHAN MINYAK SETAHUN (OER) (%)		
		2015	2016	2017
1.	Pulau Tiga	19.05	18.45	18.60
2.	Gelong Gajah	19.13	17.02	17.73
3.	Sungai Selinsing	10.70	14.99	18.70
4.	Ulu Rasau	19.40	19.50	19.50
PURATA OER EMPAT (4) LADANG LJSB (%)		17.07	17.49	18.63
PURATA OER SEMENANJUNG MALAYSIA (MPOB) (%)		20.01	19.76	19.21
PERBEZAAN PURATA OER (%)		-2.94	-2.27	-0.58
PERATUS PENCAPAIAN BERBANDING MPOB (%)		85.3%	88.5%	97%

Sumber: Penyata Hasil dan Kos LJSB

Nota: Data OER yang diambil kira hanya daripada kawasan sawit yang matang

- ii. Berdasarkan **Jadual 2.6**, purata OER bagi empat (4) ladang LJSB untuk tahun 2015, 2016 dan 2017 adalah rendah iaitu sebanyak 17.07%, 17.49% dan 18.63% berbanding purata OER bagi Semenanjung Malaysia sebanyak 20.01%, 19.76% dan 19.21%. Berdasarkan temu bual bersama pengurus ladang, faktor yang menyebabkan peratusan kadar OER LJSB rendah pada tahun 2015, 2016 dan 2017 adalah antaranya kerana kerja membaja lewat dilaksanakan dan juga penggunaan jenis baja yang kurang berkesan serta serangan serangga perosak/ulat bungkus. Selain itu, ia juga disebabkan oleh kekurangan tenaga kerja mahir serta kurangnya pemantauan pihak pengurusan ladang terhadap kualiti kerja dalam menuai buah sawit dan juga kadar pengeluaran bunga jantan yang tinggi. Purata OER yang tidak mencapai 100% berbanding MPOB memberi kesan kepada hasil jualan dan keuntungan kepada syarikat.

Pada pendapat Audit, prestasi pencapaian purata OER bagi empat (4) ladang LJSB adalah kurang cekap kerana di bawah purata OER MPOB pada tahun 2015, 2016 dan 2017. Bagaimanapun, peratus pencapaian antara 85.3% hingga 97% mencapai tahap purata OER MPOB.

- iii. Perbandingan telah dibuat bagi menilai kedudukan hasil pengeluaran BTS dan kadar perahan minyak LJSB pada tahun 2017 dengan syarikat perladangan korporat yang mempunyai penarafan yang terbaik di Malaysia. Maklumat yang diperolehi oleh pihak Audit adalah berdasarkan laporan tahunan tahun 2017 bagi enam (6) syarikat korporat. Perbandingan hasil purata BTS dan kadar perahan minyak dengan syarikat berkaitan perladangan kelapa sawit bagi tahun 2017 adalah seperti **Jadual 2.7**.

JADUAL 2.7
PERBANDINGAN HASIL PURATA BTS DAN KADAR PERAHAN MINYAK
DENGAN SYARIKAT BERKAITAN PERLADANGAN KELAPA SAWIT BAGI TAHUN 2017

BIL.	SYARIKAT	HASIL PURATA BTS SEHEKTAR SETAHUN (TAN METRIK)	KADAR PERAHAN MINYAK (OER) (%)
1.	Ladang Jalong Sdn. Bhd.	16.22	18.63
2.	United Plantations Berhad	24.78	21.46
3.	Kulim (Malaysia) Berhad	23.98	20.44
4.	IOI Corporation Berhad	21.66	21.28
5.	Kuala Lumpur Kepong Berhad	21.39	21.68
6.	Hap Seng Plantation Holdings Berhad	20.48	20.77
7.	Sime Darby Plantation Sdn. Bhd.	19.44	21.29

Sumber: Rekod Ladang LJSB dan Laporan Tahunan Enam (6) Syarikat Korporat Tahun 2017

- iv. Analisis Audit terhadap prestasi pengeluaran BTS mendapati hasil purata pengeluaran BTS di ladang kelapa sawit milik LJSB lebih rendah iaitu pada kadar 16.22 tan metrik sehektar berbanding hasil pengeluaran bagi enam (6) syarikat yang dapat mengeluarkan hasil pengeluaran BTS setahun iaitu antara 19.44 tan metrik hingga 24.78 tan metrik sehektar. Manakala kadar perahan minyak yang dicapai di ladang LJSB adalah 18.6% dan didapati kadar perahan minyak yang dicapai juga adalah rendah berbanding kadar perahan minyak di enam (6) syarikat perladangan kelapa sawit antara 20.4% hingga 21.6%.

Maklum Balas LJSB yang Diterima pada 14 September 2018

Pihak pengurusan LJSB menjelaskan pihaknya masih belum mampu untuk bersaing dengan syarikat-syarikat perladangan yang besar di Malaysia dari

segi kuantiti pengeluaran BTS dan kualiti kadar perahan minyak kerana saiz keluasan ladang milik LJSB yang kecil.

Pada pendapat Audit, purata pengeluaran BTS dan OER ladang kelapa sawit LJSB masih belum mencapai tahap daya saing berbanding syarikat perladangan yang besar di Malaysia kerana saiz ladang LJSB yang kecil.

2.6.2.2. Pencapaian Outcome

a. Peluang Pekerjaan Daripada Aktiviti Ladang LJSB

- i. Sejak ditubuhkan pada tahun 1976, LJSB telah menambah keluasan ladang yang diusahakannya. Berdasarkan rekod ladang LJSB, dalam tempoh 10 tahun iaitu daripada tahun 2009 hingga 2018, keluasan kawasan dan bilangan ladang yang diusahakan LJSB telah meningkat melalui pembelian ladang pada tahun 2013 dan 2016. Daripada tiga (3) ladang seluas 1,442.86 hektar pada tahun 2009, keluasan ladang meningkat sebanyak 185.3% kepada lima (5) ladang seluas 4,118.18 hektar pada tahun 2018. Secara umumnya, aktiviti perladangan kelapa sawit oleh LJSB telah memberi peluang pekerjaan kepada 108 penduduk tempatan dan 110 warga asing pada tahun 2018. Antara peluang pekerjaan kepada penduduk tempatan ialah sebagai mandor, pemandu jentera ladang, pengutip buah sawit, pekerja membaja dan pekerja penyenggaraan. Manakala kepada warga asing ialah penuai buah sawit dan pemangkas pelepah pokok sawit. Selain itu, penduduk setempat juga berpeluang menggunakan kemudahan yang disedia dan dibangunkan oleh LJSB di ladang antaranya seperti kedai runcit, rumah/kuarters, *ramp* untuk mengumpul buah sawit, alat penimbang dan jalan ladang. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.8**.

JADUAL 2.8
OUTCOME PELUANG PEKERJAAN KEPADA PENDUDUK TEMPATAN
DAN WARGA ASING DI LIMA (5) LADANG

LADANG	BILANGAN PEKERJA TEMPATAN	PERATUS (%)	BILANGAN PEKERJA INDONESIA	PERATUS (%)	JUMLAH PEKERJA
Pulau Tiga	17	38.6	27	61.4	44
Teluk Sena	9	45	11	55	20
Gelong Gajah	38	55.1	31	44.9	69
Sungai Selinsing	17	33.3	34	66.7	51
Ulu Rasau	27	79.4	7	20.6	34
JUMLAH	108	49.5	110	50.5	218

Sumber: Senarai Fail Sumber Manusia Lima (5) Ladang LJSB

Pada pendapat Audit, prestasi *outcome* hasil daripada aktiviti kelapa sawit di lima (5) ladang milik LJSB telah memberi peluang pekerjaan kepada penduduk tempatan dan warga asing serta penduduk sekitar dapat memperolehi kemudahan peralatan yang boleh diperolehi di LJSB.

b. Pembayaran Dividen Keuntungan Ladang Kepada Pemegang Saham

- i. Mulai tahun 2010, LJSB membayar dividen daripada hasil keuntungan yang diperolehi syarikat. Berdasarkan semakan Audit terhadap Lejar Am LJSB, bagi tempoh enam (6) tahun iaitu daripada tahun 2010 hingga 2016, LJSB telah membayar dividen sebanyak lima (5) kali berjumlah RM9.47 juta kepada PPPNP dan PAOPSB. Sebanyak dua (2) kali bayaran dividen dibuat kepada PPPNP berjumlah RM4.88 juta pada tahun 2010 dan 2011 manakala tiga (3) kali kepada PAOPSB berjumlah RM4.59 juta pada tahun 2014, 2015 dan 2016. Pada tahun 2012 dan 2013 tiada bayaran dividen yang dibuat LJSB kerana LJSB melalui proses penstrukturan semula syarikat. Dividen yang dibayar adalah antara 5% hingga 11% daripada keuntungan yang diperolehi LJSB pada tahun-tahun kewangan berkenaan. Sehingga tarikh pengauditan, bayaran dividen untuk tahun 2017 belum dibuat oleh LJSB. Maklumat pembayaran dividen oleh LJSB kepada pemegang saham adalah seperti **Jadual 2.9**.

