



**RISDA PLANTATION SDN. BHD.**



## **RISDA PLANTATION SDN. BHD.**

### **Perkara Utama**

#### **Apa yang diaudit?**

- RISDA Plantation Sdn. Bhd. (RISDA Plantation) diberikan mandat oleh Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA) untuk mengurus dan membangunkan tanah milik pekebun kecil melalui projek di bawah RISDA yang dikenali sebagai Projek Tanam Semula Komersial (TSK). Penyertaan program ini melibatkan pekebun kecil, agensi Kerajaan dan syarikat swasta. Antara agensi Kerajaan yang terlibat adalah Kementerian Pembangunan Luar Bandar (KPLB) dan Jabatan Kemajuan Orang Asli (JAKOA).
- Prestasi dan pengurusan aktiviti utama RISDA Plantation yang dinilai adalah aktiviti perladangan, pemasaran komoditi dan servis kontrak bagi tahun 2018 hingga bulan Jun 2021.
- Dua perkara yang dinilai bagi prestasi aktiviti ialah pencapaian output dan keberhasilan. Pencapaian output dinilai berdasarkan Petunjuk Prestasi Utama; prestasi perladangan; prestasi pemasaran komoditi kelapa sawit dan prestasi servis kontrak. Pencapaian keberhasilan pula berdasarkan pembayaran dividen kepada peserta TSK.
- Perkara yang dinilai dalam pengurusan aktiviti ladang dan pemasaran komoditi ialah kerja pembajaan pokok; kerja penuaian Buah Tandan Segar (BTS) kelapa sawit; pemantauan; hapus kira hutang peserta projek; susut berat timbangan BTS dan lokasi Pusat Timbang dan Stor (PTS); keselamatan PTS dan penghutang dagangan.
- Penilaian terhadap sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Pengerusi; Lembaga Pengarah; Ketua Pegawai Eksekutif (CEO); Setiausaha Syarikat; Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI); Prosedur Operasi Standard (SOP); Jawatankuasa Audit (JKA) dan Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan. Pengurusan Kewangan turut dinilai meliputi bayaran Lembaga Pengarah dan tuntutan CEO.
- Analisis kedudukan kewangan dijalankan terhadap penyata kewangan beraudit bagi tahun 2018, 2019 dan 2020.

#### **Mengapa ia penting untuk diaudit?**

- RISDA Plantation berperanan penting dalam membantu pekebun kecil melalui projek TSK bagi meningkatkan taraf hidup mereka melalui pembayaran dividen dan menyumbang kepada ekonomi negara.

- Setakat bulan Jun 2021, lima jenis projek yang diuruskan oleh RISDA Plantation iaitu TSK Pekebun Kecil; TSK JAKOA; TSK Agensi Kerajaan/Swasta; Agropolitan/Projek Khas dan Ladang RISDA melibatkan 16,368 peserta dan 348 projek dengan keluasan ladang 27,292.26 hektar. Berlaku penguncupan keluasan ladang yang diuruskan oleh RISDA Plantation dari tahun 2018 hingga bulan Jun 2021.
- RISDA Plantation mempunyai dividen belum bayar bagi projek TSK Pekebun Kecil dan TSK JAKOA berjumlah RM122.36 juta iaitu RM30.88 juta bagi peserta TSK Pekebun Kecil dan RM91.48 juta kepada peserta TSK JAKOA.

**Apa yang ditemui Audit?**

- Secara umumnya, RISDA Plantation telah mencapai objektif penubuhannya untuk membantu pekebun kecil melalui pembayaran dividen kepada pekebun kecil. Syarikat juga telah mendapat maklum balas positif daripada peserta projek TSK yang antaranya projek ini dapat mengurangkan kos mengurus kebun peserta dan meningkatkan taraf hidup peserta. Namun, terdapat kelemahan seperti berikut:
  - pencapaian output yang dinilai daripada aspek pendapatan, prestasi perladangan, pemasaran komoditi dan servis kontrak adalah kurang cekap kerana tidak mencapai sasaran;
  - keluasan ladang yang diuruskan oleh RISDA Plantation bagi tahun 2018 hingga 30 Jun 2021 mengalami penguncupan dengan penurunan sebanyak 3,529 hektar (11.5%) dan telah memberi kesan kepada kedudukan kewangan;
  - sejumlah RM122.36 juta dividen belum bayar kepada peserta dan kedudukan tunai syarikat tidak dapat menampung jumlah dividen belum bayar yang tinggi;
  - kerja pembajaan dan penuaian kurang cekap kerana tidak dilaksanakan mengikut amalan terbaik disebabkan faktor kekurangan pekerja; dan
  - pengurusan BTS kurang cekap kerana terdapat buah tandan mengkal/muda/busuk/rosak/tangkai panjang/kosong yang dibawa masuk ke dalam PTS untuk timbangan.
- Aspek tadbir urus perlu ditambah baik selaras dengan amalan terbaik tadbir korporat antaranya penyediaan KPI yang menyeluruh dan komposisi ahli JKA yang mempunyai kepakaran.

**Apa yang disyorkan Audit?**

- Pihak yang berkepentingan perlu memberi pertimbangan terhadap syor berikut:
  - menyediakan KPI dan pelan strategik yang lebih menyeluruh supaya pencapaian dan hala tuju syarikat dapat dipantau dengan lebih cekap dan berkesan;

- meningkatkan keluasan ladang melalui kolaborasi dengan RISDA, syarikat dan Kerajaan Negeri serta merancang pelan strategik yang lebih berkesan bagi menarik lebih ramai pekebun kecil menyertai projek TSK;
- mengamalkan pengurusan ladang dan pemasaran yang lebih cekap serta berkesan bagi meningkatkan hasil pengeluaran ladang serta keuntungan syarikat;
- menyediakan pelan dan perancangan yang berkesan bagi memastikan pengeluaran BTS tidak terjejas apabila pokok-pokok kelapa sawit telah mencapai usia melebihi 25 tahun;
- membayar dividen yang tertunggak kepada peserta program TSK Pekebun Kecil dan TSK JAKOA berjumlah RM122.36 juta untuk mendapatkan kepercayaan bagi meneruskan program tersebut; dan
- memastikan tadbir urus korporat dipertingkatkan antaranya berkaitan pelaksanaan Pelan Strategik dan KPI, tempoh keahlian Lembaga Pengarah serta kepakaran kewangan ahli JKA.



# PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN KECIL PERUSAHAAN GETAH

## 1. RISDA PLANTATION SDN. BHD.

### FAKTA UTAMA

| 28.11.1994                                | RM10 Juta                                                                                                                                         | RM57.59 Juta                       |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965 | Modal berbayar                                                                                                                                    | Kerugian terkumpul pada tahun 2020 |
| <b>Objektif penubuhan</b>                 | Mengurus kebun kecil secara komersial serta melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti huluan dan hiliran bagi meningkatkan pendapatan pekebun kecil |                                    |
| <b>Aktiviti utama</b>                     | Sebagai ejen mengurus dengan melaksanakan tiga aktiviti utama iaitu aktiviti perladangan, pemasaran komoditi dan servis kontrak                   |                                    |
| <b>Jenis syarikat</b>                     | Syarikat berhad menurut syer                                                                                                                      |                                    |

## 1. LATAR BELAKANG

1.1. Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA) telah menubuhkan RISDA Smallholders Plantation Sdn. Bhd. melalui pengambilalihan Syarikat Smallholders Wood Industries (Kelantan) yang diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965 (kini Akta Syarikat 2016) pada 28 November 1994. Pada 18 Jun 2007, syarikat ini telah menukar namanya kepada RISDA Plantation Sdn. Bhd. (RISDA Plantation) dengan modal berbayar berjumlah RM10 juta.

1.2. RISDA Plantation adalah syarikat milikan penuh RISDA yang merupakan Badan Berkanun Persekutuan dan dikawal selia oleh Kementerian Pembangunan Luar Bandar (KPLB). Berdasarkan cabutan Minit Mesyuarat RISDA kali ke-268 pada 25 Februari 2021, RISDA telah bersetuju dan meluluskan pemindahan saham RISDA dalam syarikat milikan penuhnya kepada RISDA Holdings Sdn. Bhd. (RHSB) bagi tujuan penstrukturan semula syarikat subsidiari di bawah RISDA. Persetujuan tersebut adalah berdasarkan kelulusan yang telah diperoleh oleh RISDA daripada Kementerian Kewangan dan KPLB. Penstrukturan semula ini masih dalam tindakan Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM).

1.3. Objektif utama penubuhan RISDA Plantation adalah untuk mengurus kebun kecil secara komersial serta melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti huluan dan hiliran bagi meningkatkan pendapatan pekebun kecil. Aktiviti huluan adalah aktiviti perniagaan yang berasaskan sumber asli atau semula jadi manakala aktiviti hiliran merupakan aktiviti perniagaan yang dikembangkan daripada perniagaan huluan.

1.4. Aktiviti utama RISDA Plantation adalah perladangan, pemasaran komoditi dan servis kontrak. RISDA Plantation dilantik oleh RISDA sebagai ejen pengurusan yang berperanan untuk membangunkan dan mengurus tanah milik pekebun kecil, agensi Kerajaan dan swasta yang dikenali sebagai projek Tanam Semula Komersial (TSK). Antara agensi Kerajaan yang terlibat adalah KPLB dan Jabatan Kemajuan Orang Asli (JAKOA). Pendapatan syarikat diperoleh daripada jualan komoditi, yuran servis kontrak dan yuran pengurusan. Bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020, jumlah pendapatan yang diperoleh berjumlah RM908.91 juta. Pelanggan akan diberikan pulangan dividen melibatkan pendapatan bersih daripada jualan komoditi. Secara ringkasnya, pendapatan aktiviti utama adalah seperti dalam **Jadual 1**.

**JADUAL 1**  
**JUMLAH PENDAPATAN RISDA PLANTATION MENGIKUT AKTIVITI**  
**BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020**

| BIL.          | AKTIVITI           | JENIS PENDAPATAN     | JUMLAH PENDAPATAN |                   |                   |                     |
|---------------|--------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
|               |                    |                      | 2018<br>(RM Juta) | 2019<br>(RM Juta) | 2020<br>(RM Juta) | JUMLAH<br>(RM Juta) |
| 1.            | Pemasaran Komoditi | Jualan Komoditi      | 222.86            | 203.47            | 236.64            | 662.97              |
| 2.            | Servis Kontrak     | Yuran Servis Kontrak | 85.43             | 67.20             | 60.91             | 213.54              |
| 3.            | Perladangan        | Yuran Pengurusan     | 11.24             | 9.97              | 11.19             | 32.40               |
| <b>JUMLAH</b> |                    |                      | <b>319.53</b>     | <b>280.64</b>     | <b>308.74</b>     | <b>908.91</b>       |

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2018, 2019 dan 2020

1.5. Setakat bulan Jun 2021, lima jenis projek yang diuruskan oleh RISDA Plantation melibatkan 16,368 peserta dan 348 projek dengan keluasan ladang 27,291.26 hektar. Pengurusan dan pembangunan ladang kelapa sawit adalah lebih tinggi iaitu 21,412.32 hektar (78.5%) melibatkan 293 projek dengan 14,153 peserta berbanding 5,878.94 hektar (21.5%) bagi ladang getah melibatkan 55 projek dengan 2,215 peserta. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 2**.

**JADUAL 2**  
**JENIS PROJEK, BILANGAN PESERTA, BILANGAN PROJEK DAN KELUASAN LADANG**  
**MENGIKUT KOMODITI SETAKAT BULAN JUN 2021**

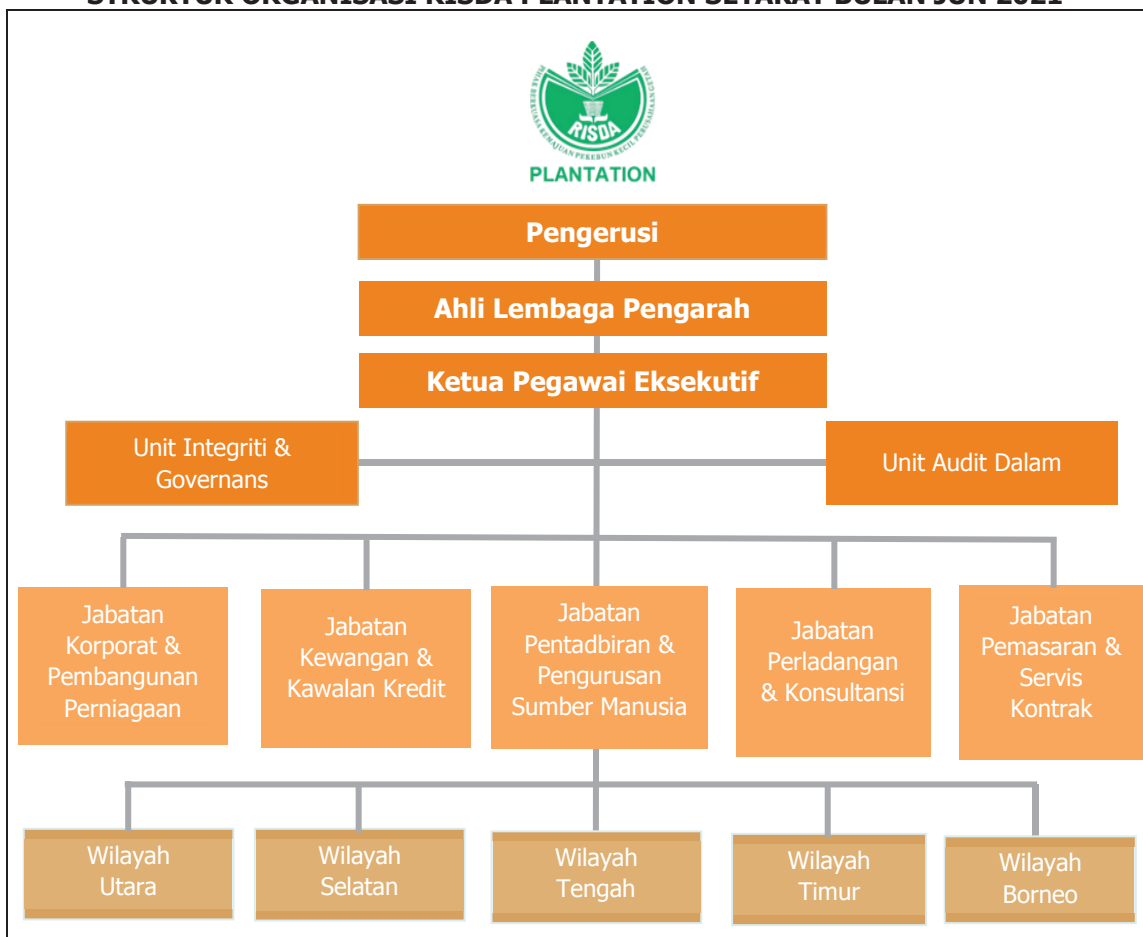
| BIL.          | JENIS PROJEK            | KELAPA SAWIT  |             |                      | GETAH        |             |                      |
|---------------|-------------------------|---------------|-------------|----------------------|--------------|-------------|----------------------|
|               |                         | BIL. PESERTA  | BIL. PROJEK | LUAS LADANG (Hektar) | BIL. PESERTA | BIL. PROJEK | LUAS LADANG (Hektar) |
| 1.            | TSK Pekebun Kecil       | 8,726         | 208         | 10,894.87            | 1,180        | 26          | 1,805.38             |
| 2.            | TSK JAKOA               | 5,238         | 83          | 10,363.68            | 274          | 11          | 1,404.56             |
| 3.            | TSK Agensi/Swasta       | 189           | 2           | 153.77               | 1            | 1           | 118.00               |
| 4.            | Agropolitan/Projek Khas | -             | -           | -                    | 759          | 16          | 2,331.32             |
| 5.            | Ladang RISDA            | -             | -           | -                    | 1            | 1           | 219.68               |
| <b>JUMLAH</b> |                         | <b>14,153</b> | <b>293</b>  | <b>21,412.32</b>     | <b>2,215</b> | <b>55</b>   | <b>5,878.94</b>      |

Sumber: Laporan Senarai Projek yang Diuruskan oleh RISDA Plantation

1.6. RISDA Plantation mempunyai lima pejabat operasi di seluruh negara iaitu Pejabat Wilayah Utara, Selatan, Tengah, Timur dan Borneo dan 15 Pusat Operasi. Selain itu, RISDA Plantation mempunyai 41 Pusat Timbang dan Stor (PTS) di sembilan negeri.

1.7. Setakat bulan Jun 2021, Lembaga Pengarah RISDA Plantation terdiri daripada lima ahli iaitu dua Pengarah Bukan Bebas dan tiga Pengarah Bebas. Pengurusan RISDA Plantation diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) dan dibantu oleh lima Ketua Jabatan dan setiap wilayah diketuai oleh Pengurus Wilayah. Pengisian perjawatan adalah seramai 251 kakitangan (89%) daripada 282 perjawatan. Struktur organisasi RISDA Plantation setakat bulan Jun 2021 adalah seperti dalam **Carta 1**.

**CARTA 1**  
**STRUKTUR ORGANISASI RISDA PLANTATION SETAKAT BULAN JUN 2021**



Sumber: RISDA Plantation

## 2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan RISDA Plantation melalui pengurusan aktiviti perladangan, pemasaran komoditi dan servis kontrak dilaksana dengan cekap dan berkesan; tadbir urus korporat yang baik; dan kedudukan kewangan yang kukuh.

### **3. SKOP PENGAUDITAN**

3.1. Pengauditan meliputi tiga aktiviti utama iaitu perladangan, pemasaran komoditi dan servis kontrak yang dilaksanakan bagi tahun 2018 hingga bulan Jun 2021. Berdasarkan penilaian risiko, tiga aktiviti ini dipilih kerana merupakan penyumbang kepada pendapatan syarikat dan pelaksanaannya adalah selaras dengan objektif penubuhannya serta mandat yang diberikan oleh RISDA.

3.2. Bagi pengauditan aktiviti, dua bidang utama Audit yang dinilai adalah prestasi dan pengurusan aktiviti. Penilaian prestasi aktiviti meliputi dua perkara iaitu pencapaian output dan pencapaian keberhasilan. Aktiviti yang dinilai bagi pengurusan aktiviti adalah perladangan dan pemasaran komoditi. Bagi pengurusan aktiviti perladangan, empat aspek yang dinilai iaitu kerja pembajaan pokok, kerja penuaian Buah Tandan Segar (BTS) kelapa sawit, pemantauan dan hapus kira hutang peserta projek. Bagi pengurusan aktiviti pemasaran komoditi pula tiga aspek dinilai iaitu susut timbangan BTS dan lokasi PTS, keselamatan PTS serta penghutang dagangan. Komoditi kelapa sawit melibatkan projek TSK Pekebun Kecil dan TSK JAKOA dipilih untuk diaudit berdasarkan faktor bilangan projek, keluasan ladang dan jualan komoditi.

3.3. Pengauditan terhadap tadbir urus korporat melibatkan sembilan aspek bagi tahun 2018 hingga bulan Jun 2021. Selain itu, pengauditan terhadap pengurusan kewangan syarikat juga dijalankan. Aspek tadbir urus korporat yang dinilai ialah Pengerusi; Lembaga Pengarah; Ketua Pegawai Eksekutif (CEO); Setiausaha Syarikat; Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI); Prosedur Operasi Standard (SOP); Jawatankuasa Audit (JKA); Audit Dalam; dan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan. Aspek pengurusan kewangan pula meliputi pengurusan perbelanjaan bagi bayaran elaun Lembaga Pengarah dan tuntutan CEO.

3.4. Analisis kedudukan kewangan adalah berdasarkan kepada Penyata Kewangan tahun 2018 yang telah diaudit oleh Tetuan Wan Nadzir & Co. dan Tetuan Deloitte PLT bagi tahun 2019 dan 2020.

3.5. Pengauditan telah dijalankan di Ibu Pejabat RISDA Plantation yang terletak di Kuala Lumpur. Pemeriksaan fizikal telah dijalankan di projek TSK Pekebun Kecil kelapa sawit dan PTS mengikut wilayah melalui pemilihan sampel. Berdasarkan penilaian risiko, pemilihan sampel dibuat berdasarkan faktor bilangan peserta TSK; keluasan ladang projek TSK; status projek dan PTS mengikut wilayah; jumlah penghutang; dan PTS yang mengalami kerugian tertinggi. Lima (55.6%) daripada sembilan negeri telah dipilih untuk pemeriksaan fizikal iaitu Melaka, Perak, Pahang, Terengganu dan Selangor. Bagi tujuan

pengauditan, sebanyak 22 (7.5%) daripada 293 projek TSK dan tujuh (17.1%) daripada 41 PTS telah dipilih untuk dilawati.

#### **4. METODOLOGI PENGAUDITAN**

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan RISDA Plantation serta menganalisis data berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, borang soal selidik diedarkan kepada pekebun kecil bagi mendapatkan maklum balas pencapaian keberhasilan projek perladangan yang dilaksanakan oleh RISDA Plantation.

4.2. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan RISDA Plantation beraudit melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai.

#### **5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT**

Pengauditan telah dijalankan pada bulan Mei hingga Disember 2021. Perkara yang ditemui dan maklum balas RISDA Plantation telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 24 Januari 2022. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

##### **5.1. Prestasi Aktiviti**

###### **5.1.1. Pencapaian Output**

###### **5.1.1.1. Petunjuk Prestasi Utama**

- a. RISDA Plantation menetapkan sasaran<sup>1</sup> pendapatan sebagai KPI mengikut aktiviti utamanya iaitu perladangan, pemasaran komoditi dan servis kontrak. Pendapatan yang dijana daripada aktiviti tersebut adalah jualan komoditi ladang, yuran servis kontrak dan yuran pengurusan ladang. Namun, **RISDA Plantation tidak menyediakan KPI bagi mengukur pencapaian syarikat secara menyeluruh.**

---

<sup>1</sup> Sasaran adalah merujuk kepada Bajet yang ditetapkan oleh RISDA Plantation

- b. **Analisis Audit** mendapati secara keseluruhannya, **pendapatan sebenar tidak mencapai sasaran yang ditetapkan dengan pencapaian antara 74.5% hingga 86.8% bagi tahun 2018 hingga 2020**. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 3**. Analisis terhadap prestasi setiap aktiviti mendapati pada tahun 2018, RISDA Plantation telah mencapai 66.7% hingga 183% bagi setiap aktiviti yang disasarkan. Aktiviti servis kontrak mencapai 183% daripada sasaran kerana terdapat peningkatan yuran servis kontrak. Manakala bagi aktiviti perladangan mencapai 68.8% disebabkan yuran pengurusan ladang berkurang kerana penurunan keluasan ladang. Berdasarkan Laporan Senarai Peserta Keluar Mengikut Wilayah, penurunan keluasan ladang disebabkan oleh tindakan peserta projek TSK yang keluar daripada program dalam tempoh perjanjian dan tamat tempoh perjanjian serta tidak menyambung perjanjian.
- c. Pada tahun 2019 pula, terdapat peningkatan pencapaian bagi aktiviti perladangan dan pemasaran komoditi iaitu 82.9% dan 82.4% berbanding tahun sebelumnya. Pada tahun 2020, hanya aktiviti perladangan melebihi sasaran yang ditetapkan manakala aktiviti pemasaran komoditi dan servis kontrak hanya mencatat 73.4% dan 74.1% masing-masing. Keadaan ini berlaku antaranya disebabkan faktor harga pasaran komoditi kelapa sawit dan getah.

**JADUAL 3**  
**PENCAPAIAN PENDAPATAN BERBANDING SASARAN**  
**BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020**

| PERKARA           | PENDAPATAN           |                             |                         | JUMLAH |
|-------------------|----------------------|-----------------------------|-------------------------|--------|
|                   | AKTIVITI PERLADANGAN | AKTIVITI PEMASARAN KOMODITI | AKTIVITI SERVIS KONTRAK |        |
| TAHUN 2018        |                      |                             |                         |        |
| Sasaran (RM Juta) | 16.33                | 334.31                      | 46.69                   | 397.33 |
| Sebenar (RM Juta) | 11.24                | 222.86                      | 85.43                   | 319.53 |
| Pencapaian (%)    | 68.8                 | 66.7                        | 183.0                   | 80.4   |
| TAHUN 2019        |                      |                             |                         |        |
| Sasaran (RM Juta) | 12.03                | 247.01                      | 64.31                   | 323.35 |
| Sebenar (RM Juta) | 9.97                 | 203.47                      | 67.20                   | 280.64 |
| Pencapaian (%)    | 82.9                 | 82.4                        | 104.5                   | 86.8   |
| TAHUN 2020        |                      |                             |                         |        |
| Sasaran (RM Juta) | 9.97                 | 322.38                      | 82.19                   | 414.54 |
| Sebenar (RM Juta) | 11.19                | 236.64                      | 60.91                   | 308.74 |
| Pencapaian (%)    | 112.2                | 73.4                        | 74.1                    | 74.5   |

Sumber: Kertas Kerja Mesyuarat Lembaga Pengarah Tahun 2019 hingga 2021

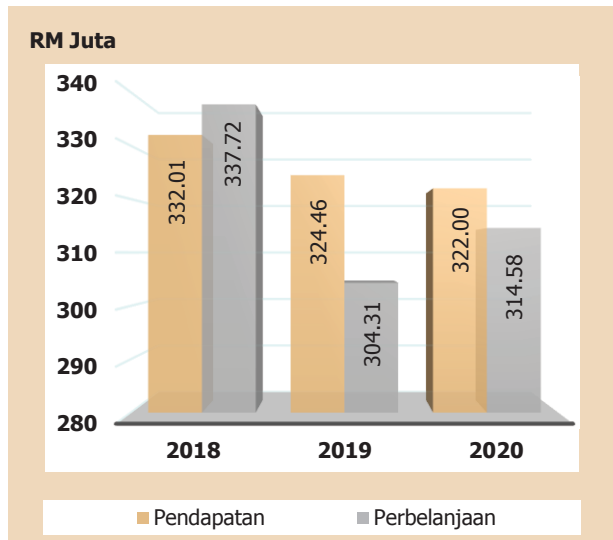
- d. Analisis Audit selanjutnya mendapati RISDA Plantation telah mencatatkan keuntungan sebelum cukai dan zakat pada tahun 2019 dan 2020 berjumlah RM20.15 juta dan RM7.42 juta berbanding kerugian sebelum cukai dan zakat pada tahun 2018 berjumlah RM5.71 juta.
- e. Prestasi yang baik pada tahun 2019 dan 2020 telah mengurangkan kerugian terkumpul syarikat kepada RM57.59 juta pada tahun 2020. Jumlah perbelanjaan yang lebih rendah berbanding pendapatan turut menyumbang kepada keuntungan pada tahun 2019 dan 2020. Namun, kerugian terkumpul ini masih tinggi dan menyebabkan modal syarikat dalam keadaan defisit. Keadaan ini berlaku disebabkan kesan menggunakan Piawaian Pelaporan Kewangan Malaysia 9 (MFRS 9) dan pelarasan item penyata kedudukan kewangan. Trend pendapatan dan perbelanjaan serta keuntungan/(kerugian) sebelum cukai dan zakat serta kerugian terkumpul adalah seperti dalam **Jadual 4, Carta 2 dan Carta 3.**

**JADUAL 4**  
**KEDUDUKAN KEWANGAN RISDA PLANTATION BAGI TAHUN 2018, 2019 DAN 2020**

| BUTIRAN                                                           | 2018<br>(RM Juta) | 2019<br>(RM Juta) | 2020<br>(RM Juta) |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Pendapatan                                                        | 319.62            | 280.64            | 308.73            |
| Pendapatan Operasi Lain                                           | 12.39             | 43.82             | 13.27             |
| <b>JUMLAH PENDAPATAN</b>                                          | <b>332.01</b>     | <b>324.46</b>     | <b>322.00</b>     |
| Belian Barangan Perniagaan                                        | (290.33)          | (263.63)          | (284.96)          |
| Kos Kakitangan                                                    | (18.19)           | (18.33)           | (16.58)           |
| Susutnilai Hartanah, Loji dan Peralatan serta Hak Penggunaan Aset | (1.68)            | (2.30)            | (1.99)            |
| Perbelanjaan Pentadbiran dan Operasi Lain                         | (26.88)           | (19.52)           | (10.60)           |
| Kos Kewangan                                                      | (0.64)            | (0.53)            | (0.45)            |
| <b>JUMLAH PERBELANJAAN</b>                                        | <b>(337.72)</b>   | <b>(304.31)</b>   | <b>(314.58)</b>   |
| <b>KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI DAN ZAKAT</b>              | <b>(5.71)</b>     | <b>20.15</b>      | <b>7.42</b>       |
| (Belanja)/Kredit Cukai                                            | (0.82)            | 0.49              | (0.25)            |
| Zakat Perniagaan                                                  | (0.06)            | (0.10)            | (0.18)            |
| <b>KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SELEPAS CUKAI</b>                        | <b>(6.59)</b>     | <b>20.54</b>      | <b>6.99</b>       |
| Dividen Dibayar                                                   | (1.42)            | -                 | -                 |
| <b>KERUGIAN TERKUMPUL</b>                                         | <b>(85.12)</b>    | <b>(64.58)</b>    | <b>(57.59)</b>    |

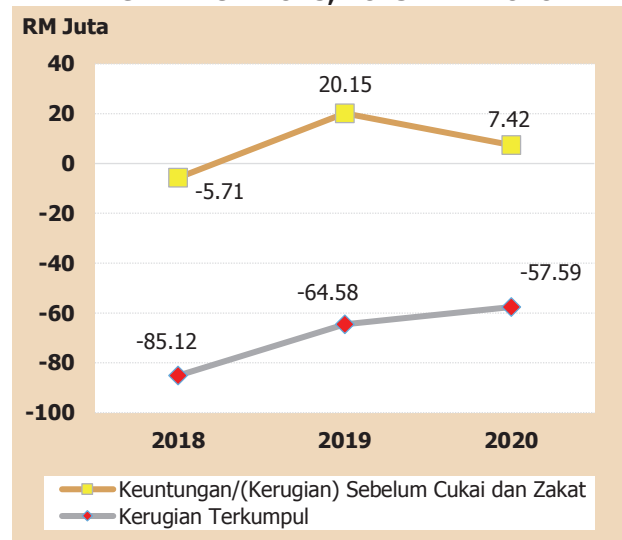
Sumber: Penyata Kewangan Beraudit bagi Tahun 2018, 2019 dan 2020

**CARTA 2  
TREND PENDAPATAN  
DAN PERBELANJAAN  
BAGI TAHUN 2018, 2019 DAN 2020**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2018, 2019 dan 2020

**CARTA 3  
TREND KEUNTUNGAN/(KERUGIAN)  
SEBELUM CUKAI DAN ZAKAT SERTA  
KERUGIAN TERKUMPUL  
BAGI TAHUN 2018, 2019 DAN 2020**



## **Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari dan 24 Februari 2022**

KPI yang tidak mencapai sasaran disebabkan perkara seperti berikut:

- yuran pengurusan adalah 6% bagi projek JAKOA, TSK Pekebun Kecil sebanyak 6.5% dan kongsi untung. Pencapaian KPI dipengaruhi oleh harga komoditi yang diguna pakai semasa penyediaan sasaran pendapatan dan harga sebenar semasa. Selain itu, berlaku pengurangan kawasan dan kekurangan tenaga kerja mahir;
- kekurangan hasil ladang dalaman dan kekurangan tunai syarikat menyebabkan pembelian hasil luar terjejas; dan
- Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) telah menjejaskan aktiviti servis kontrak tidak dapat dilaksanakan seperti yang dirancang dan ditetapkan.

Tindakan yang diambil oleh RISDA Plantation bagi meningkatkan pencapaian adalah seperti berikut:

- merancang untuk menambah kawasan baharu bagi tahun 2022 dengan cadangan 17 projek berjumlah 1,377 hektar dan penambahan empat PTS dalam proses pembinaan. Selain itu, permohonan telah dibuat untuk menambah bilangan Tenaga Kerja Asing (TKA) melalui kerjasama dengan pihak Kementerian Dalam Negeri (KDN) dan menggiatkan penggunaan Tenaga Kerja Tempatan;

- memperkemaskan kawalan kredit bagi mengurangkan hutang dagangan. Selain itu, kawalan aliran tunai yang dipusatkan di Ibu Pejabat telah meningkatkan pengurusan aliran tunai dan kontrak luar terutama daripada RISDA telah diperoleh dan dilaksanakan selepas PKP tamat;
- aktiviti promosi untuk menarik balik penjual telah dilaksanakan dan terdapat peningkatan dari segi kuantiti hasil;
- melibatkan secara aktif dalam aktiviti kontrak pembangunan dan kutipan hasil ladang luar, aktiviti agro makanan serta kontrak penyelidikan dan pembangunan dengan badan induk RISDA; dan
- tindakan bersama RHSB untuk menyemak dan mencari penyelesaian isu kedudukan kewangan syarikat yang tidak solven dijangka boleh mengurangkan defisit syarikat.