JADUAL 2.9
MAKLUMAT PEMBAYARAN DIVIDEN OLEH LJSB KEPADA PEMEGANG SAHAM
BAGI TEMPOH TAHUN 2010 HINGGA 2017

TAHUN	BAYAR KEPADA	AMAUN DIVIDEN (RM Juta)	PERATUS BAYARAN (%)
2010	PPPNP	2.29	10.0
2011	PPPNP	2.59	11.2
2012	Tiada Bayaran Dibuat	0	0
2013	Tiada Bayaran Dibuat	0	0
2014	PAOPSB	2.29	10
2015	PAOPSB	1.15	5.0
2016	PAOPSB	1.15	5.0
2017	Belum Dibuat	0	0
JUMLAH		9.47	

Sumber: Lejar Am LJSB Tahun 2010 hingga 2017

- ii. Mengikut Pengurus Akaun PPPNP, dividen yang dibayar berjumlah RM9.47 juta telah dimasukkan ke akaun khas yang dikawal selia oleh Kumpulan PPPNP. Dividen yang diterima telah digunakan semula untuk perbelanjaan operasi syarikat dan disumbangkan kepada Kerajaan Negeri dan agensi bukan Kerajaan. Selain itu, dividen juga digunakan

bagi melaksanakan program tanggungjawab sosial/*Corporate Social Responsibility* (CSR) antaranya seperti sumbangan atau tajaan kepada badan-badan kebajikan, badan bukan Kerajaan/NGO dan sebagainya melalui permohonan bertulis yang dibuat melalui PPPNP.

Pada pendapat Audit, *outcome* daripada pembayaran dividen kepada pemegang saham telah memberi manfaat dan kebajikan kepada rakyat negeri Perak dengan pelaksanaan program CSR.

2.6.2.3. Prestasi Pendapatan dan Perbelanjaan Bagi Empat (4) Ladang dan Kos Pengeluaran BTS Berbanding Produktiviti

- a. *Standard Operating Procedures* (SOP) LJSB menyatakan setiap pengurus ladang bertanggungjawab menyediakan laporan mengenai kedudukan pendapatan dan perbelanjaan ladang bagi tujuan pemantauan dan kawalan. Prestasi pendapatan dan perbelanjaan bagi empat (4) ladang LJSB adalah seperti **Jadual 2.10**.

JADUAL 2.10
PRESTASI PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN EMPAT (4) LADANG
BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

LADANG	TAHUN	KELUASAN KAWASAN BERHASIL (HEKTAR)	JUMLAH (RM)		PENDAPATAN (RM)	
			PENDAPATAN (RM Juta)	PERBELANJAAN (RM Juta)	LEBIHAN / (KURANGAN)	PER HEKTAR
Pulau Tiga	2015	910.00	6,220,377	2,946,929	3,273,448	3,597
	2016	910.00	5,667,251	2,555,075	3,112,176	3,420
	2017	870.32	4,380,572	4,190,932	189,640	218
Gelong Gajah	2015	778.20	1,572,874	3,510,633	(1,937,759)	(2,490)
	2016	778.20	2,889,054	3,792,228	(903,174)	(1,161)
	2017	771.24	4,816,016	4,363,758	452,258	586
Sungai Selinsing	2015	649.09	655,945	2,791,440	(2,135,495)	(3,290)
	2016	614.00	2,263,070	2,591,436	(328,366)	(535)
	2017	614.00	4,469,591	3,496,829	972,762	1,584
Ulu Rasau	2015	328.18	1,707,444	1,521,633	185,811	566
	2016	328.18	1,882,772	1,406,404	476,368	1,452
	2017	314.19	2,239,247	1,744,751	494,496	1,574

Sumber: Laporan Bulanan/Penyata Akaun Ladang LJSB

- b. Berdasarkan **Jadual 2.10**, analisis Audit mendapati pada tahun 2015, LPT dan LUR mempunyai lebih pendapatan per hektar berjumlah RM3,597 dan RM566. Manakala LGG dan LSS menunjukkan kurang pendapatan per hektar berjumlah RM2,490 dan RM3,290. Pada tahun 2016, LPT dan

LUR mempunyai lebih pendapatan per hektar berjumlah RM3,420 dan RM1,452. Manakala LGG dan LSS menunjukkan kurangan pendapatan per hektar berjumlah RM1,161 dan RM535. Analisis selanjutnya mendapati pada tahun 2017, kesemua empat (4) ladang menunjukkan lebih pendapatan per hektar berjumlah RM218 (LPT), RM586 (LGG), RM1,584 (LSS) dan RM1,574 (LUR). Pada tahun 2016, kurangan pendapatan per hektar di LGG adalah disebabkan oleh peningkatan kos pembelian baja sebanyak 38.3% iaitu RM261,667 daripada RM682,968 (2015) kepada RM944,635 (2016). Di LSS juga kurangan pendapatan per hektar pada tahun 2016 disebabkan peningkatan kos pembelian baja sebanyak 41.1% iaitu RM188,663 daripada RM458,834 (2015) kepada RM647,497 (2016). Pada tahun 2017, empat (4) ladang menunjukkan lebih pendapatan per hektar berbanding tahun 2016 namun hanya tiga (3) daripada empat (4) ladang yang menunjukkan peningkatan iaitu 8.4% (LUR), 49.5% (LGG) dan 196.1% (LSS). Manakala, bagi LPT walaupun ada lebih pendapatan per hektar pada tahun 2017 tetapi lebih pendapatan menurun sebanyak 93.6%. Ini disebabkan oleh tanam semula pada tahun 2017 yang melibatkan kawasan seluas 202 hektar. Berdasarkan analisis Audit, bagi tempoh tiga (3) tahun 2015, 2016 dan 2017 LPT adalah penyumbang terbesar kepada pendapatan LJSB berjumlah RM16,268,200 iaitu sebanyak 42% daripada jumlah keseluruhan pendapatan empat (4) ladang RM38,764,213.

Pada pendapat Audit, tiga (3) ladang LJSB telah menunjukkan peningkatan dalam perolehan pendapatan sehektar bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017.

- c. Mengikut kaedah pengiraan kos pengeluaran sawit yang dikeluarkan oleh MPOB pada tahun 2014, kos pengeluaran buah tandan segar (BTS) sawit bermaksud nilai kos dalam ringgit yang ditanggung oleh pengusaha bagi mengeluarkan setiap tan BTS. Pihak pengurusan syarikat perlu memastikan kos pengeluaran BTS setahun adalah sentiasa terkawal. Ia penting supaya kos pengeluaran tidak terlalu tinggi sehingga menjejaskan keuntungan selain menunjukkan kecekapan pihak pengurusan dalam memaksimumkan pengeluaran dan keuntungan dengan meminimumkan kos pengeluaran. Komponen utama kos pengeluaran BTS terdiri daripada tiga (3) iaitu kos input pertanian, kos upah pekerja dan kos pengangkutan. Antara kos-kos tersebut ialah seperti baja dan racun rumpai, kos upah pekerja untuk penuaian, pengumpulan, memangkas, membaja dan meracun rumpai serta kos pengangkutan iaitu dari ladang ke kilang memproses buah sawit. Maklumat kos pengeluaran BTS setahun di empat (4) ladang adalah seperti **Jadual 2.11**.

JADUAL 2.11
KOS PENGELUARAN BTS SETAHUN BERBANDING PENGELUARAN BTS SETAHUN
DI EMPAT (4) LADANG PADA TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

LADANG	TAHUN	JUMLAH		KOS SE TAN (RM/TAN METRIK)		BEZA (RM/TAN METRIK)	
		KOS BTS SETAHUN (RM) (a)	PENGELUARAN BTS SETAHUN (TAN METRIK) (b)	PENGELUARAN SEBENAR BTS SETAHUN (a/b)	YANG DITETAPKAN DALAM BAJET	LEBIH / (KURANG)	(%)
Pulau Tiga	2015	2,946,929	14,735	200	204	(4)	(2.0)
	2016	2,555,075	10,713	238	167	71	42.5
	2017	2,001,928	7,722	259	199	60	30.2
Gelong Gajah	2015	1,477,916	4,159	355	417	(62)	(14.9)
	2016	1,567,269	4,414	355	308	47	15.3
	2017	3,329,165	8,511	391	404	(13)	(3.2)
Sungai Selinsing	2015	987,031	2,221	444	349	95	27.2
	2016	1,573,959	4,471	352	372	(20)	(5.4)
	2017	2,061,116	7,299	282	293	(11)	(3.8)
Ulu Rasau	2015	1,260,916	3,853	327	383	(56)	(14.6)
	2016	1,120,595	3,206	350	281	69	24.6
	2017	1,744,751	3,774	462	356	106	29.8
JUMLAH KESELURUHAN BAGI EMPAT (4) LADANG	2015	6,672,792	24,968	267			
	2016	6,816,898	22,804	299			
	2017	9,136,960	27,306	335			

Sumber: Penyata Akaun Ladang LPT, LGG, LSS dan LUR

- d. Berdasarkan **Jadual 2.11**, analisis Audit mendapati bagi tempoh tiga (3) tahun 2015, 2016 dan 2017 kos pengeluaran sebenar BTS setahun bagi satu (1) tan metrik di tiga (3) ladang meningkat (LPT, LGG, LUR) manakala satu (1) lagi ladang (LSS) menurun. Pada tahun 2016, kos pengeluaran sebenar BTS setahun bagi satu (1) tan metrik meningkat di LPT (19%) dan LUR (7%) berbanding tahun 2015. Manakala kos menurun di LSS (20.7%) berbanding tahun 2015. Di LGG, kosnya sama dan tidak berubah seperti tahun 2015 (RM355 tan metrik). Pada tahun 2017, kos pengeluaran sebenar BTS setahun bagi satu (1) tan metrik meningkat di LPT (8.8%), di LGG (10.1%) dan LUR (32%) berbanding tahun 2016. Manakala kos menurun di LSS (19.9%) berbanding tahun 2016. Pada tahun 2016 dan 2017, kos pengeluaran sebenar BTS setahun meningkat di LGG dan LUR adalah disebabkan oleh peningkatan kos upah pekerja untuk kerja menuai serta mengutip BTS (LGG) dan kos upah pekerja untuk kerja membaja (LUR). Manakala di LPT disebabkan oleh apabila kuantiti pengeluaran BTS menurun pada tahun 2016 dan 2017 berbanding tahun 2015, secara langsung kos pengeluaran BTS setahun juga menurun. Bagaimanapun, peratus penurunan

kuantiti pengeluaran BTS (tan metrik) adalah lebih tinggi berbanding nilai kos (RM) pengeluaran BTS dan ini memberi kesan kepada peningkatan kos pengeluaran sebenar BTS bagi satu (1) tan metrik. Analisis Audit selanjutnya mendapati pada tahun 2015, LJSB telah membelanjakan sejumlah RM6,672,792 bagi mengeluarkan BTS sebanyak 24,968 tan metrik. Ini bermakna bagi mengeluarkan satu (1) tan metrik BTS pada tahun 2015, LJSB telah membelanjakan sejumlah RM267. Jumlah kos ini adalah terendah berbanding pada tahun 2016 dan 2017 (RM299/tan metrik, RM335/tan metrik). Pada tahun 2016, kos keseluruhan pengeluaran BTS setahun bagi satu (1) tan metrik meningkat sebanyak 12% daripada RM267 satu (1) tan metrik kepada RM299 satu (1) tan metrik. Begitu juga pada tahun 2017 meningkat sebanyak 12% daripada RM299 satu (1) tan metrik kepada RM335 satu (1) tan metrik. Analisis Audit mendapati kos keseluruhan pengeluaran BTS setahun bagi satu (1) tan metrik adalah tidak terkawal dengan baik kerana kos yang meningkat dalam tempoh tiga (3) tahun.