#### **5.1.1.2. Prestasi Perladangan**

##### **a. Keluasan Ladang**

- i. Cadangan Pelan Transformasi RISDA Plantation Tahun 2017 hingga 2020, Teras 1, ada menyatakan penambahan keluasan ladang 16,557 hektar atau purata 4,139.25 hektar setahun. **Cadangan pelan transformasi telah dibentangkan kepada Lembaga Pengarah pada 1 Mac 2017. Namun, pihak Audit tidak dapat memastikan perkara tersebut dimuktamadkan kerana perkara ini tidak dibincangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah berikutnya.**
- ii. Semakan Audit mendapati keluasan ladang sebenar hanya mencapai 29,783 hektar pada tahun 2020 dan 27,291 hektar setakat bulan Jun 2021. Berdasarkan kiraan Audit, penambahan keluasan ladang berdasarkan sasaran tambahan keluasan ladang baharu pada tahun 2020 sepatutnya 33,922.25 hektar. Butiran lanjut seperti dalam **Jadual 5**.

**JADUAL 5**  
**KELUASAN LADANG TAHUNAN SEBENAR BERBANDING SASARAN**  
**BAGI TAHUN 2018 HINGGA BULAN JUN 2021**

| TAHUN    | KELUASAN LADANG |                       |                     | SASARAN TAHUNAN KELUASAN LADANG (Hektar) (b) | SASARAN PENAMBAHAN KELUASAN LADANG (Hektar) (c = a+b) |
|----------|-----------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|          | GETAH (Hektar)  | KELAPA SAWIT (Hektar) | JUMLAH (Hektar) (a) |                                              |                                                       |
| 2018     | 7,077           | 23,743                | 30,820              | 4,139.25                                     | 34,959.25                                             |
| 2019     | 6,271           | 24,058                | 30,329              | 4,139.25                                     | 34,468.25                                             |
| 2020     | 6,258           | 23,525                | 29,783              | 4,139.25                                     | 33,922.25                                             |
| Jun 2021 | 5,879           | 21,412                | 27,291              |                                              |                                                       |

Sumber: Laporan Tahunan RISDA Plantation

- iii. Setakat bulan Jun 2021, keluasan ladang adalah 27,291 hektar iaitu penguncupan 3,529 hektar (11.5%) berbanding 30,820 hektar pada tahun 2018. Semakan Audit selanjutnya mendapati keluasan ladang menurun disebabkan oleh peserta TSK Pekebun Kecil dan TSK JAKOA telah keluar daripada projek tersebut seperti dinyatakan dalam Laporan Senarai Peserta Keluar Mengikut Wilayah. Bagi tahun 2018 hingga bulan Jun 2021, seramai 2,217 peserta telah keluar daripada projek disebabkan projek telah tamat tempoh perjanjian dan tidak menyambung perjanjian kerana peserta projek bercadang untuk mengurus sendiri.
- iv. Analisis Audit mendapati pada tahun 2019, peserta keluar daripada projek menunjukkan trend penurunan seramai 173 (22.1%) peserta iaitu dari 784 pada tahun 2018 kepada 611 peserta pada tahun 2019. Pada tahun 2020 pula, bilangan peserta keluar meningkat 74 (12.1%) peserta iaitu dari 611 kepada 685 peserta pada tahun 2020. Analisis Audit seterusnya mendapati Pejabat Wilayah Selatan mencatatkan bilangan peserta keluar paling ramai iaitu 939 peserta (42.3%). Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 6**.

**JADUAL 6**  
**BILANGAN PESERTA KELUAR PROJEK TSK PEKEBUN KECIL**  
**DAN TSK JAKOA BAGI TAHUN 2018 HINGGA BULAN JUN 2021**

| PEJABAT WILAYAH | BILANGAN PESERTA KELUAR PROJEK TSK/TSK JAKOA MENGIKUT TAHUN |            |            |            |              | %          |
|-----------------|-------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|--------------|------------|
|                 | 2018                                                        | 2019       | 2020       | JUN 2021   | JUMLAH       |            |
| Selatan         | 376                                                         | 264        | 250        | 49         | 939          | 42.3       |
| Utara           | 145                                                         | 297        | 205        | 77         | 724          | 32.7       |
| Tengah          | 177                                                         | 50         | 12         | 10         | 249          | 11.2       |
| Timur           | 86                                                          | -          | 218        | 1          | 305          | 13.8       |
| <b>JUMLAH</b>   | <b>784</b>                                                  | <b>611</b> | <b>685</b> | <b>137</b> | <b>2,217</b> | <b>100</b> |

Sumber: Senarai Peserta Keluar Mengikut Wilayah

- v. Setakat bulan Jun 2021, RISDA Plantation menguruskan 21,412 hektar ladang kelapa sawit yang terdiri daripada 1,106 hektar bagi fasa pembangunan dan 20,306 bagi fasa matang. **Analisis Audit mendapati jumlah keluasan ladang kelapa sawit menunjukkan trend penurunan bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan Jun 2021 iaitu penurunan 2,331 hektar sejak tahun 2018.** Penurunan ini disebabkan pekebun kecil tidak berminat untuk menyambung Perjanjian Pembangunan Tanah Milik yang telah tamat. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 7**.

**JADUAL 7**  
**KELUASAN LADANG KELAPA SAWIT MENGIKUT FASA PENGURUSAN**  
**BAGI TAHUN 2018 HINGGA BULAN JUN 2021**

| TAHUN    | FASA PEMBANGUNAN<br>(Hektar)<br>(a) | FASA MATANG<br>(Hektar)<br>(b) | KESELURUHAN DIURUS<br>(Hektar)<br>(c = a+b) |
|----------|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------|
| 2018     | 2,936                               | 20,807                         | 23,743                                      |
| 2019     | 1,964                               | 22,093                         | 24,057                                      |
| 2020     | 1,582                               | 21,943                         | 23,525                                      |
| Jun 2021 | 1,106                               | 20,306                         | 21,412                                      |

Sumber: Jabatan Ladang RISDA Plantation

### **Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari dan 24 Februari 2022**

Pihak pengurusan telah menetapkan sasaran penambahan keluasan ladang antara 300 hingga 500 hektar setahun. Pelan sasaran yang dinyatakan dalam Pelan Transformasi RISDA Plantation Tahun 2017 hingga 2020 tidak dimasukkan dalam bajet tahunan kerana kekangan aliran tunai syarikat. Permohonan untuk mendapatkan bayaran balik pembiayaan pembangunan ladang pekebun kecil tidak diluluskan oleh pihak RISDA. RISDA Plantation dalam proses mendapatkan projek pembangunan ladang sebagai ejen pembangunan dan pengurusan tanah seluas 288.70 hektar.

#### **b. Pengeluaran Buah Tandan Segar Kelapa Sawit**

- i. RISDA Plantation telah menetapkan sasaran pengeluaran BTS kelapa sawit antara 344,560.54 hingga 393,561.01 tan metrik bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8**.

**JADUAL 8**  
**PRESTASI PENCAPAIAN PENGELUARAN BTS KELAPA SAWIT**  
**PADA TAHUN 2018 HINGGA BULAN JUN 2021**

| PERKARA               | KELAPA SAWIT                |                          |                                  |
|-----------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
|                       | KELUASAN LADANG<br>(Hektar) | HASIL LADANG<br>(Hektar) | PENGELUARAN BTS<br>( Tan Metrik) |
| <b>TAHUN 2018</b>     |                             |                          |                                  |
| Sasaran               | 31,437.60                   | 24,422.70                | 393,561.01                       |
| Sebenar               | 24,388.76                   | 19,380.26                | 252,909.81                       |
| <b>Pencapaian (%)</b> | <b>77.6</b>                 | <b>79.4</b>              | <b>64.3</b>                      |
| <b>TAHUN 2019</b>     |                             |                          |                                  |
| Sasaran               | 28,021.18                   | 22,730.72                | 385,058.44                       |
| Sebenar               | 24,057.74                   | 19,904.43                | 265,524.83                       |
| <b>Pencapaian (%)</b> | <b>85.9</b>                 | <b>87.6</b>              | <b>68.9</b>                      |
| <b>TAHUN 2020</b>     |                             |                          |                                  |
| Sasaran               | 24,458.11                   | 20,009.46                | 344,560.54                       |
| Sebenar               | 23,524.84                   | 19,371.49                | 245,076.54                       |
| <b>Pencapaian (%)</b> | <b>96.2</b>                 | <b>96.8</b>              | <b>71.1</b>                      |
| <b>JUN 2021</b>       |                             |                          |                                  |
| Sasaran               | 22,716.70                   | 19,967.33                | 321,690.30                       |
| Sebenar               | 21,279.63                   | 18,002.97                | 94,243.02                        |
| <b>Pencapaian (%)</b> | <b>93.7</b>                 | <b>90.2</b>              | <b>29.3</b>                      |

Sumber: Laporan Prestasi Ladang

- ii. **Analisis Audit mendapati secara keseluruhan pencapaian sebenar keluasan ladang, hasil ladang dan pengeluaran BTS (tan metrik) tidak mencapai sasaran yang ditetapkan.** Keluasan ladang sebenar tidak mencapai sasaran namun menunjukkan trend peningkatan antara 77.6% hingga 96.2% atau 23,524.84 hingga 24,388.76 hektar bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020. Setakat bulan Jun 2021, pencapaian sebenar hanya 29.3% berbanding sasaran. Ladang yang menghasilkan BTS juga tidak mencapai sasaran yang ditetapkan walaupun menunjukkan trend peningkatan antara 79.4% hingga 96.8% atau 19,371.49 hingga 19,904.43 hektar bagi tempoh yang sama.
- iii. Analisis Audit seterusnya mendapati pengeluaran BTS (tan metrik) menunjukkan trend penurunan. Bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020, pengeluaran BTS tidak mencapai sasaran ditetapkan. Pencapaian sebenar adalah antara 245,076.54 hingga 265,524.83 tan metrik (64.3% hingga 71.1%). Penurunan pencapaian pengeluaran BTS kelapa sawit disebabkan tindakan peserta projek TSK yang keluar projek dalam tempoh perjanjian dan tamat tempoh perjanjian serta tidak menyambung perjanjian. Faktor kekurangan tenaga pekerja juga telah mempengaruhi pengeluaran BTS

yang mengalami penurunan selain daripada faktor harga komoditi. Keadaan ini menyebabkan berlakunya penurunan dalam pendapatan syarikat iaitu pendapatan hasil yuran pengurusan yang diterima daripada aktiviti yang dijalankan.

- iv. Prestasi ladang telah dibentangkan oleh CEO dan dibincangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah RISDA Plantation pada setiap tahun. Pembentangan adalah berkaitan keluasan ladang dan pulangan hasil kelapa sawit. Selain itu, dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah RISDA Plantation Bilangan 4 Tahun 2019, cadangan penambahbaikan pembangunan dan pengurusan projek ladang telah dibentangkan oleh pihak pengurusan. Antara perkara yang dicadangkan oleh Lembaga Pengarah ialah semakan semula SOP terutama berkaitan dengan Amalan Pertanian Baik (GAP) bagi meningkatkan pengurusan dan hasil ladang.

#### **c. Pencapaian Projek Tanaman Semula Komersial**

- i. Projek TSK ladang kelapa sawit merupakan komponen utama di bawah aktiviti perladangan. Peserta projek ini terdiri daripada pekebun kecil, JAKOA dan agensi Kerajaan/swasta. Pekebun kecil sebagai peserta projek di mana lot ladang milik pekebun kecil yang tidak berupaya dibangunkan dan diuruskan sendiri oleh pekebun kecil. JAKOA pula melibatkan rizab kawasan orang asli yang dibangunkan oleh RISDA Plantation manakala agensi Kerajaan/swasta adalah ladang di bawah KPLB dan milik pihak swasta antaranya Yayasan Tuanku Rahman. Pelaksanaan projek TSK Pekebun Kecil adalah melalui Perjanjian Pembangunan Tanah Milik dan TSK JAKOA pula adalah melalui Memorandum Persefahaman (MoU).
- ii. Pencapaian projek TSK ladang kelapa sawit diukur melalui sasaran dan pencapaian pengeluaran bagi setiap projek TSK ladang kelapa sawit seperti ditetapkan RISDA Plantation. Secara keseluruhannya hasil pengeluaran BTS projek TSK berdasarkan 22 sampel TSK terpilih di empat Pejabat Wilayah/Negeri adalah antara 66.6% hingga 96.9% bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan Jun 2021. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9**.

**JADUAL 9**  
**PENGELUARAN BTS SEBENAR MENGIKUT TSK BERBANDING SASARAN**  
**BAGI TAHUN 2018 HINGGA BULAN JUN 2021**

| PEJABAT<br>WILAYAH/<br>NEGERI | BIL.<br>PROJEK<br>TSK | TAHUN    | SASARAN<br>(Tan Metrik) | SEBENAR<br>(Tan Metrik) | %     |
|-------------------------------|-----------------------|----------|-------------------------|-------------------------|-------|
| Selatan<br>(Melaka)           | 6                     | 2018     | 6,838.77                | 7,534.50                | 110.2 |
|                               |                       | 2019     | 7,501.59                | 9,491.43                | 126.5 |
|                               |                       | 2020     | 10,249.49               | 9,521.48                | 92.9  |
|                               |                       | Jun 2021 | 7,883.22                | 3,710.58                | 47.1  |
| JUMLAH                        |                       |          | 32,473.07               | 30,257.99               | 93.2  |
| Utara<br>(Perak)              | 9                     | 2018     | 8,348.03                | 5,600.03                | 67.1  |
|                               |                       | 2019     | 9,774.83                | 6,685.42                | 68.4  |
|                               |                       | 2020     | 9,693.19                | 7,260.86                | 74.9  |
|                               |                       | Jun 2021 | 4,212.03                | 3,354.32                | 79.6  |
| JUMLAH                        |                       |          | 32,028.08               | 22,900.63               | 71.5  |
| Tengah<br>(Pahang)            | 4                     | 2018     | 4,944.75                | 4,771.56                | 96.5  |
|                               |                       | 2019     | 4,747.66                | 5,540.58                | 116.7 |
|                               |                       | 2020     | 6,270.73                | 4,649.86                | 74.2  |
|                               |                       | Jun 2021 | 1,893.03                | 2,346.11                | 123.9 |
| JUMLAH                        |                       |          | 17,856.17               | 17,308.11               | 96.9  |
| Timur<br>(Terengganu)         | 3                     | 2018     | 1,269.38                | 1,105.76                | 87.1  |
|                               |                       | 2019     | 1,759.37                | 1,218.07                | 69.2  |
|                               |                       | 2020     | 1,808.66                | 997.92                  | 55.2  |
|                               |                       | Jun 2021 | 688.08                  | 356.04                  | 51.7  |
| JUMLAH                        |                       |          | 5,525.49                | 3,677.79                | 66.6  |
| JUMLAH KESELURUHAN            |                       |          | 87,882.81               | 74,144.52               | 84.4  |

Sumber: Laporan Matlamat dan Pencapaian Hasil TSK

- iii. Analisis Audit terhadap Laporan Matlamat dan Pencapaian Hasil TSK mendapati pencapaian pengeluaran BTS bagi tahun 2018 hingga bulan Jun 2021 adalah dengan purata 84.4% berbanding sasaran ditetapkan. Berdasarkan sampel yang dipilih, Pejabat Wilayah Tengah (Pahang) mencatat pencapaian hasil pengeluaran BTS tertinggi iaitu 96.9% berbanding sasaran. Pejabat Wilayah Timur (Terengganu) pula mencatat hasil pengeluaran paling rendah iaitu 66.6% berbanding sasaran.
- iv. Analisis Audit juga mendapati pada tahun 2018, pencapaian pengeluaran hasil BTS di empat Pejabat Wilayah antara 1,105.76 hingga 7,534.50 tan metrik (67.1% hingga 110.2%). Pada tahun 2019, pencapaian pengeluaran hasil BTS iaitu antara 1,218.07 hingga 9,491.43 tan metrik (68.4% hingga 126.5%) dan pada tahun 2020 iaitu antara 997.92 hingga 9,521.48 tan metrik (55.2% hingga 92.9%). Bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020, 12 TSK tidak mencapai sasaran pengeluaran BTS yang ditetapkan iaitu antara 40.5% hingga 62.8%.

- v. Semakan Audit mendapati prestasi pengeluaran hasil BTS telah dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah RISDA Plantation setiap tahun. Mesyuarat membincangkan keluasan projek dan jenis tanaman, pulangan hasil dan matlamat serta pencapaian hasil kelapa sawit.

### **Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari 2022**

Pejabat Wilayah Tengah telah mencatatkan pencapaian hasil tertinggi kerana ladang adalah luas dan setempat. Pejabat Wilayah Timur pula, keluasan ladang adalah kecil dan berselerak yang mempengaruhi pengeluaran hasil. Walaupun terdapat ladang yang tidak ekonomik, pengurusan projek perlu diteruskan kerana pihak pengurusan melaksanakan dasar tanggungjawab sosial (CSR) yang telah ditetapkan oleh RISDA. Bagi projek yang telah tamat perjanjian dan tidak ekonomik, pengurusan mengambil tindakan untuk tidak menyambung perjanjian dan akan membuat semakan semula serta tindakan susulan bagi projek yang tidak mencapai sasaran hasil.

#### **5.1.1.3. Prestasi Pemasaran Komoditi Kelapa Sawit**

- a. PTS merupakan pusat bagi pengumpulan BTS dari ladang sebelum dijual kepada pembeli dan stor simpanan baja bagi tujuan aktiviti pembajaan. Setakat bulan Jun 2021, RISDA Plantation mempunyai 41 PTS di sembilan negeri dengan Pahang, Johor dan Perak mempunyai PTS paling banyak antara 8 hingga 9 PTS. Berdasarkan Pelan Pemulihan dan Model Perniagaan Tahun 2021 hingga 2025, RISDA Plantation akan menambah empat PTS setiap tahun. Penambahan ini bagi meningkatkan perniagaan pemasaran komoditi.
- b. RISDA Plantation telah menetapkan sasaran pembelian BTS sama ada dari pembelian dalaman atau luaran. Pembelian dalaman merupakan pembelian BTS daripada projek TSK dan ladang yang diuruskan oleh RISDA Plantation. Pembelian BTS luaran pula adalah daripada pekebun kecil dari kawasan setempat. Secara keseluruhannya, pencapaian pembelian BTS di PTS menunjukkan trend penurunan dan tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Pembelian BTS sebenar adalah 1,435,175 tan metrik (67.4%) berbanding 2,128,817 tan metrik yang disasarkan bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 10**.

**JADUAL 10**  
**PENCAPAIAN PEMBELIAN BTS DI PTS**  
**BAGI TAHUN 2018 HINGGA BULAN JUN 2021**

| PERKARA                          | PEMBELIAN BTS           |                        | JUMLAH<br>(Tan Metrik) |
|----------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
|                                  | DALAMAN<br>(Tan Metrik) | LUARAN<br>(Tan Metrik) |                        |
| TAHUN 2018                       |                         |                        |                        |
| Sasaran                          | 406,759                 | 218,781                | 625,540                |
| Sebenar                          | 293,686                 | 218,481                | 512,167                |
| Pencapaian (%)                   | 72.2                    | 99.9                   | 81.9                   |
| TAHUN 2019                       |                         |                        |                        |
| Sasaran                          | 414,349                 | 375,450                | 789,799                |
| Sebenar                          | 284,231                 | 216,073                | 500,304                |
| Pencapaian (%)                   | 68.6                    | 57.6                   | 63.3                   |
| TAHUN 2020                       |                         |                        |                        |
| Sasaran                          | 342,390                 | 371,088                | 713,478                |
| Sebenar                          | 247,676                 | 175,028                | 422,704                |
| Pencapaian (%)                   | 72.3                    | 47.2                   | 59.2                   |
| JUN 2021                         |                         |                        |                        |
| Sasaran                          | 321,690                 | 289,219                | 610,909                |
| Sebenar                          | 112,135                 | 100,962                | 213,097                |
| Pencapaian (%)                   | 34.9                    | 34.9                   | 34.9                   |
| TAHUN 2018 HINGGA 2020           |                         |                        |                        |
| JUMLAH SASARAN                   | 1,163,498               | 965,319                | 2,128,817              |
| JUMLAH SEBENAR                   | 825,593                 | 609,582                | 1,435,175              |
| PENCAPAIAN (%)                   | 70.9                    | 63.1                   | 67.4                   |
| TAHUN 2018 HINGGA BULAN JUN 2021 |                         |                        |                        |
| JUMLAH SEBENAR                   | 937,728                 | 710,544                | 1,648,272              |

Sumber: Laporan Prestasi Matlamat dan Capaian PTS

- c. Analisis Audit mendapati pembelian BTS dalaman adalah lebih tinggi berbanding pembelian luar iaitu 937,728 (56.9%) tan metrik berbanding 710,544 tan metrik bagi tahun 2018 hingga bulan Jun 2021. **Pembelian BTS menunjukkan trend semakin menurun bagi tempoh tersebut. Pada tahun 2020, pencapaian pembelian BTS sebenar adalah 422,704 tan metrik iaitu penurunan 89,463 tan metrik (17.5%) berbanding 512,167 tan metrik pada tahun 2018.** Penurunan pencapaian BTS disebabkan keluasan ladang TSK yang semakin menguncup setiap tahun. Keadaan ini merupakan penyumbang kepada penurunan pengeluaran BTS bagi Projek TSK dan seterusnya kepada penurunan pendapatan syarikat. Selain itu, persaingan perniagaan jual beli kelapa sawit oleh pihak lain turut menyumbang kepada penurunan prestasi BTS.

- d. Analisis Audit telah dijalankan terhadap tujuh daripada 41 PTS dan mendapati kesemua tujuh PTS tidak mencapai sasaran iaitu hanya mencapai 54.5% hingga 68.7% berbanding sasaran. Analisis Audit mendapati bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan Jun 2021, purata pencapaian pembelian BTS di PTS adalah 63.3% berbanding sasaran iaitu 314,005.22 tan metrik berbanding 495,964.92 tan metrik. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 11**.

**JADUAL 11**  
**PENCAPAIAN BTS DI PTS BERBANDING SASARAN MENGIKUT PEJABAT**  
**WILAYAH/NEGERI BAGI TAHUN 2018 HINGGA BULAN JUN 2021**

| PEJABAT<br>WILAYAH/<br>NEGERI | BIL.<br>PTS | TAHUN    | SASARAN<br>(Tan Metrik) | SEBENAR<br>(Tan Metrik) | %    |
|-------------------------------|-------------|----------|-------------------------|-------------------------|------|
| Selatan<br>(Melaka)           | 2           | 2018     | 28,963.17               | 23,833.17               | 82.3 |
|                               |             | 2019     | 35,435.00               | 25,086.08               | 70.8 |
|                               |             | 2020     | 31,394.79               | 22,276.24               | 71.0 |
|                               |             | Jun 2021 | 33,160.93               | 17,341.47               | 52.3 |
| JUMLAH                        |             |          | 128,953.89              | 88,536.96               | 68.7 |
| Utara<br>(Perak)              | 3           | 2018     | 46,966.44               | 28,639.87               | 61.0 |
|                               |             | 2019     | 35,694.89               | 28,531.33               | 79.9 |
|                               |             | 2020     | 37,896.45               | 19,318.23               | 51.0 |
|                               |             | Jun 2021 | 35,148.04               | 8,384.09                | 23.9 |
| JUMLAH                        |             |          | 155,705.82              | 84,873.52               | 54.5 |
| Tengah<br>(Pahang)            | 1           | 2018     | 44,035.00               | 33,758.41               | 76.7 |
|                               |             | 2019     | 51,926.00               | 37,784.56               | 72.8 |
|                               |             | 2020     | 32,025.00               | 23,369.99               | 73.0 |
|                               |             | Jun 2021 | 24,437.10               | 8,607.06                | 35.2 |
| JUMLAH                        |             |          | 152,423.10              | 103,520.02              | 67.9 |
| Timur<br>(Terengganu)         | 1           | 2018     | 17,306.95               | 11,067.44               | 63.9 |
|                               |             | 2019     | 16,246.00               | 10,705.05               | 65.9 |
|                               |             | 2020     | 18,285.93               | 12,052.67               | 65.9 |
|                               |             | Jun 2021 | 7,043.23                | 3,249.56                | 46.1 |
| JUMLAH                        |             |          | 58,882.11               | 37,074.72               | 63.0 |
| JUMLAH KESELURUHAN            |             |          | 495,964.92              | 314,005.22              | 63.3 |

Sumber: Laporan Prestasi Matlamat dan Capaian PTS

- e. Berdasarkan sampel, tiga PTS di Pejabat Wilayah Utara (Perak) mencatat pencapaian paling rendah iaitu 54.5%. Dua PTS di Pejabat Wilayah Selatan (Melaka) pula mencatat pencapaian tertinggi iaitu 68.7%. Analisis selanjutnya mendapati PTS Padang Sebang mencatat pencapaian tertinggi antara 86.2% hingga 116.4% bagi tempoh yang sama.

## Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari dan 24 Februari 2022

Faktor pengurangan hasil disebabkan pengurangan keluasan ladang TSK. Kekurangan aliran tunai syarikat juga menyebabkan pengurangan hasil kerana penjual semasa hilang kepercayaan untuk menjual BTS kepada RISDA Plantation. RISDA Plantation akan meningkatkan pembelian luaran melalui strategi promosi, pemberian insentif dan pemberian komisen untuk menarik pekebun kecil tempatan dan ladang setempat untuk menjual BTS kepada RISDA Plantation. Selain itu, pihak pengurusan akan membentangkan kertas kerja penubuhan PTS baharu dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pelaburan dan dijangka terdapat penambahan 19 PTS baharu sehingga tahun 2025.

RISDA Plantation berusaha meningkatkan pencapaian hasil ladang dengan melaksanakan penguatkuasaan dari segi pengawalan pengurusan ladang dan meningkat Amalan Pertanian Baik (GAP). Syarikat telah mengeluarkan surat arahan KPE 12/2021 Garis Panduan Pemberian Insentif Hasil Pemasaran Luar bagi pemasaran dan mengalakkan staf untuk meningkatkan pendapatan aktiviti pemasaran.

### 5.1.1.4. Prestasi Servis Kontrak

- a. Servis kontrak terdiri daripada aktiviti dan perkhidmatan antaranya pembangunan, prasarana, kutipan hasil kelapa sawit, jentera dan tenaga kerja. **Secara keseluruhannya, pencapaian sebenar aktiviti servis kontrak tidak mencapai sasaran yang ditetapkan bagi tahun 2018 dan 2020 iaitu 87.7% dan 61.1% masing-masing.** Pada tahun 2019, pencapaian sebenar melebihi sasaran iaitu 128.4%. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 12**.

**JADUAL 12**  
**PENCAPAIAN AKTIVITI SERVIS KONTRAK BERBANDING**  
**SASARAN BAGI TAHUN 2018 HINGGA BULAN JUN 2021**

| BIL.              | PERKARA                        | SASARAN<br>(RM Juta) | CAPAI<br>(RM Juta) | %            |
|-------------------|--------------------------------|----------------------|--------------------|--------------|
| <b>TAHUN 2018</b> |                                |                      |                    |              |
| 1.                | Aktiviti Kontrak               | 3.48                 | 4.30               | 123.6        |
| 2.                | Aktiviti Perkhidmatan / Servis | 4.06                 | 2.31               | 56.9         |
| <b>JUMLAH</b>     |                                | <b>7.54</b>          | <b>6.61</b>        | <b>87.7</b>  |
| <b>TAHUN 2019</b> |                                |                      |                    |              |
| 1.                | Aktiviti Kontrak               | 4.64                 | 10.63              | 229.1        |
| 2.                | Aktiviti Perkhidmatan / Servis | 4.38                 | 0.95               | 21.7         |
| <b>JUMLAH</b>     |                                | <b>9.02</b>          | <b>11.58</b>       | <b>128.4</b> |

| BIL.              | PERKARA                        | SASARAN<br>(RM Juta) | CAPAI<br>(RM Juta ) | %           |
|-------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------|-------------|
| <b>TAHUN 2020</b> |                                |                      |                     |             |
| 1.                | Aktiviti Kontrak               | 4.65                 | 3.78                | 81.3        |
| 2.                | Aktiviti Perkhidmatan / Servis | 3.98                 | 1.49                | 37.4        |
| <b>JUMLAH</b>     |                                | <b>8.63</b>          | <b>5.27</b>         | <b>61.1</b> |
| <b>JUN 2021</b>   |                                |                      |                     |             |
| 1.                | Aktiviti Kontrak               | 3.66                 | 1.63                | 44.5        |
| 2.                | Aktiviti Perkhidmatan / Servis | 2.07                 | 0.43                | 20.8        |
| <b>JUMLAH</b>     |                                | <b>5.73</b>          | <b>2.06</b>         | <b>36.0</b> |

Sumber: Jabatan Pemasaran dan Servis Kontrak

- b. Analisis Audit terhadap Laporan Matlamat dan Pencapaian Aktiviti Servis Kontrak mendapati pencapaian servis kontrak bagi tahun 2018 hingga 2020 adalah antara 61.1% hingga 128.4% berbanding sasaran. Pada tahun 2020, pencapaian servis kontrak mengalami kemerosotan berbanding tahun sebelumnya dengan mencatat RM5.27 juta (61.1%) berbanding sasaran RM8.63 juta.
- c. Prestasi aktiviti servis kontrak telah dibentang dan dibincangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah RISDA Plantation pada setiap tahun. Semakan Audit mendapati Lembaga Pengarah telah membincangkan perkara berkaitan ketidakcapaian aktiviti ini dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah. Berdasarkan kepada minit mesyuarat tersebut, antara faktor yang menyumbang kepada perkara tersebut adalah kekurangan tenaga kerja bagi menjalankan kerja penuaian dan pengangkutan. Berdasarkan Cadangan Pelan Pemulihan dan Model Perniagaan Risda Plantation Tahun 2021 hingga 2025 antara isu operasi yang dinyatakan dalam pelan tersebut ialah kekurangan pekerja. Lawatan Audit berdasarkan pemilihan sampel pengauditan di projek TSK mendapati setakat tahun 2021, RISDA Plantation mempunyai 61 pekerja sebenar manakala jumlah yang sepatutnya diperlukan adalah seramai 75 pekerja iaitu kekurangan 14 pekerja. Selain itu, penularan Pandemik Covid-19 pada awal tahun 2020 menyebabkan aktiviti penuaian kelapa sawit terjejas disebabkan PKP yang dilaksanakan oleh Kerajaan.

### **Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari 2022**

Penurunan pencapaian pada tahun 2020 adalah disebabkan PKP yang menyebabkan kerja servis kontrak terjejas bermula pada bulan Mac hingga Disember 2020.