- e. Analisis selanjutnya ialah terhadap kos BTS setahun berbanding jumlah pengeluaran BTS setahun. Pada tahun 2016 berbanding tahun 2015, kos pengeluaran BTS setahun meningkat sebanyak 2.2% daripada RM6,672,792 kepada RM6,816,898. Bagaimanapun, pengeluaran BTS setahun didapati menurun sebanyak 8.7% daripada 24,968 tan metrik kepada 22,804 tan metrik. Manakala pada tahun 2017, kos pengeluaran BTS setahun juga meningkat sebanyak 34% daripada RM6,816,898 kepada RM9,136,960. Peningkatan kos pengeluaran BTS yang tertinggi ialah di LGG (112.4%) diikuti oleh LUR (55.7%) dan LSS (31%). Peningkatan kos pengeluaran BTS setahun yang ketara meningkat (34%) pada tahun 2017 adalah disebabkan oleh kos upah pekerja untuk kerja menuai dan mengutip BTS serta kos pengangkutan BTS di kawasan tuaian di ladang ke tempat pengumpulan BTS.
- f. Analisis berikutnya ialah terhadap kos bagi satu (1) tan metrik yang ditetapkan dalam bajet syarikat berbanding kos pengeluaran sebenar BTS. Analisis Audit mendapati bagi tempoh tiga (3) tahun 2015, 2016 dan 2017 kos pengeluaran sebenar BTS setahun bagi satu (1) tan metrik di dua (2) ladang telah melebihi kos yang ditetapkan dalam bajet (LPT, LUR) manakala di satu (1) lagi ladang (LSS) kos dapat dikurangkan. Di LGG, pada tahun 2016 melebihi kos bajet manakala pada tahun 2017 kos sebenar adalah kurang daripada bajet. Pada tahun 2016, kos pengeluaran sebenar BTS setahun bagi satu (1) tan metrik melebihi kos bajet di LPT (42.5%), LGG (15.3%) dan LUR (24.6%) berbanding tahun 2015. Pada tahun 2017 pula, kos pengeluaran sebenar BTS setahun bagi satu (1) tan metrik melebihi kos bajet di LPT (30.2%) dan LUR (29.8%) berbanding tahun 2016.

Pada pendapat Audit, prestasi keseluruhan kos pengeluaran sebenar BTS setahun bagi satu (1) tan metrik adalah kurang cekap kerana berlaku peningkatan kos di tiga (3) daripada empat (4) ladang pada tahun 2016 dan 2017.

2.6.2.4. Perolehan Baja dan Pengurusan Stor Untuk Lima (5) Ladang LJSB

- a. Berdasarkan Pekeliling Perbendaharaan Malaysia PK 2.1 yang diterima pakai oleh LJSB, perolehan bekalan, perkhidmatan dan kerja yang melibatkan perbelanjaan tahunan atau sesuatu kontrak melebihi RM500,000 hendaklah dipelawa secara tender terbuka. Mengikut pihak pengurusan LJSB, perolehan baja bagi lima (5) ladang LJSB diuruskan oleh ibu pejabat LJSB melalui kaedah tender dan dibuat daripada pelbagai pembekal mengikut jenis baja sebanyak dua (2) kali setahun. Perolehan pada awal tahun bagi pembekalan baja untuk bulan Januari hingga Jun dan pertengahan tahun bagi pembekalan baja untuk bulan Julai hingga Disember. Setiap ladang akan mengemukakan anggaran keperluan baja kepada ibu pejabat LJSB untuk tujuan disediakan bajet. Berdasarkan Lejar AM LJSB, kos pembelian baja bagi ladang LJSB berjumlah RM7.05 juta bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017. Jumlah kos ini adalah antara 45% hingga 68% daripada jumlah perbelanjaan operasi ladang bagi tiga (3) tahun yang berjumlah RM12,811,766. Semakan Audit terhadap fail perolehan baja, minit mesyuarat Lembaga Pengarah dan baucar bayaran mendapati perolehan baja yang dilaksanakan secara tender telah mengikut peraturan yang ditetapkan.
- b. Mengikut perenggan 16.4, AM 6.4, Tatacara Pengurusan Stor Kerajaan, Pekeliling Perbendaharaan Malaysia yang diterima pakai oleh LJSB dan SOP ladang menetapkan baja hendaklah disimpan di tempat yang mempunyai peredaran udara, dingin dan kering kerana jika terkena air, ia akan rosak dan mengeluarkan bahang panas dan platform kayu hendaklah digunakan untuk mengalas baja tersebut. Lawatan Audit pada 17, 19 dan 26 Julai 2018, ke Ladang Gelong Gajah, Sungai Selinsing, Ulu Rasau, Pulau Tiga dan Teluk Sena mendapati baja disimpan dalam bangunan stor baja yang berkunci. Pemeriksaan Audit mendapati stok baja di lima (5) ladang LJSB dialas menggunakan platform kayu dan mempunyai ruang udara bagi menjaga kualiti baja. Pemeriksaan Audit juga mendapati rekod keluar/masuk stok baja adalah teratur dan kemas kini dan susun atur adalah memuaskan. Pihak Audit juga mendapati pihak Audit Dalam PPPNP sentiasa memantau operasi stor di ladang-ladang terutamanya berkaitan keselamatan fizikal dan rekod penerimaan, pengeluaran serta penyimpanan baja. Contoh adalah seperti **Gambar 2.1** dan **Gambar 2.2**.

GAMBAR 2.1



**Ladang Gelong Gajah, Beruas
- Stor Baja
(17.7.2018)**

GAMBAR 2.2



**Ladang Gelong Gajah, Beruas
- Baja Tersusun Dengan Teratur Dialas Platform Kayu
(17.7.2018)**

Pada pendapat Audit, perolehan baja adalah mematuhi peraturan kewangan dan prosedur perolehan serta kaedah penyimpanan baja adalah memuaskan di lima (5) stor baja di ladang LJSB.

2.6.2.5. Pelaksanaan Aktiviti Penyenggaraan Ladang

Aktiviti penyenggaraan ladang merangkumi aktiviti membaja, mengawal rumpai, meracun, memangkas pelepah pokok sawit, membaiki/menggreding jalan dan jambatan serta lain-lain aktiviti. Berdasarkan maklumat yang dikemukakan oleh pengurusan LJSB, bagi tempoh tahun 2015 hingga 2018 LJSB telah membelanjakan sejumlah RM9.79 juta untuk perolehan baja dan racun. Pihak Audit memilih dua (2) daripada tujuh (7) aktiviti penyenggaraan di ladang untuk diaudit iaitu membaja dan merumpai kerana 60% daripada perbelanjaan operasi ladang disumbang daripada dua (2) aktiviti ini. Ia juga memberi kesan kepada penghasilan produktiviti BTS dari segi kuantiti dan kualiti sekiranya tidak dilaksanakan mengikut jadual perancangan.

a. Aktiviti Membaja

Mengikut Panduan Pembajaan Sawit yang dikeluarkan oleh MPOB menyatakan kekerapan membaja bergantung kepada umur pokok iaitu tiga (3) kali setahun semasa pokok berumur antara satu (1) hingga empat (4) tahun dan dua (2) kali setahun selepas pokok berumur lebih dari empat (4) tahun. Mengikut rekod baja di LJSB, didapati lima (5) jenis baja yang digunakan pada tahun 2015 iaitu *Muriate Of Potash* (MOP), *Amonium Sulphate* (AS), *Rock Phosphate* (RP), *Kiesrite* (KIES) dan *Borate* (HGFB). Pada tahun 2016 dan 2017, atas syor pihak Agronomis daripada syarikat Sime Darby Seeds & Agricultural Services Sdn. Bhd. dua (2) jenis baja yang baru iaitu MIX dan AJIB CRF telah digunakan. Semakan Audit di tiga (3) daripada lima (5) ladang yang dipilih iaitu LUR, LSS dan LGG mendapati satu (1) jadual perancangan membaja telah disediakan. Jadual