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pendapat Audit</b> | <b>Keseluruhannya, pencapaian output dari aspek yang dinilai adalah kurang cekap kerana sasaran tidak tercapai. Penurunan pencapaian yang berterusan daripada hasil ladang kerana penguncupan keluasan ladang boleh memberi kesan kepada prestasi kewangan syarikat pada masa hadapan. Namun, kedudukan kewangan RISDA Plantation masih stabil. Selain itu, KPI menyeluruh syarikat tidak disediakan menyebabkan pencapaian keseluruhan sukar diukur.</b> |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 5.1.2. Pencapaian Keberhasilan

### 5.1.2.1. Pembayaran Dividen

- a. Selaras dengan objektif penubuhan untuk membantu pekebun kecil, pihak Audit telah menilai pencapaian keberhasilan melalui pembayaran dividen kepada peserta terutamanya bagi projek TSK. Hal ini kerana **RISDA Plantation tidak menetapkan pencapaian keberhasilan secara khusus.**
- b. Klausa 11, Perjanjian Pembangunan Tanah Milik menyatakan RISDA dan RISDA Plantation hendaklah mengagihkan Keuntungan Bersih Projek kepada pemilik tanah apabila terdapat Keuntungan Bersih Projek. Pembayaran dividen dibuat kepada peserta projek berdasarkan lebihan semasa keuntungan setelah ditolak/dilunaskan hutang kos pembangunan dan kos operasi peserta bagi sesuatu tempoh dan diagihkan kepada semua peserta mengikut keluasan lot tanah yang didaftarkan.
- c. Semakan Audit mendapati **bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan Jun 2021, sejumlah RM158.31 juta dividen telah dibayar kepada peserta.** Pada tahun 2018, pembayaran dividen kepada 14,749 peserta berjumlah RM49.92 juta. Bayaran dividen mengalami penurunan RM20.01 juta (40.1%) kepada RM29.91 juta pada tahun 2019 dan meningkat sejumlah RM13.95 juta (46.6%) kepada RM43.86 juta pada tahun 2020. Harga komoditi merupakan faktor utama dalam penentuan pulangan kepada peserta selain daripada faktor jumlah keluasan dan pengurusan ladang serta pemasaran. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 13.**

**JADUAL 13**  
**PEMBAYARAN DIVIDEN KEPADA PESERTA (GETAH DAN KELAPA SAWIT)**

| TAHUN         | BIL. PROJEK | KELUASAN LADANG (Hektar) | BIL. PESERTA | JUMLAH DIVIDEN (RM Juta) |
|---------------|-------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 2018          | 291         | 22,417                   | 14,749       | 49.92                    |
| 2019          | 314         | 22,969                   | 15,356       | 29.91                    |
| 2020          | 314         | 22,749                   | 15,097       | 43.86                    |
| Jun 2021      | 292         | 21,164                   | 14,302       | 34.62                    |
| <b>JUMLAH</b> |             |                          |              | <b>158.31</b>            |

Sumber: Laporan Bayaran Dividen

- d. **Semakan Audit** mendapati dividen belum bayar kepada peserta setakat bulan Jun 2021 bagi projek TSK Pekebun Kecil dan TSK JAKOA adalah berjumlah **RM122.36 juta**. Dividen belum bayar kepada peserta TSK Pekebun Kecil berjumlah RM30.88 juta disebabkan oleh akaun peserta tidak aktif, peserta tiada akaun bank dan peserta telah meninggal dunia. Sejumlah RM91.48 juta (74.8%) pula adalah jumlah dividen belum bayar kepada TSK JAKOA. Perkara ini disebabkan sehingga kini tiada tuntutan dividen dibuat oleh pihak JAKOA. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 14**.

**JADUAL 14**  
**DIVIDEN BELUM BAYAR PESERTA PROJEK TSK PEKEBUN KECIL DAN TSK JAKOA BAGI TAHUN 2018 HINGGA BULAN JUN 2021**

| TAHUN    | JUMLAH DIVIDEN BELUM BAYAR (RM Juta) |           | JUMLAH KESELURUHAN (RM Juta) |
|----------|--------------------------------------|-----------|------------------------------|
|          | TSK PEKEBUN KECIL                    | TSK JAKOA |                              |
| 2018     | 26.31                                | 55.54     | 81.85                        |
| 2019     | 29.75                                | 72.68     | 102.43                       |
| 2020     | 29.82                                | 87.56     | 117.38                       |
| Jun 2021 | 30.88                                | 91.48     | 122.36                       |

Sumber: Laporan Dividen Belum Bayar

- e. Analisis Audit seterusnya mendapati jumlah dividen belum bayar yang dinyatakan dalam penyata kewangan beraudit tahun 2020 merupakan item tertinggi dalam liabiliti syarikat iaitu RM137.99 juta (63%) daripada keseluruhan jumlah liabiliti iaitu RM218.90 juta. Nisbah hutang atas aset pula menunjukkan jumlah liabiliti melebihi jumlah aset pada kadar 127.9% hingga 151.8% bagi tahun 2018 hingga 2020. **Keadaan ini menunjukkan RISDA Plantation bergantung kepada liabiliti bagi menampung operasi syarikat.** Analisis terhadap aliran tunai syarikat mendapati kedudukan tunai syarikat pada tahun 2020 berjumlah RM39.80 juta. Situasi ini menunjukkan ketidakupayaan syarikat untuk membayar dividen belum bayar. Semakan Audit seterusnya mendapati terdapat perbezaan

RM20.60 juta antara jumlah yang dinyatakan dalam Laporan Dividen Belum Bayar dengan Penyata Kewangan Beraudit pada tahun 2020. Perkara ini disebabkan oleh rosot nilai bagi penghutang projek TSK berdasarkan MFRS 9.

#### 5.1.2.2. Sumbangan Pengeluaran Kelapa Sawit kepada Hasil Purata Negara

- a. Analisis Audit telah dijalankan bagi mengukur pengeluaran BTS oleh RISDA Plantation kepada hasil purata negara. Perbandingan antara purata pengeluaran BTS sehektar oleh RISDA Plantation dengan hasil purata negara yang dikeluarkan oleh Lembaga Minyak Sawit Malaysia (MPOB).
- b. Analisis mendapati purata pengeluaran BTS sehektar bagi tahun 2018 hingga 2020 yang dikeluarkan oleh RISDA Plantation adalah di bawah purata pengeluaran BTS negara dan peratus perbezaan semakin meningkat iaitu daripada 25.2% pada tahun 2018 kepada 28.8% pada tahun 2020. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 15**.

**JADUAL 15**  
**PURATA PENGELUARAN BTS RISDA PLANTATION BERBANDING MPOB**  
**BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020**

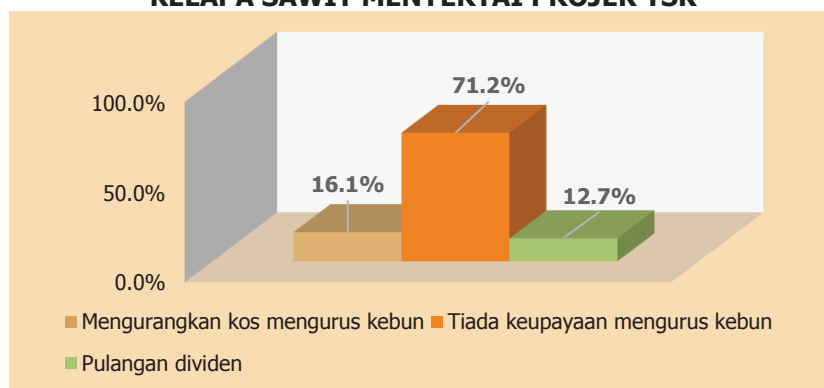
| TAHUN | MPOB<br>(Tan Metrik/<br>Hektar) | RISDA<br>PLANTATION<br>(Tan Metrik/<br>Hektar) | BEZA<br>(Tan Metrik/<br>Hektar) | %      |
|-------|---------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|--------|
| 2018  | 17.44                           | 13.05                                          | (4.39)                          | (25.2) |
| 2019  | 17.95                           | 13.34                                          | (4.61)                          | (25.7) |
| 2020  | 17.76                           | 12.65                                          | (5.11)                          | (28.8) |

Sumber: MPOB, Jabatan Statistik Malaysia dan Laporan Pembangunan dan Pengurusan Projek

#### 5.1.2.3. Kajian Kepuasan Pelanggan

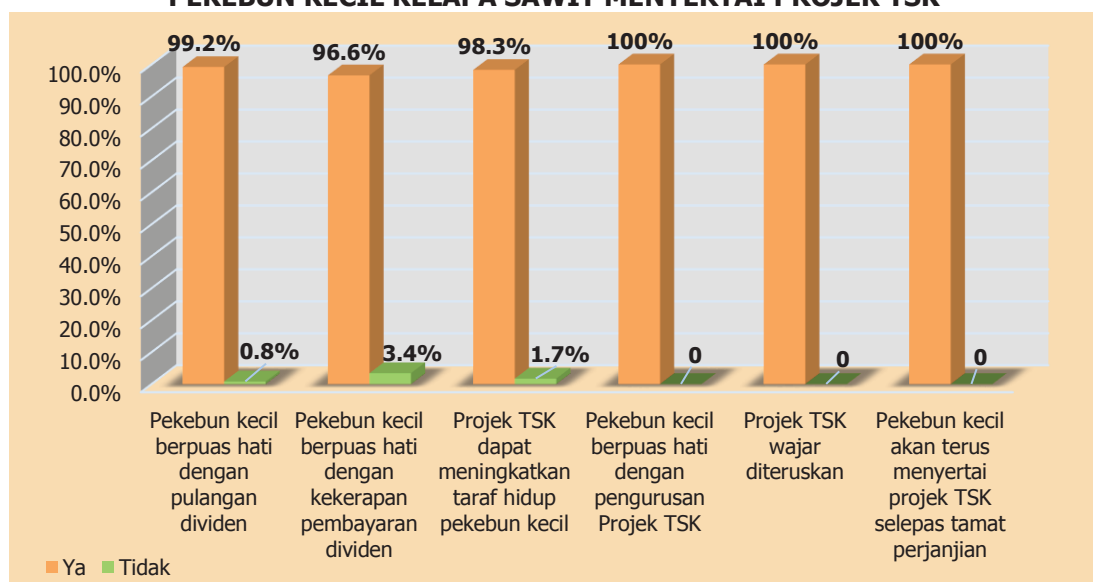
- a. Pihak Audit juga telah membuat edaran soal selidik kepada pekebun kecil semasa membuat lawatan fizikal TSK kelapa sawit di empat wilayah. Tujuan soal selidik ini adalah untuk mendapatkan maklum balas pekebun kecil berkaitan dengan projek TSK. Sebanyak 250 borang soal selidik telah diedarkan kepada pekebun kecil yang merupakan peserta projek TSK. Setakat 20 Disember 2021, hanya sebanyak 119 (47.6%) borang soal selidik diterima daripada pekebun kecil. Hasil maklum balas menunjukkan penyertaan dalam projek TSK telah dapat meningkatkan taraf hidup pekebun kecil dan mereka berpuas hati dengan pulangan dividen. Tujuan penyertaan projek TSK dan tahap kepuasan responden diringkaskan seperti dalam **Carta 4** dan **Carta 5**.

**CARTA 4**  
**MAKLUM BALAS SOAL SELIDIK TUJUAN PEKEBUN KECIL**  
**KELAPA SAWIT MENYERTAI PROJEK TSK**



Sumber: Soal Selidik Jabatan Audit Negara

**CARTA 5**  
**MAKLUM BALAS SOAL SELIDIK TAHAP KEPUASAN**  
**PEKEBUN KECIL KELAPA SAWIT MENYERTAI PROJEK TSK**



Sumber: Soal Selidik Jabatan Audit Negara

- b. Secara keseluruhan daripada maklum balas yang diterima didapati pekebun kecil berpuas hati dengan projek TSK atas faktor antaranya ketidakupayaan mengusahakan sendiri kebun dan dividen yang diperoleh serta meningkat taraf hidup mereka. Selain itu, peserta telah mencadangkan penambahbaikan projek TSK antaranya bantuan tanam semula sawit diteruskan selepas tamat perjanjian.

## **Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari dan 24 Februari 2022**

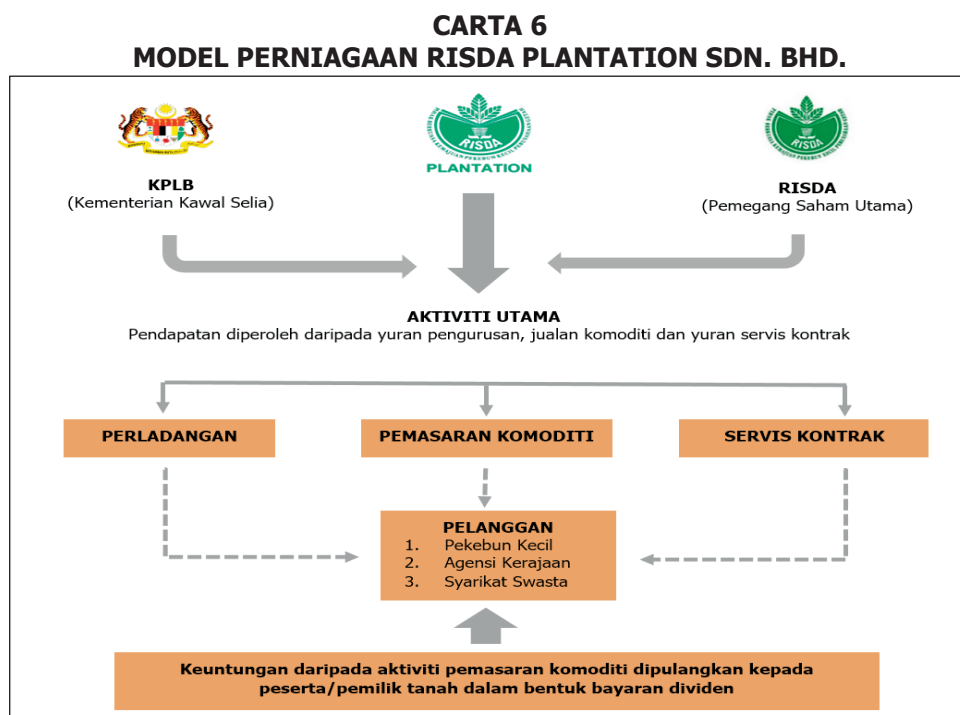
Sasaran pencapaian berdasarkan bajet operasi yang dibuat secara tahunan mengikut projek. Pengukuran pencapaian hasil dibuat melalui pencapaian produktiviti dan untung rugi projek serta kemampuan bayaran dividen kepada peserta. Bagi mengurangkan nilai pemiutang projek (hutang kepada peserta), syarikat akan membuat *taskforce* untuk memastikan hutang projek lama keluar dari pengurusan syarikat dengan menyemak dan membuat analisa serta pelarasan terhadap baki pemiutang projek. Langkah yang akan diambil adalah seperti berikut:

- a. hutang lama bagi projek terawal yang tiada perjanjian dan data projek bagi peserta yang tidak dapat dikenal pasti akan dibuat pelarasan dengan menggunakan Akta Had Masa (Limitation Act). Perkara ini akan dilaksanakan pada penutupan akaun tahun 2021.
- b. projek/peserta yang melanggar perjanjian sebelum tamat tempoh perjanjian di mana nilai dividen belum bayar/hutang negatif akan dikontra dengan denda mengikut yang termaktub dalam perjanjian antara RISDA Plantation dengan peserta projek. Denda tersebut tidak pernah diakaunkan/dicaj ke atas peserta yang keluar sebelum tamat perjanjian ini. Perkara ini akan dilaksanakan dalam tahun 2022 kerana setiap perjanjian perlu dikaji sebelum pelarasan kontra denda dibuat.
- c. RISDA Plantation telah melaksanakan bayaran tambahan dividen bulanan kepada peserta pekebun kecil dengan menggunakan baki dividen belum bayar. Cadangan bayaran balik dividen belum bayar kepada pekebun kecil dan JAKOA akan dibuat melalui dua kaedah iaitu secara bulanan dan bonus akhir tahun.

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pendapat Audit</b> | <b>Pencapaian keberhasilan yang tidak ditetapkan boleh memberi kesan kepada hala tuju syarikat dan objektif penubuhannya. Bagaimanapun, Projek TSK telah membantu meningkatkan taraf hidup pekebun kecil. Namun, jumlah dividen belum bayar tidak dapat ditampung oleh aliran tunai syarikat.</b> |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 5.2. Pengurusan Aktiviti

Perjanjian Pembangunan Tanah Milik menyatakan antara tanggungjawab RISDA Plantation sebagai ejen mengurus adalah menguruskan kerja pembangunan, penyenggaraan, pengeluaran hasil dan pemasaran hasil Projek TSK mengikut Amalan Pertanian Baik (GAP) serta berdasarkan kehendak dan arahan semasa yang dikeluarkan oleh RISDA. Selain itu, RISDA Plantation juga bertanggungjawab menyediakan pekerja yang secukupnya mengikut peruntukan undang-undang untuk melaksanakan kerja pembangunan dan operasi projek. Tiga aktiviti utama yang dilaksanakan oleh RISDA Plantation adalah perladangan, pemasaran komoditi dan servis kontrak. Model Perniagaan syarikat adalah seperti dalam **Carta 6**.



Sumber: Jabatan Audit Negara

### 5.2.1. Pengurusan Ladang Projek TSK Kelapa Sawit

#### a. Kerja Pembajaan Pokok

- i. Prosedur Operasi Standard (SOP) Jabatan Ladang dan Konsultansi LDG 3.15 RISDA Plantation Pembajaan Tanaman menyatakan kerja pembajaan dijalankan dua kali setahun untuk tanaman kelapa sawit. Tujuan pembajaan pokok kelapa sawit adalah bagi mengatasi kekurangan nutrien.
- ii. Garis Panduan MPOB menyatakan kekerapan membaja bergantung pada umur pokok, kekerapan membaja adalah tiga kali setahun semasa pokok berumur

antara satu hingga empat tahun dan dua kali setahun selepas pokok berumur lebih daripada empat tahun. Berdasarkan GAP, pembajaan yang sempurna dua kali setahun dapat meningkatkan produktiviti pokok kelapa sawit.

- iii. Semakan Audit terhadap Buku Rekod Ladang mendapati kerja pembajaan ini dirancang dan dipantau menggunakan Jadual Perancangan dan Pelaksanaan Kerja. **Semakan Audit terhadap pelaksanaan kerja pembajaan pokok kelapa sawit di 20 projek TSK ladang kelapa sawit mendapati 14 TSK tidak mencapai sekurang-kurangnya dua kali setahun.** Dua TSK tidak melaksanakan langsung kerja pembajaan iaitu satu TSK di Pejabat Wilayah Utara (Perak) dan satu TSK di Pejabat Wilayah Tengah (Pahang). Selain itu, 12 TSK melaksanakan sekali sahaja kerja pembajaan iaitu enam TSK di Pejabat Wilayah Selatan (Melaka), tiga TSK di Pejabat Wilayah Utara (Perak), satu TSK di Pejabat Wilayah Tengah (Pahang) dan dua TSK di Pejabat Wilayah Timur (Terengganu). Faktor utama kerja pembajaan tidak dapat dilaksanakan mengikut jadual adalah kekurangan pekerja. Pembajaan pokok kelapa sawit yang tidak sempurna akan memberi kesan kepada sasaran dan pencapaian hasil pengeluaran BTS dan secara tidak langsung akan menyebabkan pendapatan syarikat terjejas. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 16**.

**JADUAL 16**  
**KEKERAPAN PELAKSANAAN KERJA PEMBAJAJAN TAHUN 2021**

| BIL.          | PEJABAT WILAYAH/ NEGERI | BILANGAN TSK | BILANGAN TSK MENJALANKAN KERJA PEMBAJAJAN |                |          |
|---------------|-------------------------|--------------|-------------------------------------------|----------------|----------|
|               |                         |              | 2 KALI SETAHUN                            | SEKALI SETAHUN | TIADA    |
| 1.            | Selatan (Melaka)        | 6            | 0                                         | 6              | 0        |
| 2.            | Utara (Perak)           | 9            | 5                                         | 3              | 1        |
| 3.            | Tengah (Pahang)         | 2            | 0                                         | 1              | 1        |
| 4.            | Timur (Terengganu)      | 3            | 1                                         | 2              | 0        |
| <b>JUMLAH</b> |                         | <b>20</b>    | <b>6</b>                                  | <b>12</b>      | <b>2</b> |

Sumber: Buku Rekod Ladang RISDA Plantation

### **Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari 2022**

Perancangan pembajaan tidak dapat dilaksanakan mengikut jadual kerana pelbagai faktor seperti kekurangan tenaga kerja, kelewatan bekalan dan faktor fizikal projek. Pihak pengurusan akan menggiatkan promosi tenaga kerja tempatan sebagai salah satu alternatif untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja, penstrukturan semula kaedah pembekalan baja dan projek yang hampir tamat perjanjian tidak dibuat pembajaan.

**Pendapat Audit** | **Pengurusan kerja pembajaan adalah kurang cekap dan berkesan. Pusingan pembajaan yang tidak mengikut SOP dan amalan terbaik boleh memberi kesan kepada pengeluaran hasil BTS.**

#### b. Kerja Penuaian BTS Kelapa Sawit

- i. Aktiviti penuaian merupakan penentu utama dalam pengeluaran hasil projek TSK ladang kelapa sawit. Oleh itu, kerja penuaian hendaklah dirancang dan dipantau menggunakan Jadual Perancangan dan Pelaksanaan Kerja. Berdasarkan SOP Jabatan Ladang dan Konsultansi LDG 3.22 Penuaian Buah Tandan Segar dan LDG 3.25 Pemangkasan Pelepah menyatakan penuaian hendaklah dilakukan antara 10 hingga 15 hari bagi setiap pusingan dengan minimum dua pusingan sebulan.
- ii. Semakan Audit terhadap pelaksanaan kerja penuaian di 22 projek TSK ladang kelapa sawit terpilih bagi bulan Januari hingga Oktober tahun 2021 mendapati sembilan (40.9%) projek TSK telah mematuhi tempoh pusingan penuaian seperti yang ditetapkan oleh RISDA Plantation. **Pusingan kerja penuaian di 13 projek TSK pula tidak mencapai sekurang-kurangnya dua kali sebulan bagi tempoh Januari hingga Disember 2021.** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 17**.

**JADUAL 17**  
**KEKERAPAN PELAKSANAAN KERJA PENUAIAN BTS TAHUN 2021**

| BIL.          | PEJABAT WILAYAH/NEGERI | BILANGAN TSK | BILANGAN TSK YANG MENJALANKAN KERJA PENUAIAN |                |          |
|---------------|------------------------|--------------|----------------------------------------------|----------------|----------|
|               |                        |              | 2 KALI SEBULAN                               | SEKALI SEBULAN | TIADA    |
| 1.            | Selatan (Melaka)       | 6            | 3                                            | 3              | 0        |
| 2.            | Utara (Perak)          | 9            | 5                                            | 3              | 1        |
| 3.            | Tengah (Pahang)        | 4            | 1                                            | 2              | 1        |
| 4.            | Timur (Terengganu)     | 3            | 0                                            | 3              | 0        |
| <b>JUMLAH</b> |                        | <b>22</b>    | <b>9</b>                                     | <b>11</b>      | <b>2</b> |

Sumber: Buku Rekod Ladang RISDA Plantation

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati pusingan penuaian tidak dapat dilaksanakan mengikut pusingan yang ditetapkan disebabkan kekurangan pekerja penuaian. Perbandingan antara pekerja mengikut projek TSK ladang kelapa sawit sepanjang tahun 2021 iaitu bilangan pekerja penuaian BTS seramai 67 (82.7%) pekerja manakala bilangan yang sepatutnya diperlukan adalah 81 pekerja. Keadaan ini menyebabkan pekerja yang ada tidak dapat

melaksanakan kerja penuaian mengikut jadual. Berdasarkan kepada Pelan Pemulihan dan Model Perniagaan Tahun 2021 hingga 2025, keperluan sebenar pekerja asing adalah seramai 1,200. Namun, bilangan sebenar hanya 177 pekerja (14.8%). Butiran lanjut seperti dalam **Jadual 18**.

**JADUAL 18**  
**PERBANDINGAN KEPERLUAN TENAGA KERJA**  
**PENUAI BTS BERBANDING SEBENAR TAHUN 2021**

| BIL.               | PEJABAT<br>WILAYAH/<br>NEGERI | PROJEK TSK            | BIL.<br>SEBENAR<br>(Orang) | BIL.<br>SEPATUTNYA<br>(Orang) | LEBIHAN /<br>(KURANGAN) |
|--------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| 1.                 | Selatan<br>(Melaka)           | TSK Tg. Rimau Dalam   | 8                          | 15                            | (7)                     |
|                    |                               | TSK ME Padang Sebang  |                            |                               |                         |
|                    |                               | TSK Delima 3          | 6                          | 6                             | 0                       |
|                    |                               | TSK ME Lubok Kepong   | 6                          | 6                             | 0                       |
|                    |                               | TSK Solok Pekat       | 8                          | 5                             | (3)                     |
|                    |                               | TSK Gaung Tinggi 2    |                            | 6                             |                         |
|                    |                               | TSK Melekek Dalam     | 2                          | 3                             | (1)                     |
| JUMLAH             |                               |                       | 30                         | 41                            | (11)                    |
| 2.                 | Utara<br>(Perak)              | TSK ILR Padang Rengas | 2                          | 4                             | (2)                     |
|                    |                               | TSK Kalumpang         | 5                          | 5                             | 0                       |
|                    |                               | TSK ME Kg. Rasau      | 8                          | 10                            | (2)                     |
|                    |                               | TSK Sg. Keroh         | 4                          | 4                             | 0                       |
|                    |                               | TSK OA Sg. Tengi      | 2                          | 2                             | 0                       |
|                    |                               | TSK Budiman           | 3                          | 4                             | (1)                     |
|                    |                               | TSK Belukar Nangka    |                            |                               |                         |
|                    |                               | TSK Teluk Sareh       | 3                          | 3                             | 0                       |
|                    |                               | TSK Changkat Manggis  | 3                          | 2                             | 1                       |
| JUMLAH             |                               |                       | 30                         | 34                            | (4)                     |
| 3.                 | Timur<br>(Terengganu)         | TSK Alor Limbat 2     | 1                          | 0                             | (1)                     |
|                    |                               | TSK Lata Tok Gajah    | 2                          | 3                             | 1                       |
|                    |                               | TSK ME Batu Hampar    | 4                          | 3                             | (1)                     |
| JUMLAH             |                               |                       | 7                          | 6                             | (1)                     |
| JUMLAH KESELURUHAN |                               |                       | 67                         | 81                            | (14)                    |

Sumber: Buku Rekod Ladang RISDA Plantation

- iv. Semakan Audit mendapati perkara berkaitan kekurangan pekerja telah dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Berdasarkan Mesyuarat Lembaga Pengarah RISDA Plantation Bilangan 4 Tahun 2019 pada 29 Ogos 2019, pengurusan diminta mengadakan rundingan dengan pihak RISDA Estates dan RISDA Agro untuk meminjam kuota pekerja asing bagi menampung keperluan semasa pekerja asing RISDA Plantation.
- v. Berdasarkan Risalah Sawit 22, MPOB menjelaskan pada umumnya pokok kelapa sawit mencapai hasil yang maksimum pada peringkat umur antara 6 hingga 12 tahun selepas penanaman dan hasilnya akan mula menurun

secara perlahan selepas usia tersebut dengan peningkatan ketinggian pokok. Penanaman semula kelapa sawit kebiasaannya dilakukan selepas umur pokok kelapa sawit melebihi 25 tahun. Pada usia ini, pokok kelapa sawit tidak lagi ekonomik untuk disimpan disebabkan kos pengeluaran yang meningkat serta masalah ketinggian pokok yang menyukarkan proses penuaian.

- vi. Semakan Audit mendapati 14 projek TSK ladang kelapa sawit berkeluasan 931.53 hektar mempunyai pokok yang berusia antara 20 hingga 23 tahun iaitu satu projek TSK ladang kelapa sawit bagi Pejabat Wilayah (Melaka), enam projek TSK ladang kelapa sawit (Perak), empat projek TSK ladang kelapa sawit (Pahang) dan tiga projek TSK ladang kelapa sawit (Terengganu). Pokok kelapa sawit yang menghampiri usia tidak lagi ekonomik ini menyebabkan pengurangan hasil BTS dan menyukarkan kerja penuaian kerana ketinggian pokok. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 19** serta **Gambar 1** dan **Gambar 2**.

**JADUAL 19**  
**USIA POKOK PROJEK TSK LADANG KELAPA SAWIT**

| BIL. | PEJABAT WILAYAH/ NEGERI | PROJEK TSK                           | TAHUN PEMBANGUNAN | LUAS (Hektar) | USIA POKOK (Tahun) |
|------|-------------------------|--------------------------------------|-------------------|---------------|--------------------|
| 1.   | Selatan (Melaka)        | TSK Tg. Rimau Dalam                  | 2012              | 156.15        | 10                 |
|      |                         | TSK ME Padang Sebang                 | 2003              | 74.72         | 19                 |
|      |                         | TSK Delima 3                         | 2016              | 156.15        | 6                  |
|      |                         | <b>TSK ME Lubok Kepong</b>           | <b>2001</b>       | <b>94.61</b>  | <b>21</b>          |
|      |                         | TSK Solok Pekat                      | 2004              | 93.28         | 18                 |
|      |                         | TSK Melekek Dalam                    | 2010              | 56.38         | 12                 |
| 2.   | Utara (Perak)           | <b>TSK ILR Padang Rengas</b>         | <b>1999</b>       | <b>68.17</b>  | <b>23</b>          |
|      |                         | TSK Kalumpang                        | 2010              | 99.45         | 12                 |
|      |                         | TSK ME Kg. Rasau                     | 2012              | 210.66        | 10                 |
|      |                         | TSK Sg. Keroh                        | 2012              | 74.98         | 10                 |
|      |                         | <b>TSK OA Sg. Tengi</b>              | <b>2000</b>       | <b>25.18</b>  | <b>22</b>          |
|      |                         | <b>TSK Budiman</b>                   | <b>2002</b>       | <b>46.75</b>  | <b>20</b>          |
|      |                         | <b>TSK Belukar Nangka (Gambar 1)</b> | <b>1999</b>       | <b>45.66</b>  | <b>23</b>          |
|      |                         | <b>TSK Teluk Sareh (Gambar 2)</b>    | <b>1999</b>       | <b>56.95</b>  | <b>23</b>          |
|      |                         | <b>TSK Changkat Manggis</b>          | <b>2000</b>       | <b>34.04</b>  | <b>22</b>          |
| 3.   | Tengah (Pahang)         | <b>TSK Kuala Wau</b>                 | <b>2000</b>       | <b>91.92</b>  | <b>22</b>          |
|      |                         | <b>TSK OA Ulu Jempol</b>             | <b>2000</b>       | <b>138.51</b> | <b>22</b>          |
|      |                         | <b>TSK OA Merbau</b>                 | <b>2000</b>       | <b>55.54</b>  | <b>22</b>          |
|      |                         | <b>TSK Darat Lentang</b>             | <b>2000</b>       | <b>138.51</b> | <b>22</b>          |
| 4.   | Timur (Terengganu)      | <b>TSK Alor Limbat 2</b>             | <b>2000</b>       | <b>10.84</b>  | <b>22</b>          |
|      |                         | <b>TSK Lata Tok Gajah</b>            | <b>2001</b>       | <b>51.70</b>  | <b>21</b>          |
|      |                         | <b>TSK ME Batu Hampar</b>            | <b>2001</b>       | <b>73.15</b>  | <b>21</b>          |

Sumber: Buku Rekod Ladang RISDA Plantation

**GAMBAR 1**



TSK Belukar Nangka, Perak  
- Usia pokok 23 tahun  
(29.11.2021)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

**GAMBAR 2**



TSK Teluk Sareh, Perak  
- Usia pokok 23 tahun  
(29.11.2021)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- vii. Berdasarkan kepada Pelan Pemulihan dan Model Perniagaan syarikat, isu penguncupan keluasan ladang telah diambil kira oleh RISDA Plantation kerana majoriti projek telah berusia hampir dan melebihi 20 tahun. Sekiranya peserta keluar daripada projek TSK atau tidak menyambung perjanjian akan menyebabkan keluasan ladang semakin menguncup. Pelan pemulihan tersebut telah menyatakan strategi untuk pengekalan kawasan dengan penyambungan perjanjian TSK.
- viii. Berdasarkan SOP Jabatan Ladang dan Konsultansi LDG 3.22 Penuaian Buah Tandan Segar dan LDG 3.25 Pemangkasan Pelepah menyatakan larangan menuai buah tandan muda, buah tandan kosong, tandan busuk dan tandan berpenyakit. **Lawatan Audit mendapati buah tandan muda atau mengkal, buah lama dan terlebih masak telah dituai.** Selain itu, terdapat buah tandan rosak disebabkan oleh serangan makhluk perosak seperti tikus. Keadaan ini telah mengurangkan penjualan BTS. Keadaan buah yang dituai adalah seperti dalam **Gambar 3** dan **Gambar 4**.

**GAMBAR 3**



TSK Darat Lentang, Pahang  
- Buah tandan lama  
(23.11.2021)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

**GAMBAR 4**



TSK Sg. Keroh, Perak  
- Buah tandan rosak digigit tikus  
(25.11.2021)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

## **Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari dan 24 Februari 2022**

Pelaksanaan aktiviti penuaian tidak mengikut jadual perancangan disebabkan faktor seperti kekurangan tenaga kerja dan pelaksanaan PKP. Pihak pengurusan telah giat menjalankan promosi bagi mendapatkan tenaga kerja. Pengurangan Tenaga Kerja Asing (TKA) pula adalah disebabkan terdapat halangan pengambilan TKA baharu sepanjang tempoh PKP dan TKA sedia ada yang telah tamat tempoh. Selain itu, syarikat akan menggunakan khidmat pembekal/kontraktor bagi menggantikan kekurangan TKA. Pihak pengurusan mengambil maklum dan mencadangkan bagi projek yang layak dan mempunyai pembiayaan sahaja untuk ditanam semula.