perancangan tersebut dikemukakan kepada Bahagian Perladangan, Ibu Pejabat LJSB untuk kelulusan. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati kerja-kerja membaja telah lewat dilaksanakan antara satu (1) hingga 11 bulan daripada jadual perancangan. Berdasarkan temu bual bersama Pengurus LGG dan LUR pada 17 dan 19 Julai 2018, kerja-kerja pembajaan tidak dapat dibuat mengikut perancangan kerana bekalan baja lewat diterima daripada pembekal menyebabkan ketiadaan baja untuk ditabur di ladang dan faktor cuaca/hujan yang juga menyukarkan kerja-kerja pembajaan. Di LGG, pihak pengurusan ladang telah mengenakan denda berjumlah RM6,501 kepada pembekal kerana kelewatan membekalkan baja antara satu (1) hingga 28 hari. Berdasarkan panduan pembajaan MPOB dan temu bual bersama pengurus ladang, kerja pembajaan yang tidak dibuat seperti dirancang akan memberi kesan kepada penghasilan buah sawit. Selain itu, semakan Audit juga mendapati kerja membaja tidak dilaksanakan seperti dirancang di LSS sebanyak tujuh (7) kali dan di LGG sebanyak tiga (3) kali kerana jenis baja telah diganti dengan jenis baja lain seperti yang disyorkan oleh pihak Agronomis daripada Advisory Service, Sime Darby Seeds & Agricultural Services Sdn. Bhd. Mengikut Pengurus Kanan Bahagian Perladangan LJSB, walaupun kerja membaja tidak dilaksanakan dengan jenis baja yang dirancang antaranya seperti MOP, KIES, RP dan AS, pihaknya mendapati baja AJIB CRF yang diganti adalah memadai kerana tetap membekalkan nutrien penting yang mencukupi antaranya seperti *nitrogen*, *fosforus* dan *kalium* yang diperlukan oleh pokok. Menurut pengurus ladang juga, penggantian baja tidak melibatkan pertambahan kos dan kuantiti baja yang ketara namun pihak pengurusan ladang dapat mengurangkan kos upah pekerja membaja. Ini kerana dengan menggunakan baja gantian AJIB CRF, kos upah pekerja membaja daripada tiga (3) kali setahun dapat dikurangkan kepada sekali setahun. Maklumat lanjut adalah seperti **Jadual 2.12**.

JADUAL 2.12
KELEWATAN KERJA MEMBAJA DI LADANG ULU RASAU, LADANG SUNGAI SELINSING
DAN LADANG GELONG GAJAH PADA TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

TAHUN	BLOK TANAMAN	JENIS BAJA	BULAN		TEMPOH KELEWATAN (BULAN)
			RANCANG	LAKSANA	
LADANG ULU RASAU					
2015	OP 1 - OP10	MOP	Jan	Apr, Mei, Jun	3, 4, 5
		AS	Feb	Mei, Jun, Julai	3, 4, 5
		RP	Mei	Julai, Ogos	2 & 3
		KIES	Jun	Ogos, Sept, Okt,	2, 3, 4
		HGFB	Mac	Sept	6
2016	OP1 - OP10	RP	Mei	Ogos	3
		KIES	Jun	Ogos, Sept, Okt	2, 3, 4
		HGFB	Feb	Julai	5
		MIX	Jan	Mei, Jun	4 & 5

TAHUN	BLOK TANAMAN	JENIS BAJA	BULAN		TEMPOH KELEWATAN (BULAN)
			RANCANG	LAKSANA	
		AJIB CRF	Ogos	Nov, Dis	3 & 4
2017	OP1 – OP5	AJIB CRF	Mac	Apr, Mei	1 & 2
	OP6 – OP10		Apr	Mei, Jun	1 & 2
LADANG SUNGAI SELINSING					
2015	OP11A – OP11C	AS	Feb	Mei	3
		MOP	Feb	Apr, Mei, Jun	2,3,4
		HGFB	Mac	Jun	3
		RP	Jun	Ogos	2
	OP12A – OP12C	AS	Feb	April, Jun	2 & 4
		MOP	Feb	Apr, Jun	2 & 4
		HGFB	Mac	Julai, Ogos	4 & 5
		RP	Jun	Tidak Dilaksanakan	
KIES	Jun	Ogos	2		
2016	OP11A – OP11C	HGFB	Mac	Jun, Julai	3 & 4
		NK MIX	Feb	Mac, Apr	1 & 2
		RP	Jun	Ogos	2
	OP12A – OP12C	HGFB	Mac	Julai, Ogos	4 & 5
		NK MIX	Feb	Mei, Jun, Julai	3, 4, 5
		RP	Jun	Ogos	2
		KIES	Jun	Ogos, Sept	2 & 3
	OP15C	CCM 25	Mei	Julai	2
2017	OP11A – OP11C	AJIB CRF	Jan	Mac	2
		KIES	Jun	Tidak Dilaksanakan	
	OP12A – OP12C	AS	Jan	Tidak Dilaksanakan	
		AJIB CRF	Jan	Mac	2
		MOP	Feb	Tidak Dilaksanakan	
		KIES	Jun	Tidak Dilaksanakan	
	OP14A	AS	Jan	Tidak Dilaksanakan	
		AJIB CRF	Jan	Mei	4
		MOP	Feb	Tidak Dilaksanakan	
	OP15A – OP15D	AS	Jan	Mei	4
		MOP	Feb	Mei	3
		HGFB	Mac	Jun, Julai	3 & 4
RP		Mei	Ogos	3	
LADANG GELONG GAJAH					
2015	20A – 20B	AS	Apr	Mei	1
		RP	Jun	Julai	1
		HGFB	Feb	Julai	5
		MOP	Mac	Mei	2
	11A – 11E	AS	Apr	Mei	1
		RP	Jun	Ogos	2
		HGFB	Feb	Julai	5
		MOP	Mac	Mei	2

TAHUN	BLOK TANAMAN	JENIS BAJA	BULAN		TEMPOH KELEWATAN (BULAN)
			RANCANG	LAKSANA	
	13A – 13E	HGFB	April, Mei	Tidak Dilaksanakan	
	13A & 13E	CCM 44	Jan		
	13B		Feb		
	13C & 13D		Mac		
	14A & 14B	CCM 25	Mac	Jun, Ogos, Nov	3, 5, 8
	14C & 14D		Feb	Jun, Ogos, Nov	4, 6, 9
2016	20A – 20B	MOP	Feb	April	2
		AS	Jan	Mac	2
		RP	Mei	Sep	4
		KIES	Julai	Ogos	1
		HGFB	Feb	Mei	3
	11A – 11E	MOP	Feb	April	2
		AS	Jan	Mac	2
		RP	Mei	Ogos	3
		HGFB	Jan	Tidak Dilaksanakan	
	13A – 13E	MOP	Jan	April	3
		CCM 44	Apr	Mei	1
	14A – 14D	MOP	Feb	April	2
		KIES	Jun	Sept	3
2017	20A – 20B	AJIB CRF	Jan	Jun, Nov	5 & 10
	11A – 11E	AJIB CRF	Jan	Okt	9
	13A – 13E	AJIB CRF	Jan	Sept	8
	14A – 14D	MOP	Feb	Jun	4
		AS	Jan	Dis	11
		RP	Mei	Ogos	3
		HGFB	Mac	Tidak Dilaksanakan	

Sumber: Rekod LUR, LSS dan LGG

Maklum Balas LJSB yang Diterima pada 14 September 2018

Pihak pengurusan LJSB menjelaskan bagi kerja membaja mengguna jenis baja yang dirancang tetapi tidak dilaksanakan pihaknya telah mengganti dengan jenis baja lain yang bersesuaian. Pihaknya juga telah memastikan ia tidak menjejaskan tumbesaran pokok dan kualiti buah sawit yang dihasilkan kerana baja yang diganti tetap membekalkan *nutrien* yang diperlukan oleh pokok sawit antaranya seperti *nitrogen*, *fosforus* dan *kalium*.

Pada pendapat Audit, kecekapan dalam mematuhi jadual kerja membaja boleh dipertingkatkan lagi dengan menambah baik aspek pengurusan pembekalan baja yang bersesuaian tanpa menjejaskan kualiti buah sawit.

b. Aktiviti Merumpai

- i. Berdasarkan Panduan Pengurusan Rumpai Di Ladang Sawit yang dikeluarkan oleh MPOB mengenai pengurusan rumpai di ladang sawit menyatakan pengurusan rumpai adalah amalan agronomi kedua terpenting dan kos kedua tertinggi selepas pembajaan. Rumpai yang tidak dikawal dengan sistematik akan mengganggu proses tumbesaran tanaman sawit, pengurusan ladang dan mengurangkan produktiviti sawit jika dibiarkan. Contoh jenis-jenis rumpai adalah seperti rumput/lalang liar, paku pakis dan anak sawit liar. Program kawalan rumpai terbahagi kepada dua (2) kawasan iaitu kawasan sawit muda dan kawasan sawit matang. Di kawasan sawit muda, kaedah manual dan mekanikal seperti menebas perlu dilakukan lebih kerap iaitu setiap bulan manakala kaedah kimia semburan/meracun dilakukan setiap tiga (3) atau empat (4) bulan sekali. Bagi kawasan sawit matang pula, program kawalan rumpai perlu dilakukan mengikut keadaan tempat dan kadar pertumbuhan rumpai di kawasan berkenaan.
- ii. Jadual perancangan merumpai telah disediakan oleh pengurus ladang dan dikemukakan kepada Bahagian Perladangan, Ibu Pejabat LJSB untuk kelulusan. Semakan Audit terhadap jadual merumpai bagi tahun 2015 hingga 2017 di ketiga-tiga (3) ladang yang diaudit iaitu LUR, LSS dan LGG mendapati berlaku kelewatan kerja-kerja merumpai antara satu (1) hingga sembilan (9) bulan. Maklumat kelewatan kerja merumpai adalah seperti **Jadual 2.13**.