RISDA Plantation akan meneruskan pengurusan projek bagi pokok kelapa sawit yang melebihi 25 tahun dengan mengawal kos pengurusan ladang bagi memastikan syarikat mampu mencapai keuntungan, pengeluaran hasil secara maksimum dan pekebun kecil dapat menerima dividen.

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pendapat Audit</b> | <b>Pekerja adalah sumber tenaga yang penting dalam pengeluaran output dan kekurangannya boleh menjejaskan kecekapan dalam pengurusan ladang. Selain itu, ketidakpatuhan terhadap SOP berkaitan GAP juga boleh menjejaskan pengeluaran hasil BTS.</b> |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **c. Pemantauan**

- i. Arahan Ketua Pegawai Eksekutif (AKPE) Bil. 12 Tahun 2020 mengarahkan kepada semua Pengurus Wilayah dan Pengurus Pusat Operasi menyediakan Buku Rekod Ladang bagi tujuan pemantauan, semakan dan analisis serta memudahkan semakan operasi projek dibuat. Buku Rekod Ladang perlu disediakan oleh penyelia ladang bagi setiap projek. Buku Rekod Ladang merupakan maklumat projek TSK Ladang Kelapa Sawit.
- ii. **Semakan Audit mendapati Pengurus Wilayah dan Pengurus Pusat Operasi yang bertanggungjawab terhadap dua projek TSK iaitu TSK OA Ulu Jempol dan TSK OA Merbau tidak menyediakan Jadual Perancangan dan Pelaksanaan Kerja.** Pihak Audit dimaklumkan perkara ini berlaku disebabkan bebanan kerja TSK di ladang. Perkara ini menyebabkan pemantauan terhadap projek TSK ladang kelapa sawit tidak dapat dilaksanakan dengan lebih teratur dan berkesan.

- iii. Semua pekebun kecil persendirian dan pekebun kecil tersusun perlu mendapatkan Pensijilan Minyak Sawit Mampan Malaysia (MSPO). Pensijilan MSPO adalah Skim Pensijilan Nasional di Malaysia untuk ladang kelapa sawit, pekebun kecil dan kilang pemprosesan minyak sawit. Pensijilan MSPO diperlukan untuk memastikan produk sawit Malaysia yang dihasilkan dapat diterima di pasaran global. MSPO bertujuan mengesahkan produk sawit yang dihasilkan adalah melalui kaedah yang mampan, tidak mencemarkan alam sekitar, menggunakan kaedah yang selamat dan pelaksanaan GAP. Semakan Audit mendapati RISDA Plantation telah memperolehi MSPO Pekebun Kecil.
- iv. Berdasarkan surat Arahan Penguatkuasaan Kiraan Tandan Hitam (BBC) RISDA Plantation bertarikh 30 Jun 2020, semua Pejabat Wilayah dikehendaki melaksanakan kiraan BBC bagi tujuan pemantauan dan anggaran hasil untuk empat bulan akan datang. BBC dilaksanakan supaya anggaran hasil BTS adalah lebih saintifik dan tepat. **Semakan Audit mendapati lima projek TSK di Pejabat Wilayah Selatan dan tiga projek TSK di Pejabat Wilayah Timur tidak menjalankan arahan pelaksanaan tersebut.** Berdasarkan maklum balas RISDA Plantation terdapat kekeliruan pemahaman di peringkat wilayah iaitu pokok yang berusia melebihi 20 tahun tidak perlu melaksanakan kerja bancian. Keadaan ini menyebabkan RISDA Plantation tidak dapat menyasarkan matlamat pengeluaran BTS bagi setiap projek TSK.

### **Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari 2022**

Kerja pemantauan telah diseragamkan kepada semua penyelia di lapangan. Pihak pengurusan telah menyemak dan menilai di mana penempatan penyelia tidak hanya tertakluk pada keluasan tetapi juga merangkumi faktor jarak antara projek. Pihak pengurusan telah mengarahkan untuk melaksanakan kerja BBC bagi projek yang tidak dilaksanakan.

|                       |                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pendapat Audit</b> | <b>Aspek pemantauan melalui Buku Rekod Ladang boleh dipertingkatkan kerana rekod yang baik dapat digunakan untuk memantau prestasi ladang dengan lebih berkesan dan membantu syarikat mencapai objektif yang telah ditetapkan.</b> |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### **d. Hapus Kira Hutang Peserta Projek**

- i. Perjanjian Pembangunan Tanah Milik, Klausa 10 menyatakan pemilik tanah hendaklah membayar balik kepada RISDA atau RISDA Plantation segala kos pembangunan dan kos operasi mengikut jadual pembayaran yang ditetapkan.
- ii. SOP KEW 11.5 berkaitan hapus kira projek ladang disedia dan dibentangkan dalam Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah (ALP) Kali ke-53 pada 26 Julai 2011. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati minit mesyuarat ini tidak disahkan oleh Pengerusi.
- iii. Semakan Audit terhadap Penyata Kewangan Beraudit tahun 2020 mendapati penghutang projek adalah berjumlah RM41.49 juta. Bagi tahun 2018 dan 2019, sejumlah RM7.28 juta penghutang bagi enam projek TSK telah dihapus kira dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah. TSK terlibat ialah TSK Sg. Lila, TSK Paya Kemik, TSK Bukit Perangin 2, TSK Sadek Kecapi, TSK ME Gamin dan TSK Solok Baing. Faktor hapus kira antaranya disebabkan projek tertangguh akibat ditenggelami air, status tanah yang masih belum selesai, pemilik projek tidak mampu menampung kos pembangunan, serangan makhluk perosak tanaman dan kesukaran kerja pengurusan kerana kawasan berbukit.

#### **Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari 2022**

Draf SOP hapus kira projek yang telah disediakan akan dibentang dalam mesyuarat ALP akan datang.

|                           |                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pendapat<br/>Audit</b> | <b>Hapus kira projek berjumlah RM7.28 juta telah mendapat kelulusan Lembaga Pengarah. Namun, hapus kira tersebut dilaksanakan berdasarkan SOP hapus kira projek yang tiada pengesahan Pengerusi Lembaga Pengarah.</b> |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### **5.2.2. Pengurusan Pemasaran Komoditi**

##### **a. Susut Berat Timbangan BTS dan Lokasi PTS**

- i. SOP Jabatan Pemasaran PEM 4.6 RISDA Plantation menetapkan kadar susut berat timbangan BTS dari PTS ke kilang adalah  $\leq 2\%$  setiap kali penimbangan dilakukan. SOP Jabatan Ladang dan Konsultansi RISDA Plantation LDG 3.22 Penuaian Buah Tandan Segar telah menggariskan peraturan atau amalan terbaik bagi pemotongan buah kelapa sawit.

- ii. **Semakan Audit terhadap tujuh PTS mendapati empat PTS telah mengalami susut berat timbangan BTS melebihi 2% iaitu antara 2.3% hingga 6.9% bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan Jun 2021.** Pada tahun 2019, PTS Kalumpang merekodkan peningkatan susut berat timbangan BTS dengan mendadak iaitu 6.9% berbanding tahun 2018 sebanyak 0.3% seperti yang dinyatakan dalam Laporan Susut BTS. Keadaan ini berlaku disebabkan oleh buah muda dan buah busuk yang diasingkan daripada timbangan untuk dihantar ke kilang. Perkara ini memberi kesan kepada berat tan metrik yang dibeli oleh pembeli dan mengurangkan keuntungan daripada penjualan BTS. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 20**.

**JADUAL 20**  
**PERATUSAN SUSUT BERAT TIMBANGAN BTS**  
**DI PTS BAGI TAHUN 2018 HINGGA BULAN JUN 2021**

| BIL. | PEJABAT<br>WILAYAH/<br>NEGERI | PTS                      | TAHUN    | BERAT BELIAN<br>(Tan Metrik) | BERAT JUALAN<br>(Tan Metrik) | SUSUT<br>(Tan Metrik) | %    |
|------|-------------------------------|--------------------------|----------|------------------------------|------------------------------|-----------------------|------|
| 1.   | Selatan<br>(Melaka)           | PTS<br>Padang<br>Sebang  | 2018     | 6,947.27                     | 6,787.56                     | 159.71                | 2.3  |
|      |                               |                          | 2019     | 9,210.02                     | 8,971.50                     | 238.52                | 2.6  |
|      |                               |                          | 2020     | 8,936.63                     | 8,764.44                     | 172.19                | 1.9  |
|      |                               |                          | Jun 2021 | 4,064.54                     | 3,985.73                     | 78.81                 | 1.9  |
|      |                               | PTS<br>Padang<br>Kambing | 2018     | 16,885.90                    | 16,588.09                    | 297.81                | 1.8  |
|      |                               |                          | 2019     | 15,876.06                    | 15,500.03                    | 376.03                | 2.4  |
|      |                               |                          | 2020     | 13,339.61                    | 12,986.59                    | 353.02                | 2.6  |
|      |                               |                          | Jun 2021 | 5,815.00                     | 5,680.04                     | 134.96                | 2.3  |
| 2.   | Utara<br>(Perak)              | PTS Ulu<br>Kenas         | 2018     | 13,056.27                    | 12,987.27                    | 69.00                 | 0.5  |
|      |                               |                          | 2019     | 10,984.19                    | 10,885.35                    | 98.84                 | 0.9  |
|      |                               |                          | 2020     | 7,956.31                     | 7,828.90                     | 127.41                | 1.6  |
|      |                               |                          | Jun 2021 | 3,644.80                     | 3,561.91                     | 82.89                 | 2.3  |
|      |                               | PTS<br>Kalumpang         | 2018     | 5,499.80                     | 5,483.69                     | 16.11                 | 0.3  |
|      |                               |                          | 2019     | 8,607.12                     | 8,012.36                     | 594.76                | 6.9  |
|      |                               |                          | 2020     | 4,466.95                     | 4,440.91                     | 26.04                 | 0.6  |
|      |                               |                          | Jun 2021 | 2,081.68                     | 2,048.69                     | 32.99                 | 1.6  |
|      |                               | PTS<br>Changkat<br>Taboh | 2018     | 10,119.51                    | 9,937.53                     | 181.98                | 1.8  |
|      |                               |                          | 2019     | 9,119.13                     | 8,940.02                     | 179.11                | 2.0  |
|      |                               |                          | 2020     | 7,398.78                     | 7,307.01                     | 91.77                 | 1.2  |
|      |                               |                          | Jun 2021 | 2,718.41                     | 2,657.61                     | 60.80                 | 2.2  |
| 3.   | Timur<br>(Terengganu)         | PTS Kg.<br>Tanggol       | 2018     | 11,067.44                    | 10,962.00                    | 105.44                | 1.0  |
|      |                               |                          | 2019     | 10,705.05                    | 10,576.52                    | 128.53                | 1.2  |
|      |                               |                          | 2020     | 12,052.67                    | 12,066.40                    | -13.73                | -0.1 |
|      |                               |                          | Jun 2021 | 3,249.56                     | 3,224.06                     | 25.50                 | 0.8  |

Sumber: Laporan Susut BTS

- iii. SOP Jabatan Ladang dan Konsultansi RISDA Plantation LDG 3.22 Penuaian BTS dan Amalan Perniagaan MPOB menyatakan tangkai tandan yang telah dituai hendaklah dipotong pendek tidak melebihi 5 cm dari bahu tandan; dan buah tandan muda, buah tandan peram, buah tandan mengkal, buah tandan kosong, buah tandan busuk, buah tandan tangkai panjang, buah tandan kotor, buah tandan lama dan buah tandan basah tidak dimuatkan ke dalam kenderaan untuk diangkut ke pusat pengumpulan buah kelapa sawit.
- iv. Lawatan Audit di PTS yang dipilih mendapati garis panduan yang telah ditetapkan tidak dipatuhi iaitu buah tandan muda, buah tandan kosong, buah tandan busuk telah dimuat bersama ke dalam lori. Selain itu, didapati tangkai tandan yang telah dituai tidak dipotong pendek seperti mana ditetapkan iaitu melebihi 5 cm dari bahu tandan. Perkara ini bukan sahaja melibatkan BTS projek TSK tetapi juga melibatkan pembelian dari ladang atau kebun penduduk setempat. Butiran lanjut seperti dalam **Gambar 5** dan **Gambar 6**.

**GAMBAR 5**



PTS Padang Kambing  
- Tangkai tandan dipotong melebihi 5 cm  
(19.11.2021)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

**GAMBAR 6**



PTS Padang Sebang  
- Buah kelapa sawit muda  
(18.11.2021)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- v. SOP Jabatan Pemasaran RISDA Plantation PEM 4.4 Penubuhan Pusat Timbang menyatakan kaedah pemilihan penubuhan sesuatu pusat timbang hendaklah mengenal pasti kawasan yang berpotensi dan tapak yang strategik. Semasa lawatan ke PTS Kalumpang pada 24 November 2021 mendapati lokasi PTS tersebut adalah tidak strategik dan kurang berpotensi. Hal ini disebabkan PTS Kalumpang berada di kawasan dalam 400 meter daripada jalan besar iaitu jalan lama Rawang ke Tg. Malim. PTS Kalumpang dibina atas kerjasama pengurusan RISDA Plantation dengan Koperasi Pekebun Kecil Negeri Selangor Berhad (KPKNSB). Perjanjian usaha sama pengurusan ini telah dibuat dan berkuat kuasa mulai pada 1 Mac 2016 hingga 28 Februari 2025.

- vi. Hasil lawatan Audit di PTS Kalumpang mendapati lokasi PTS berada jauh dari jalan utama dan terlindung daripada dilihat oleh orang ramai. Berdasarkan pemerhatian Audit, kebanyakan PTS yang dilawati berada di tepi jalan utama. Keadaan ini memudahkan orang ramai melihat dan mengetahui kewujudan pusat penjualan kelapa sawit RISDA Plantation. Selain itu, berdasarkan Buku Tunai PTS Kalumpang daripada 1 hingga 31 November 2021 didapati hanya seorang penjual luar yang menjual buah kelapa sawit kepada PTS tersebut. Ketiadaan orang ramai atau penduduk setempat yang berminat untuk menjual buah kelapa sawit kepada PTS Kalumpang akan menjejaskan pendapatan PTS tersebut. Butiran lanjut seperti dalam **Gambar 7** dan **Gambar 8**.

**GAMBAR 7**



PTS Kalumpang  
- Pejabat PTS Kalumpang  
(24.11.2021)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

**GAMBAR 8**



PTS Kalumpang  
- Jalan masuk ke lokasi PTS Kalumpang  
berlokap air  
(24.11.2021)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

### **Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari 2022**

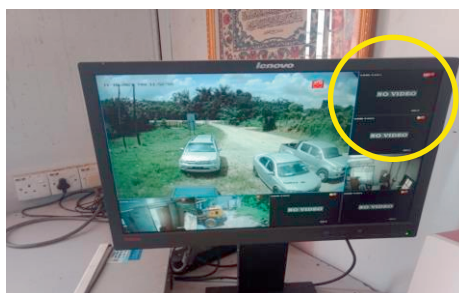
Pihak pengurusan telah menghantar staf PTS dan staf ladang untuk mengikuti kursus penggredan buah sawit yang dianjurkan oleh MPOB bagi meningkatkan kecekapan dalam menggred BTS. PTS Kalumpang merupakan projek usaha sama dengan pihak KPKNSB yang mana kos pembinaan PTS ini dibiayai sepenuhnya oleh Koperasi berkenaan dan pihak RISDA Plantation hanya menguruskan operasi pusat timbang tersebut. Pusat timbang ini juga berperanan sebagai stor untuk penyimpanan baja projek TSK di negeri Selangor. Penambahbaikan dengan mengadakan promosi untuk menghebahkan kewujudan PTS tersebut akan dibuat melalui pemasangan papan tanda, edaran brosur dan mengadakan majlis bersama masyarakat setempat.

|                       |                                                                                                                                                |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pendapat Audit</b> | <b>Pengurusan pemasaran BTS adalah kurang cekap kerana tidak mematuhi garis panduan ditetapkan yang boleh menjejaskan keuntungan syarikat.</b> |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## b. Keselamatan PTS

- i. SOP Jabatan Pemasaran RISDA Plantation PEM 4.5 Operasi Belian Pusat Timbang menyatakan sebagai langkah keselamatan, PTS perlu berkunci selepas waktu operasi dan mempunyai pengawal yang dilantik serta memasang dan memastikan kamera litar bertutup (CCTV) berfungsi sepanjang masa.
- ii. Lawatan Audit mendapati kesemua PTS yang dilawati berkunci selepas selesai waktu operasi. Namun didapati tiada pengawal dilantik oleh RISDA Plantation. Keadaan ini boleh menyukarkan pemantauan PTS dan kawasan sekitarnya terutama berkaitan kecurian. CCTV telah dipasang di empat PTS iaitu PTS Padang Sebang, PTS Changkat Taboh, PTS Ulu Kenas dan PTS Kg. Tanggol serta berfungsi dengan baik. **Bagaimanapun, keadaan ini berbeza di tiga PTS iaitu PTS Padang Kambing, PTS Kalumpang dan PTS Chenor. Hal ini kerana CCTV yang dipasang tidak berfungsi menyebabkan pemantauan sepenuhnya tidak dapat dijalankan di seluruh kawasan PTS yang terlibat.** Perkara ini ada dibangkitkan oleh Unit Audit Dalam (UAD) RISDA Plantation dalam Laporan Audit Pengurusan Pusat Timbang dan Stor Pejabat Wilayah Utara bertarikh 10 November 2020. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Gambar 9** dan **Gambar 10**.