JADUAL 2.13
KELEWATAN KERJA MERUMPAI DI LADANG ULU RASAU,
SUNGAI SELINSING DAN GELONG GAJAH PADA TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

SUNGAI SELENSING DAN GELONG GASAH PADA TAHUN 2015, 2016 DAN 2017				
TAHUN	BLOK TANAMAN	BULAN		TEMPOH KELEWATAN (BULAN)
		RANCANG	LAKSANA	
LADANG ULU RASAU				
2015	OP1 - OP3	Sept	Okt	1
	OP4 – OP6	Okt	Nov, Dis	1 & 2
	OP7	Nov	Dis	1
	OP8	Nov	Tidak Dilaksanakan	
2016	OP 1 – OP2	Sept	Tidak Dilaksanakan	
	OP3	Mei	Julai	2
	OP4 – OP5	Okt	Tidak Dilaksanakan	
	OP6	Jun	Ogos	2
	OP7 – OP8	Julai	Ogos, Sept	1 & 2
	OP9 – OP10	Ogos	Tidak Dilaksanakan	
2017	OP 1 – OP2	Julai	Sept, Okt	2 & 3
	OP 3 – OP 4	Ogos	Okt, Nov	2 & 3

TAHUN	BLOK TANAMAN	BULAN		TEMPOH KELEWATAN (BULAN)
		RANCANG	LAKSANA	
	OP 5 – OP 6	Sept	Nov, Dis	2 & 3
	OP 7 – OP 8	Apr	Jun	2
	OP 9	Mei	Julai	2
	OP 10	Jun	Ogos	2
LADANG SUNGAI SELINSING				
2015	OP11B	Ogos	Okt	2
	OP11C	Sept	Nov	2
	OP12B	Okt	Nov	1
	OP12C	Nov	Dis	1
	OP14A	Julai	Tidak Dilaksanakan	
	OP15A – OP15B	Ogos	Tidak Dilaksanakan	
2016	OP12A – OP12C	Mei	Julai, Ogos, Sept	2,3,4
	OP14A	Feb	Apr	2
	OP15A	Sept	Okt	1
	OP15B – OP15D	Feb	Mei	3
2017	OP11B – OP11C	Apr	Jun	2
	OP14A	Okt	Dis	2
	OP15A	Okt	Dis	2
	OP15B	Nov	Tidak Dilaksanakan	
	OP15C – OP15D	Sept	Okt	1
LADANG GELONG GAJAH				
2015	20A – 20B	Feb, Okt	Tidak Dilaksanakan	
	11A – 11E	Apr	Julai	3
	13A – 13E	Jun	Tidak Dilaksanakan	
	14A – 14D	Julai	Tidak Dilaksanakan	
2016	20A – 20B	Jun	Tidak Dilaksanakan	
	11A – 11E	Julai	Tidak Dilaksanakan	
	13A – 13E	Mac	Tidak Dilaksanakan	
	14A	Jun	Tidak Dilaksanakan	
	14B – 14D	Feb	Tidak Dilaksanakan	
2017	20A – 20B	Feb	November	9
	11A	Julai	Ogos	1
	11B	Julai	Sept	2
	11C	Julai	Ogos	1
	11D – 11E	Julai	Sept	2
	13A – 13B	Jan	Apr	3
	13C – 13E	Jan	Mei	4
	14A	Apr	Jun	2
	14B	Feb	Julai	5
	14C	Jun	Dis	6
	14D	Jun	Dis	6

Sumber: Rekod LUR, LSS dan LGG

- iii. Semakan Audit mendapati bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017, kerja merumpai tidak dilaksanakan seperti dirancang di LUR sebanyak empat (4) kali, di LSS sebanyak tiga (3) kali dan di LGG sebanyak lapan (8) kali. Kerja merumpai yang tidak mengikut jadual menyebabkan rumput, lalang serta tumbuhan liar tumbuh dengan tinggi dan ini menyukarkan kerja-kerja membaja dan memangkas pelepah kelapa sawit. Selain itu, kos penyenggaraan di kawasan terlibat juga meningkat kerana perlu menggunakan perkhidmatan kontraktor luar. Berdasarkan penjelasan pihak pengurusan ladang, kerja merumpai di LUR yang tidak mengikut jadual antaranya ialah kerana menggunakan tenaga kerja sendiri tanpa menguna khidmat kontraktor luar, faktor cuaca iaitu hujan dan mengikut keutamaan. Keadaan ladang yang tidak disenggarakan adalah seperti **Gambar 2.3** dan **Gambar 2.4**.

GAMBAR 2.3



Ladang Sungai Selinsing, Tapah,
Daerah Batang Padang
- Rumput/Lalang/Tumbuhan Liar Yang Tinggi
Menyukarkan Kerja Membaja dan Memangkas
Pelepah Kelapa Sawit
(19.7.2018)

GAMBAR 2.4



Ladang Sungai Selinsing, Tapah,
Daerah Batang Padang
- Rumput/Lalang Yang Tinggi Menyukarkan Kerja
Membaja dan Memangkas Pelepah Kelapa Sawit
(19.7.2018)

Maklum Balas LJSB yang Diterima pada 14 September 2018

Pihak pengurusan LJSB menjelaskan antara sebab pihaknya tidak melaksanakan kerja merumpai mengikut pusingan/jadual yang dirancang ialah kerana hasil daripada pemantauan mendapati kawasan yang terlibat masih dalam keadaan terjaga dan tidak dipenuhi tumbuhan liar. Dengan itu keutamaan telah diberi kepada kawasan yang lain dan dengan pemantauan yang rapi pihaknya juga dapat mengurangkan kos upah tenaga pekerja ladang untuk kerja merumpai.

Pada pendapat Audit, pemantauan terhadap aktiviti merumpai di ladang LJSB masih boleh dipertingkatkan dengan lebih berkesan daripada pengurusan ladang.

c. Aktiviti Kawalan Serangga

Mengikut SOP Pengurusan Perladangan LJSB, tanaman kelapa sawit perlu sentiasa dipantau supaya sebarang penyakit dapat dikesan awal dan tidak merebak sehingga meningkatkan kos serta menyukarkan langkah kawalan. Selain itu, pengesanan yang awal dan kawalan segera dapat meminimumkan kerugian hasil. Lawatan Audit telah dijalankan pada 17, 19 dan 26 Julai 2018 ke lima (5) ladang iaitu LGG, LUR, LSS, LPT dan LTS bersama pengurus ladang masing-masing. Daripada lima (5) ladang yang dilawati, empat (4) ladang adalah dalam keadaan terkawal daripada serangan serangga perosak kecuali di LSS yang masih menghadapi masalah serangan ulat bungkus. Lawatan Audit di Ladang Sungai Selinsing mendapati di kawasan yang dianggarkan seluas 80 hektar sebanyak 100 hingga 250 pokok kelapa sawit diserang ulat bungkus atau beluncas yang memakan daun sawit. Pokok kelapa sawit yang diserang ulat bungkus menjadi kering dalam tempoh seminggu dan mengambil masa setahun untuk dipulihkan sebelum boleh kembali mengeluarkan hasil. Mengikut pengurus LSS, kawasan kelapa sawit seluas 30 hektar mula diserang ulat bungkus pada pertengahan bulan Mei tahun 2016 dan walaupun telah dapat dikawal melalui kaedah semburan racun ke dahan/pelepah pokok sawit dan juga suntikan racun ke batang/perdu pokok namun serangan berulang pada tahun 2017 (70 hektar) dan sehingga bulan Julai 2018 (80 hektar). Menurut pengurus LSS, serangan ulat bungkus boleh menyebabkan daun sawit mengering dan mereput hinggalah satu (1) pokok sawit boleh mati dalam tempoh 24 jam. Mengikut artikel dalam Buletin MPOB (April 2005), serangan ulat bungkus yang teruk boleh mengakibatkan kerugian hasil sehingga 40% selama dua (2) tahun selepas serangan. Berdasarkan temu bual bersama pengurus LSS, pihaknya sentiasa memantau dari semasa ke semasa dan mengambil tindakan sewajarnya dan kaedah yang lebih berkesan telah dikenal pasti seperti menggunakan khidmat kapal terbang dan dron bagi membuat semburan racun daripada udara dan juga menanam pokok bunga dari jenis *Cassia Cobanensis* bagi menghalang ulat bungkus dari menyerang pokok sawit. Bagaimanapun, menurut pengurus LSS serangan ulat bungkus tidak boleh dijangka dan boleh berlaku pada bila-bila masa dan berkemungkinan menyerang kawasan lain pula. Ianya adalah di luar kawalan pihak pengurusan ladang sekiranya serangan adalah daripada ulat bungkus yang merebak melalui angin daripada ladang kelapa sawit yang berdekatan atau pun dibawa oleh lori-lori kelapa sawit dari luar yang memasuki kawasan ladang. Gambar kawasan kelapa sawit yang diserang ulat bungkus adalah seperti **Gambar 2.5** dan **Gambar 2.6**.

GAMBAR 2.5



Ladang Sungai Selinsing, Tapah,
Daerah Batang Padang
- Pokok Sawit Diserang Ulat Bungkus
(19.7.2018)

GAMBAR 2.6



Ladang Sungai Selinsing, Tapah,
Daerah Batang Padang
- Pokok Sawit Diserang Ulat Bungkus
(19.7.2018)

Maklum Balas LJSB yang Diterima pada 14 September 2018

Pihak pengurusan LJSB menjelaskan pihaknya mengakui akibat serangan ulat bungkus di Ladang Sungai Selinsing telah mengakibatkan kerugian hasil jualan BTS kepada syarikat yang dianggarkan sebanyak 30% daripada sasaran jualan BTS pada tahun 2016 dan 2017 iaitu sejumlah RM427,310.40 (2016) dan RM724,127.40 (2017). Setakat ini, sehingga bulan Ogos 2018 pihak ladang masih menghadapi masalah serangan ulat bungkus dan antara tindakan yang diambil ialah meneruskan pembajaan di kawasan sawit yang terlibat supaya pokok sawit akan terus mengeluarkan daun dan buah secara berterusan. Kaedah ini telah dapat mengurangkan sehingga 15% kerugian dari segi hasil jualan BTS kepada syarikat. Selain itu, pihak pengurusan LJSB juga pernah memohon bantuan bagi program semburan racun menggunakan dron daripada Lembaga Minyak Sawit Malaysia.

Pada pendapat Audit, aktiviti kawalan serangga di empat (4) ladang adalah baik kecuali di LSS yang masih menghadapi masalah serangan ulat bungkus.

2.6.2.6. Aktiviti Penanaman Semula Pokok Kelapa Sawit Di LPT

- a. Dasar MPOB menetapkan kriteria penanaman semula mandatori kepada pemilik ladang adalah tidak dibenarkan menyimpan pokok yang berumur lebih daripada 25 tahun dan melebihi 5% daripada jumlah kawasan kelapa sawit yang mengeluarkan hasil kurang daripada 16 tan metrik sehektar setahun bagi tempoh tiga (3) tahun yang lepas.
- b. Mengikut Laporan Kemajuan Ladang, terdapat 16 blok di LPT yang ditanam pokok kelapa sawit iaitu 8 blok yang terdiri daripada Blok 89A hingga

89H (89A, 89B, 89C, 89D, 89E, 89F, 89G, 89H) seluas 437 hektar serta 8 blok yang terdiri daripada Blok 90A hingga 90H (90A, 90B, 90C, 90D, 90E, 90F, 90G, 90H) seluas 473 hektar. Jumlah keluasan keseluruhan tanaman berhasil di LPT ini ialah 910 hektar dan sehingga tahun 2018, usia pokok kelapa sawit adalah antara 28 dan 29 tahun. LPT mula mengeluarkan hasil pada tahun 1994 dan 1995. Gambar pokok sawit di LPT yang melebihi usia 25 tahun ke atas sedang ditebang seperti **Gambar 2.7** dan **Gambar 2.8**.

GAMBAR 2.7



Ladang Pulau Tiga, Perak Tengah
- Pokok Kelapa Sawit Berusia Lebih 25 Tahun
Sedang Dimusnahkan
Untuk Proses Tanaman Semula
(26.07.2018)

GAMBAR 2.8



Ladang Pulau Tiga, Perak Tengah
- Pokok Kelapa Sawit Berusia Lebih 25 Tahun
(26.07.2018)

- c. Semakan Audit terhadap rekod tanaman kelapa sawit mendapati kesemua pokok kelapa sawit di 16 blok di LPT dengan 910 hektar keluasan kawasan bertanam yang ditanam pada tahun 1989 dan 1990 telah mencapai usia 25 tahun ke atas. Secara puratanya, tinggi pokok kelapa sawit melebihi 9 meter telah menyukarkan buah sawit untuk dituai. Semakan selanjutnya mendapati purata pengeluaran BTS di LPT bagi kesemua 16 blok juga adalah rendah iaitu antara 12.57 hingga 15.68 tan sehektar setahun bagi tahun 2015 hingga 2017 yang mana kurang daripada 16 tan sehektar setahun yang ditetapkan MPOB.
- d. Berdasarkan temu bual pihak Audit bersama pengurus ladang LPT, pihak LJSB telah menyediakan satu (1) program perancangan atau pelan cadangan pada tahun 2016 untuk menanam semula pokok kelapa sawit di semua 16 blok seluas 870.32 hektar yang kesemua usia pokok telah tua melebihi 25 tahun. Pihak Audit juga dimaklumkan, program menanam semula melibatkan tujuh (7) jenis kerja seperti menebang dan membersihkan kawasan, membaris, melubang dan menanam, membina parit, membina lorong tuai, menyenggara kawasan dengan meracun, menyulam pokok dan akhirnya membaja. Kerja-kerja tersebut memerlukan tempoh masa selama 12 bulan dikira dari tarikh mula aktiviti kerja menebang dan membersihkan kawasan sehinggalah selesai kerja menyulam dan membaja. Dua (2) syarikat kontraktor yang berlainan dilantik secara tender untuk menjalankan kerja menanam semula pokok sawit di Fasa I dan Fasa II dan satu (1) perjanjian

telah ditandatangani antara LJSB dan dua (2) kontraktor berkenaan pada tahun 2017 dan 2018. Semakan Audit terhadap perjanjian yang ditandatangani mendapati klausa kontrak mengandungi syarat yang penting bagi menjaga kepentingan kedua-dua pihak antaranya skop kerja, tempoh siap, denda/penalti jika berlaku kelewatan siap kerja dan jika kualiti kerja tidak mencapai piawaian/spesifikasi yang ditetapkan. Berdasarkan maklumat yang dikemukakan oleh LJSB, peruntukan sejumlah RM3.47 juta (Fasa I) dan RM3.75 juta (Fasa II) telah disediakan. Semakan Audit mendapati setakat bulan Mac 2018 sebanyak 87% iaitu RM3.02 juta telah dibelanjakan untuk Fasa I dan peruntukan berbaki sejumlah RM0.45 juta. Manakala untuk Fasa II, setakat bulan September 2018 sebanyak 11.5% telah dibelanjakan dan peruntukan berbaki sejumlah RM3.32 juta. Bagi tujuan memastikan kelancaran pelaksanaan, pemantauan serta kejayaan program, LPT telah dibahagikan kepada empat (4) fasa dan pelaksanaannya adalah secara berperingkat mengikut pusingan seperti **Jadual 2.14**.

JADUAL 2.14
PROGRAM PENANAMAN SEMULA POKOK SAWIT DI LADANG PULAU TIGA

LADANG PULAU TIGA	KELUASAN (HEKTAR)	TAHUN SIAP DAN BILANGAN POKOK				KOS PERBELANJAAN (RM Juta)		PERATUS PENCAPAIAN (%) TANAM SEMULA SEHINGGA OGOS 2018
		SASARAN		SEBENAR		SASARAN BAJET	SEBENAR (SETAKAT OGOS 2018)	
Fasa I (Blok 89E – 89H)	202	Bulan Disember 2017	29,896	Bulan Mac 2018	28,889	3.47	3.02 (87%)	100% siap sepenuhnya pada bulan Mac 2018.
Fasa II (Blok 89A – 89D)	220.32	Bulan Disember 2018	35,251	0	0	3.75	0.43 (11.5%)	Setakat bulan Ogos 2018, sebanyak 60% siap.
Fasa III (Blok 90A – 90D)	214	2019	BA	BA	BA	BA	BA	BM
Fasa IV (Blok 90E – 90H)	234	2020	BA	BA	BA	BA	BA	BM
JUMLAH	870.32							

Sumber: Rekod LPT

Nota: BA – Belum Ada, BM – Belum Mula

- e. Pengurus LPT menjelaskan berlaku kelewatan kerja menanam semula selama tiga (3) bulan di Fasa I yang sepatutnya siap pada bulan Disember 2017 tetapi hanya siap sepenuhnya pada bulan Mac 2018. Bagaimanapun, menurut pengurus LPT tiada permohonan lanjutan masa/*Extension of Time* yang dikemukakan oleh pihak kontraktor. Kelewatan ini adalah disebabkan faktor cuaca yang panas dan ianya di luar kawalan syarikat. Penanaman juga tidak dapat dilakukan ketika musim kering yang mana mengikut amalan pertanian terbaik MPOB pokok sawit disyorkan ditanam ketika musim hujan. Selain itu, taburan hujan yang tidak mencukupi bagi membekalkan keperluan air kepada pokok sawit berlaku pada empat (4) bulan dalam tahun 2017 iaitu pada bulan Jun, Julai, Ogos dan

Oktober telah mengganggu kerja-kerja menanam pokok. Garis panduan MPOB menyatakan pokok sawit memerlukan air/hujan 2,000mm atau lebih setahun dengan purata 166.67mm sebulan. Oleh itu pengurusan LPT menyatakan kerja menanam tidak dilaksanakan pada musim cuaca panas yang kering bagi mengelak anak pokok sawit yang ditanam daripada mati.

- f. Semakan Audit terhadap laporan kemajuan kerja penanaman semula mendapati hanya 28,889 (97%) anak pokok sawit ditanam di Fasa 1 berbanding 29,896 anak pokok yang disasarkan. Bilangan anak pokok yang ditanam kurang daripada sasaran adalah disebabkan kawasan tanah sawit seluas 2.89 hektar daripada 202 hektar terlibat dengan projek tali air (*Kayan Bypass*) oleh Jabatan Pengairan dan Saliran Negeri Perak. Semakan selanjutnya mendapati, bagi Fasa I yang telah siap ditanam dengan 28,889 anak pokok sawit pada bulan Mac 2018, pada tempoh masa yang sama iaitu lebih kurang tiga (3) bulan pihak kontraktor juga menjalankan kerja menyulam iaitu menanam sebanyak 1,267 anak pokok sawit (4% daripada 29,896) bagi mengganti anak pokok sawit yang mati. Mengikut pengurus LPT, tiada tempoh tanggungan kecacatan/*Defects Liability Period* yang dinyatakan dalam dokumen kontrak perjanjian.
- g. Semakan Audit selanjutnya mendapati bajet hanya disediakan untuk Fasa I dan Fasa II manakala untuk Fasa III dan Fasa IV masih belum disediakan. Berdasarkan temu bual bersama pengurus ladang dan pengurus akaun LJSB, bajet hanya akan disediakan apabila tiba masanya dan mengikut keperluan dan ini adalah selaras dengan keputusan yang dibuat dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah LJSB. Berdasarkan maklumat yang diperolehi pada bulan September 2018, kemajuan kerja bagi Fasa II setakat bulan Ogos 2018 adalah sebanyak 60% siap dan pihak kontraktor dalam proses membina lorong tuai. Mengikut pengurus ladang, pokok dijangka akan ditanam pada bulan September 2018 bergantung kepada cuaca. Antara kerja-kerja yang masih belum dilaksanakan ialah melubang dan menanam, menyenggara kawasan, menanam pokok kacang penutup bumi, memasang pembentung dan menyulam.

Pada pendapat Audit, LJSB telah menunjukkan kecekapan dalam aktiviti penanaman semula di LPT kerana kerja menanam pokok sawit di Fasa I telah selesai dilaksanakan dan kelewatan selama tiga (3) bulan adalah disebabkan oleh faktor cuaca.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan aktiviti LJSB telah dilaksanakan selaras dengan objektif penubuhannya. Prestasi output dalam aspek pengeluaran BTS, jualan BTS dan prestasi kewangan ladang adalah

cekap dan memuaskan. Prestasi *outcome* juga adalah baik di mana aktiviti kelapa sawit telah memberi peluang pekerjaan kepada penduduk tempatan dan dividen yang dibayar LJSB telah memberi manfaat kepada rakyat Negeri Perak. Bagaimanapun, kos pengeluaran BTS meningkat, prestasi purata kadar perahan minyak adalah di bawah purata OER MPOB serta prestasi pelaksanaan aktiviti membaja dan merumpai masih boleh dipertingkatkan lagi.

2.6.3. Tadbir Urus

2.6.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi. Pihak Audit telah menilai amalan tadbir urus syarikat berdasarkan *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG), *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* April 2006, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook* MKD] dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

2.6.3.2. Secara keseluruhannya amalan tadbir urus LJSB adalah memuaskan berdasarkan aspek amalan terbaik yang telah diamalkan oleh LJSB iaitu pelantikan dan peranan Pengerusi, Lembaga Pengarah, Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures* (SOP) serta peranan dan tanggungjawab Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman.

2.6.3.3. Manakala aspek tadbir urus yang tidak diamalkan oleh LJSB adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Pengerusi

Mengikut amalan terbaik, Pengerusi hendaklah tidak mempunyai kuasa eksekutif serta tidak campur tangan dalam urusan operasi harian syarikat. Selain itu, tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas. Sebagai tadbir urus baik, Pengerusi juga hendaklah tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat untuk mengelakkan risiko konflik kepentingan seperti mana disarankan oleh Menteri Kewangan (Diperbadankan) dalam Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) [*Handbook*]. Semakan Audit mendapati tugas dan tanggungjawab Pengerusi tidak ditentukan secara bertulis dengan jelas iaitu hanya surat lantikan yang

dikeluarkan melalui Pejabat Menteri Besar Perak kepada Pengerusi yang dilantik. Ini adalah kerana pihak LJSB menerima pakai klausa dalam Memorandum & Artikel syarikat yang menyatakan secara umum tugas dan tanggungjawab Pengerusi.

Pada pendapat Audit, tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas sebagaimana amalan terbaik yang digariskan dalam MCCG 2017.

b. Lembaga Pengarah

Lembaga Pengarah bertanggungjawab memastikan syarikat beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan (*business plan*) yang mantap, dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Lembaga Pengarah mendapati satu (1) daripada 10 amalan terbaik ini telah tidak dilaksanakan oleh syarikat LJSB iaitu terma rujukan/TOR tidak disediakan secara bertulis bagi menerangkan dengan jelas tugas dan tanggungjawab setiap ahli lembaga pengarah.

Pada pendapat Audit, pihak pengurusan syarikat LJSB hendaklah menyediakan terma rujukan/TOR secara bertulis untuk setiap ahli Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab ahli dengan jelas dalam melaksanakan tanggungjawab fidusiari.

c. Ketua Pegawai Eksekutif

Berdasarkan amalan terbaik, Ketua Pegawai Eksekutif/CEO hendaklah dilantik oleh pemegang saham/Menteri/agensi yang bertanggungjawab sepertimana disarankan oleh *Handbook* perenggan 3.5. Selain itu, MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.1* dan *Green Book* perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab CEO hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas. Di LJSB, seorang Pengarah dilantik untuk menjalankan tugas sebagai CEO syarikat. Semakan Audit mendapati tiada dokumen/terma rujukan mengenai syarat pelantikan Pengarah berkenaan yang dikeluarkan oleh PPPNP atau LJSB yang mengandungi perkara penting antaranya seperti emolumen, kelayakan elaun, tempoh perkhidmatan, cuti tahunan, senarai/bidang tugas dan sebagainya. TOR tidak disediakan kerana pihak LJSB menerima pakai klausa dalam Memorandum & Artikel syarikat yang menyatakan secara umum tugas dan tanggungjawab CEO. Hanya surat

lantikan yang ditandatangani oleh Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan PPPNP dikeluarkan kepada CEO yang dilantik.

Pada pendapat Audit, Pengarah yang dilantik untuk menjalankan tugas sebagai CEO mempunyai kelayakan dan pengalaman yang diperlukan dalam bidang pengurusan syarikat kerana beliau juga adalah pegawai yang telah lama berkhidmat di PPPNP. Namun terma rujukan/TOR secara bertulis yang jelas berhubung pelantikan dan bidang tugas beliau hendaklah disediakan.

d. Jawatankuasa Audit

Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Audit yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Mengikut pihak pengurusan LJSB, Jawatankuasa Audit hanya diwujudkan di peringkat PPPNP dan jawatankuasa ini bertanggungjawab terhadap semua syarikat induk dan subsidiari di bawah Kumpulan PPPNP. Semakan Audit mendapati mesyuarat JKA telah dilaksanakan tetapi tidak mengikut kekerapan yang dirancang dalam terma rujukan jawatankuasa Audit dan saranan dalam Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014. Pada tahun 2016, empat (4) kali mesyuarat JKA telah diadakan. Bagaimanapun, pada tahun 2015 hanya sekali (1) daripada tiga (3) kali pada tahun 2015 dan dua (2) kali daripada empat (4) kali pada tahun 2017. Mesyuarat JKA tidak dibuat mengikut perancangan kerana tidak cukup bilangan ahli pada tahun 2015, 2017 dan 2018 setelah berlaku proses perubahan keahlian dan pelantikan semula ahli yang baru.

Maklum Balas LJSB yang Diterima pada 14 September 2018

Pihak pengurusan LJSB menjelaskan pihaknya akan memastikan JKA bermesyuarat seperti yang dirancang.

Pada pendapat Audit, isu-isu berkaitan pengauditan di LJSB hendaklah dibentangkan di peringkat Jawatankuasa Audit Kumpulan PPPNP bagi meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus.

e. Audit Dalaman

Peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Ia membantu JKA dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus. Semakan Audit mendapati fungsi Audit Dalaman dijalankan oleh unit Audit Dalaman PPPNP bagi tahun 2015 hingga 2017. Pengauditan yang telah dijalankan di lima (5) ladang LJSB meliputi tiga (3) aspek kawalan dalaman yang merangkumi keselamatan (umum dan hasil), operasi stor serta pengurusan dan pentadbiran ladang. Tindakan penambahbaikan telah diambil terhadap isu yang telah dibangkitkan oleh Audit Dalaman PPPNP. Bagaimanapun, didapati elemen kawalan dalaman seperti sistem kawalan perakaunan, pengurusan kewangan, operasi dan aset syarikat tidak dirancang dan dilaksanakan oleh PPPNP.

Maklum Balas LJSB yang Diterima pada 14 September 2018

Pihak pengurusan LJSB menjelaskan pihaknya tidak mempunyai unit Audit Dalaman tersendiri dan bergantung kepada unit Audit Dalaman Kumpulan PPPNP yang terhad bilangan kakitangannya serta bertanggungjawab juga kepada pengauditan lain-lain syarikat subsidiari di bawah Kumpulan PPPNP.

Pada pendapat Audit, walaupun fungsi audit dalaman dijalankan oleh badan induk utama iaitu PPPNP namun satu (1) program pengauditan yang lebih menyeluruh merangkumi aspek sistem kawalan perakaunan, pengurusan kewangan, operasi dan aset hendaklah dilaksanakan bagi membantu Jawatankuasa Audit dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus.

f. Rancangan Korporat dan Petunjuk Prestasi Utama

Berdasarkan amalan terbaik MCCG 2012 (Prinsipal 1, saranan 1.2) menyarankan antara tugas Lembaga Pengarah adalah meneliti dan meluluskan rancangan korporat yang dicadangkan oleh pengurusan syarikat serta memantau pelaksanaannya. Selain itu, berdasarkan amalan terbaik *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan peranan Lembaga Pengarah adalah memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan Petunjuk Prestasi Utama (*Key Performance*

Indicators/KPI). Berdasarkan temu bual, pihak Audit dimaklumkan LJSB tidak menyediakan rancangan korporat tetapi mengguna pakai rancangan korporat yang disediakan di peringkat Kumpulan PPPNP. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati rancangan korporat yang dikemukakan untuk semakan Audit hanya mengandungi Hala Tuju Kumpulan PPPNP, objektif PPPNP, misi PPPNP, visi PPPNP serta justifikasi atau rasional struktur korporat dan program penstrukturan. Ianya tidak menunjukkan dengan jelas matlamat jangka pendek serta jangka panjang syarikat serta strategi pencapaian matlamat yang spesifik/khusus untuk LJSB dan juga penetapan KPI.

Maklum Balas LJSB yang Diterima pada 14 September 2018

Pihak pengurusan LJSB menjelaskan pihaknya tidak menyediakan rancangan korporat yang khusus untuk syarikat LJSB sebaliknya hanya menerima pakai rancangan korporat yang disediakan oleh Kumpulan PPPNP yang pemakaiannya telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah LJSB semasa penstrukturan semula Kumpulan PPPNP dan syarikat subsidiari di bawah kawal selia PPPNP pada tahun 2012.

Pada pendapat Audit, pihak LJSB perlu menyediakan rancangan korporat yang khusus untuk LJSB yang memberi tumpuan kepada matlamat jangka pendek dan jangka panjang syarikat serta strategi pencapaian matlamat dan mengemukakannya kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan.

g. Pengurusan Bayaran Balik Pembiayaan

- i. Pada tahun 2013, LJSB mendapatkan kemudahan pembiayaan secara islamik yang dinamakan “*Tawarruq*” berjumlah RM114.89 juta daripada Bank Islam Malaysia Bhd (BIMB) untuk membeli ladang kelapa sawit seluas 600.55 hektar daripada Ladang Gabungan Pekebun Kecil-Kemasik (Perak) yang terletak di Mukim Lambor Kiri, Daerah Perak Tengah. Ladang ini kemudiannya ditukar nama kepada Ladang Teluk Sena dan diletakkan di bawah LJSB untuk dibangun dan diuruskan. Selain itu, pada tahun 2015, LJSB juga memperolehi pembiayaan sejumlah RM22.23 juta daripada BIMB untuk membeli satu (1) aset bangunan pejabat sembilan (9) tingkat iaitu Wisma Wan Mohamed di Jalan Panglima Bukit Gantang Wahab daripada Perbadanan Kemajuan Negeri Perak (PKNP). Pembelian aset ini telah mendapat kelulusan Lembaga Pengarah LJSB melalui resolusi bertarikh 2 Mac 2015. Pihak Audit mendapati pembayaran balik pembiayaan untuk pembelian aset ini dibuat oleh syarikat subsidiari milik PPPNP iaitu Perak Agro Properties Sdn. Bhd.

Kedua-dua pembiayaan ini dibincang di peringkat Lembaga Pengarah LJSB dan mendapat kelulusan dengan sewajarnya. Tempoh bayaran balik untuk kedua-dua pembiayaan ialah 180 bulan. Butiran pinjaman yang dibuat oleh LJSB adalah seperti **Jadual 2.15**.

JADUAL 2.15
PEMBIAYAAN YANG DITERIMA LJSB DAN BAKI PEMBIAYAAN SETAKAT 31 OGOS 2018

BIL.	TARIKH PEMBIAYAAN DIPEROLEHI	JUMLAH PEMBIAYAAN (RM Juta)	BAYARAN YANG TELAH DIBUAT (RM Juta)	BAKI PEMBIAYAAN SETAKAT 31 OGOS 2018 (RM Juta)
1.	30.12.2013	114.89	33.09	81.80
2.	02.03.2015	22.23	5.21	17.02
JUMLAH		137.12	38.30	98.82

Sumber: LJSB

- ii. Berdasarkan semakan Audit terhadap *project ledger* LJSB, kedudukan baki pembiayaan setakat 31 Ogos 2018 berjumlah RM98.82 juta. Mengikut maklumat yang dikemukakan oleh pihak LJSB pada bulan September 2018, sejumlah RM38.30 juta telah dibayar balik kepada bank yang memberi pembiayaan. Semakan Audit mendapati terdapat dokumen perjanjian bertulis yang ditandatangani bersama antara LJSB dan pihak BIMB dan terdapat syarat-syarat yang dipersetujui serta jadual bayaran balik yang tetap dan juga bayaran minima bulanan untuk tempoh yang ditetapkan. Semakan Audit selanjutnya mendapati pembiayaan yang diperolehi telah dimanfaatkan sebagaimana tujuan dan tiada tunggakan bayaran balik serta mempunyai dokumen perjanjian bertulis yang menjaga kepentingan kedua-dua pihak LJSB dan bank pemberi pembiayaan.

Maklum Balas LJSB yang Diterima pada 14 September 2018

Pihak pengurusan LJSB menjelaskan setakat bulan Ogos 2018 tiada bayaran pembiayaan yang lewat dan tertunggak serta pihaknya sentiasa memastikan baki pembiayaan dibayar tepat pada waktunya.

Pada pendapat Audit, pengurusan pembiayaan yang diterima LJSB adalah cekap kerana telah dimanfaatkan sebagaimana tujuan dan tiada tunggakan bayaran balik.

2.7. SYOR AUDIT

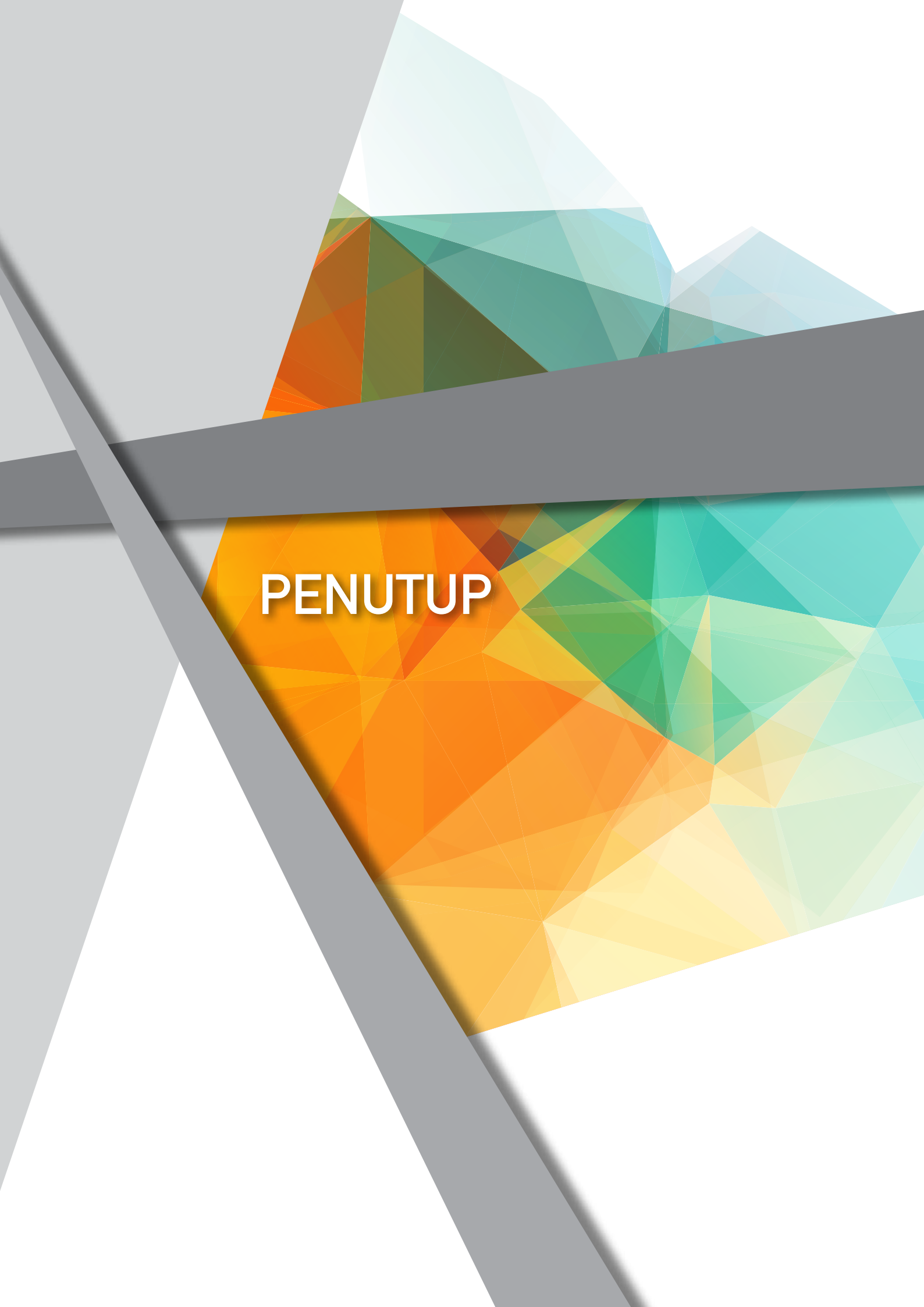
Bagi memastikan objektif penubuhan LJSB dicapai dan memantapkan tadbir urus organisasi, adalah disyorkan pihak LJSB memberi pertimbangan dan mengambil tindakan berikut:

2.7.1. Berusaha meningkatkan prestasi pengeluaran BTS dengan memastikan program tanaman semula berjaya dilaksanakan dan mengatasi masalah kekurangan bilangan pekerja menuai;

2.7.2. Mencari kaedah yang terbaik untuk meningkatkan peratusan OER untuk meningkatkan pendapatan syarikat;

2.7.3. Memastikan kerja-kerja di ladang seperti membaja dan merumpai dilaksanakan mengikut jadual yang dirancang serta menjalankan pemantauan berterusan terhadap serangan ulat bungkus supaya tidak menjejaskan pendapatan syarikat; dan

2.7.4. Menyediakan terma rujukan bagi ahli Lembaga Pengarah dan Ketua Pegawai Eksekutif supaya peranan dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan.



PENUTUP

PENUTUP

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

Sehubungan itu, Jabatan/Agensi Negeri yang terlibat bukan sahaja perlu mengambil tindakan selepas mendapat teguran daripada pihak Audit, malah perlu bertindak dengan cepat sebaik sahaja masalah atau kelemahan itu dikenal pasti. Pegawai Pengawal yang terlibat juga perlu mengatur supaya pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan untuk menentukan sama ada kelemahan yang sama juga berlaku dalam projek/program lain yang tidak diaudit dan seterusnya mengambil tindakan pembetulan yang sewajarnya.

Agensi Kerajaan Negeri juga perlu memantau aktiviti syarikat miliknya untuk memastikan syarikat mewujudkan tadbir urus korporat yang baik, mematuhi undang-undang dan peraturan Kerajaan, berdaya saing serta bagi memastikan objektif penubuhan syarikat tercapai sepenuhnya.

Jabatan Audit Negara

Putrajaya

2 November 2018



PNMB

DICETAK OLEH
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD
KUALA LUMPUR, 2018
www.printnasional.com.my
email: cservice@printnasional.com.my
Tel.: 03-92366895 Faks: 03-92224773