**GAMBAR 9**



PTS Padang Kambing  
- Papan skrin pemantauan CCTV  
yang tidak berfungsi sepenuhnya  
(19.11.2021)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

**GAMBAR 10**



PTS Padang Kambing  
- Kamera CCTV di luar Pejabat PTS  
(19.11.2021)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

## Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari 2022

Hasil PTS yang tidak memberangsangkan menyebabkan hanya CCTV digunakan sebagai satu langkah keselamatan untuk memantau keadaan PTS. Bagaimanapun, bagi sesetengah PTS tambahan langkah keselamatan dengan membuat pemasangan sistem keselamatan berpenggera oleh syarikat yang bertaualiah.

Pihak pengurusan akan mengemas kini SOP PEM.4.5 yang mana langkah kawalan keselamatan di PTS boleh dilaksanakan bukan sahaja dengan pelantikan pengawal keselamatan di setiap PTS telah dilindungi insuran. Selain itu, CCTV telah diperbaiki dan berfungsi dengan baik.

|                       |                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pendapat Audit</b> | <b>Keseluruhannya keselamatan di PTS adalah baik dengan pemasangan CCTV dan kerosakan CCTV telah diperbaiki. Pelantikan pengawal keselamatan dapat meningkatkan tahap keselamatan di PTS.</b> |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### c. Penghutang Dagangan

- i. SOP PEM 2.4 menyatakan bayaran penyelesaian perlu dijelaskan oleh pembeli sebelum hari bekerja terakhir bulan berikutnya. Pada 13 Mei 2019, Mesyuarat Pengurusan Bilangan 2 Tahun 2019 telah memutuskan tuntutan hutang melebihi 90 hari daripada tarikh inbois akan disusul dan diambil tindakan oleh Unit Kawalan Kredit (UKK) Jabatan Kewangan dan Teknologi Maklumat untuk tujuan pemantauan. Garis Panduan ini adalah selaras dengan Arahan Ketua Pegawai Eksekutif Bilangan 11 Tahun 2019 bertarikh 14 Mei 2019.
- ii. Penghutang dagangan RISDA Plantation terdiri daripada penghutang dagangan sawit, penghutang dagangan getah dan penghutang dagangan servis kontrak. **Semakan Audit terhadap Laporan Akaun Belum Terima RISDA Plantation mendapati penghutang dagangan setakat bulan Jun 2021 adalah berjumlah RM55.06 juta.** Penghutang dagangan bagi komoditi kelapa sawit merekodkan jumlah tertinggi iaitu RM35.63 juta (64.7%) diikuti penghutang servis kontrak berjumlah RM12.77 juta (23.2%) dan RM6.66 juta (12.1%) penghutang dagangan komoditi getah. Analisis audit terhadap pengumuran penghutang (debtors ageing) bagi penghutang kelapa sawit mendapati tunggakan hutang RM4.48 juta yang melebihi 60 hingga 90 hari dan RM3.33 juta bagi tempoh 91 hingga melebihi 360 hari. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 21** dan **Jadual 22**.

**JADUAL 21**  
**KEDUDUKAN PENGHUTANG DAGANGAN**  
**BAGI TEMPOH 2018 HINGGA BULAN JUN 2021**

| JENIS<br>PENGHUTANG<br>DAGANGAN | PENGHUTANG DAGANGAN MENGIKUT TAHUN |                   |                   |                       |
|---------------------------------|------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|
|                                 | 2018<br>(RM Juta)                  | 2019<br>(RM Juta) | 2020<br>(RM Juta) | JUN 2021<br>(RM Juta) |
| Kelapa Sawit                    | 25.21                              | 21.55             | 19.01             | 35.63                 |
| Getah                           | 6.41                               | 6.64              | 6.63              | 6.66                  |
| Perniagaan Am                   | -                                  | 0.00174           | -                 | -                     |
| Servis Kontrak                  | -                                  | 14.98             | 15.57             | 12.77                 |
| <b>JUMLAH</b>                   | <b>31.62</b>                       | <b>43.17</b>      | <b>41.21</b>      | <b>55.06</b>          |

Sumber: Laporan Akaun Belum Terima

**JADUAL 22**  
**PENGUMURAN PENGHUTANG DAGANGAN KELAPA SAWIT**  
**SETAKAT BULAN JUN 2021**

| TEMPOH<br>PENGUMURAN | TUNGGAKAN HUTANG (RM Juta) |                |                 |                 |                  |      | JUMLAH<br>(RM Juta) |
|----------------------|----------------------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|------|---------------------|
|                      | <30<br>HARI                | 0 - 30<br>HARI | 31 - 60<br>HARI | 61 - 90<br>HARI | 91 - 360<br>HARI | >360 |                     |
|                      | 26.72                      | 0.42           | 0.68            | 4.48            | 0.52             | 2.81 | 35.63               |

Sumber: Laporan Akaun Belum Terima

- iii. Analisis Audit terhadap tempoh bayaran balik mendapati secara keseluruhannya, purata tempoh kutipan daripada penghutang dagangan bagi tahun 2018 hingga 2020 adalah antara 22 hingga 39 hari. Semakan terhadap enam penghutang dagangan kelapa sawit dengan tunggakan hutang RM1.59 juta mendapati tunggakan hutang masih belum dijelaskan sejak tahun 2009 hingga 2018.
- iv. Semakan Audit juga mendapati RISDA Plantation telah mengambil tindakan bagi mengutip hutang daripada penghutang tersebut antaranya mengeluarkan surat peringatan dan notis tuntutan daripada peguam kepada penghutang berkenaan. Semakan Audit seterusnya mendapati perkara berkaitan penghutang ada dibincangkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Kewangan dan Kawalan Kredit (JKKK) dan mesyuarat Lembaga Pengarah.
- v. Perenggan 7, Peraturan Mesyuarat dan Fungsi JKKK menyatakan mesyuarat JKKK diadakan mengikut keperluan dengan minimum empat kali setahun. Semakan Audit selanjutnya mendapati kekerapan mesyuarat JKKK tidak dilaksanakan mengikut keperluan yang telah ditetapkan iaitu hanya empat kali mesyuarat diadakan bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan Jun 2021. Pihak Audit dimaklumkan pada tahun 2020 tiada mesyuarat JKKK diadakan akibat PKP dan kekangan pertindihan waktu mesyuarat lain oleh pihak pengurusan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 23**.

**JADUAL 23**  
**MESYUARAT JAWATANKUASA KEWANGAN DAN KAWALAN KREDIT**  
**BAGI TAHUN 2018 HINGGA BULAN JUN 2021**

| TAHUN    | TARIKH     | BILANGAN MESYUARAT |
|----------|------------|--------------------|
| 2018     | 29.08.2018 | 2/2018             |
| 2019     | 22.11.2019 | 1/2019             |
|          | 05.12.2019 | 2/2019             |
| 2020     | Tiada      | Tiada              |
| Jun 2021 | 12.01.2021 | 1/2021             |

Sumber: Minit Mesyuarat JKKK

### **Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari 2022**

Pemantauan telah dibuat terhadap penghutang dagangan dan kutipan hutang telah dilaksanakan dari semasa ke semasa. Pihak pengurusan masih dalam proses kutipan hutang dan sebahagiannya dalam tindakan perundangan. Mesyuarat JKKK tidak dapat dilaksanakan mengikut peraturan yang ditetapkan kerana PKP.

**Pendapat Audit** | Pada keseluruhannya pengurusan penghutang dagangan RISDA Plantation belum mencapai kecekapan kerana sebanyak 47.9% tunggakan hutang melebihi 90 hari masih belum dapat dikutip. Selain itu, Mesyuarat Jawatankuasa Kewangan dan Kawalan Kredit yang tidak dilaksanakan mengikut peraturan yang telah ditetapkan menyebabkan fungsi jawatankuasa tidak dapat dilaksanakan dengan cekap dan berkesan terutama perkara berkaitan tunggakan dan kutipan balik hutang.

### **5.3. Tadbir Urus Korporat**

5.3.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sistematik, telus dan bertanggungjawab. Sebagai syarikat, pengurusan RISDA Plantation perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan menurut Akta Syarikat 2016, SSM, Perlembagaan Syarikat, SOP dan peraturan yang ditetapkan oleh Kerajaan. Selain itu, antara rujukan amalan terbaik tadbir urus korporat ialah *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG) 2017 dan *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* (Green Book) April 2006.

5.3.2. Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus RISDA Plantation adalah memuaskan. RISDA Plantation mengamalkan empat daripada sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu CEO, Setiausaha Syarikat dan UAD serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan. Lima aspek amalan terbaik tadbir urus

korporat yang lain didapati tidak diamalkan sepenuhnya iaitu aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, SOP, Pelan Strategik dan KPI serta JKA. Kelemahan pengurusan aktiviti berkaitan Pelan Strategik dan KPI telah diterangkan dalam perenggan 5.1.1.1. - Petunjuk Prestasi Utama dan perenggan 5.1.1.2. - Prestasi Perladangan. Manakala kelemahan SOP dinyatakan dalam perenggan 5.2.1. - Pengurusan Ladang Projek TSK Kelapa Sawit. Penemuan Audit seperti diringkaskan dalam **Jadual 24**.

**JADUAL 24**  
**PENEMUAN AUDIT BERKAITAN AMALAN TADBIR URUS KORPORAT**

| ELEMEN             | AMALAN TERBAIK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | PENEMUAN AUDIT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pengerusi          | MCCG 2017 amalan 1.2:<br>Pengerusi hendaklah dilantik di kalangan ahli Lembaga Pengarah dan tempoh jawatan ditetapkan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Jawatan Pengerusi tidak diisi bagi tempoh 2 Jun 2018 hingga 26 November 2020 disebabkan oleh keadaan politik semasa akibat pertukaran Kerajaan.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Lembaga Pengarah   | MCCG 2017 amalan 4.2:<br>Tempoh perkhidmatan seseorang Pengarah Bebas adalah tidak melebihi had tempoh kumulatif sembilan tahun. Selepas tamat tempoh sembilan tahun, seseorang Pengarah Bebas boleh terus berkhidmat dalam Lembaga Pengarah sebagai Pengarah Bukan Bebas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Tempoh perkhidmatan dua ahli Lembaga Pengarah telah melebihi sembilan tahun menyebabkan status mereka adalah Pengarah Bukan Bebas.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Jawatankuasa Audit | MCCG 2017 amalan 8.5:<br>Kesemua ahli JKA hendaklah mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan dan dapat memahami perkara di bawah bidang kuasa JKA termasuk proses pelaporan penyata kewangan.<br><br><i>Green Book</i> perenggan 1.2.3:<br>Keanggotaan JKA hendaklah sekurang-kurangnya tiga ahli dan tidak melebihi empat ahli sama ada di kalangan Lembaga Pengarah atau orang luar yang memiliki kepakaran kewangan.<br><br>MCCG 2017 amalan 8.1 dan <i>Green Book</i> perenggan 1.2.3:<br>Pengerusi JKA hendaklah Pengarah Bebas dan bukan Pengerusi Lembaga Pengarah.<br><br><i>Chartered Institute of Internal Auditors, What Every Director Should Know - How To Get The Most From Your Internal Audit:</i><br>JKA hendaklah mengadakan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalam sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurusan syarikat.<br><br>Mengikut KPI Tahunan:<br>Bilangan mesyuarat JKA perlu diadakan sekurang-kurangnya empat kali setahun. | Ahli JKA bukan daripada bidang kewangan.<br><br>JKA hanya dianggotai oleh dua orang ahli di kalangan Lembaga Pengarah termasuk pengerusi setakat bulan September 2021.<br><br>Mantan Pengerusi JKA tidak berstatus bebas.<br><br>Tiada perjumpaan secara rasmi antara JKA dengan Ketua Audit Dalam.<br><br>JKA hanya bermesyuarat sebanyak dua kali pada tahun 2018 dan 2020 serta sekali sahaja setakat bulan September 2021. |

Sumber: Jabatan Audit Negara

## **Maklum balas RISDA Plantation yang diterima pada 21 Januari dan 24 Februari 2022**

Pelantikan Pengerusi RISDA Plantation adalah di bawah bidang kuasa menteri. Mesyuarat ALP tetap dijalankan dengan pelantikan pengerusi sementara di kalangan ALP RISDA Plantation semasa ketiadaan Pengerusi.

Pada tahun 2018, UAD RISDA Plantation dan semua syarikat milik RISDA telah dipusatkan ke RHSB. Hanya dua kali Mesyuarat JKA berjaya diadakan setelah UAD dikembalikan semula ke Pengurusan RISDA Plantation iaitu pada bulan Oktober 2018. Pada tahun 2020 aktiviti UAD telah ditangguhkan disebabkan PKP. JKA dan mesyuarat hanya diadakan pada bulan September dan Disember 2020. Pada tahun 2021, mesyuarat JKA telah diadakan pada bulan April 2021 sahaja disebabkan oleh PKP dan tiada senarai atau lantikan baharu JKA RISDA Plantation yang telah diterima. Seorang ahli Lembaga Pengarah RISDA Plantation telah dicadangkan sebagai Pengerusi JKA melalui surat bertarikh 25 Januari 2021.

**Pendapat Audit** | Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat di RISDA Plantation adalah memuaskan. Namun, terdapat perkara yang perlu ditambah baik antaranya berkaitan tempoh pelantikan Pengarah dan kepakaran ahli JKA.

### **6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT**

6.1. Secara keseluruhannya, objektif penubuhan RISDA Plantation untuk menguruskan tanah pekebun melalui aktiviti perladangan, pemasaran komoditi dan servis kontrak serta membantu pekebun kecil dengan pembayaran dividen telah tercapai. Pihak RISDA Plantation juga telah mendapat maklum balas positif daripada peserta projek TSK yang antaranya projek ini dapat mengurangkan kos mengurus kebun peserta, meningkatkan taraf hidup peserta dan projek ini dapat diteruskan. Namun, RISDA Plantation mempunyai dividen belum bayar kepada peserta dan kedudukan tunai syarikat tidak dapat menampung jumlah dividen belum bayar yang tinggi.

6.2. Pencapaian output yang dinilai dari aspek pendapatan, prestasi perladangan, pemasaran komoditi dan servis kontrak adalah kurang cekap kerana tidak mencapai sasaran. Keluasan ladang yang diuruskan oleh RISDA Plantation mengalami penguncupan dan telah memberi kesan kepada kedudukan kewangan. Namun, kedudukan kewangan syarikat masih dalam kedudukan stabil setakat tahun 2020 kerana dipacu oleh kenaikan harga kelapa sawit. Pengurusan aktiviti perladangan berkaitan dengan kerja penuaian dan pembajaan kurang cekap kerana tidak dilaksanakan mengikut amalan terbaik

disebabkan faktor kekurangan pekerja. Manakala pengurusan aktiviti pemasaran komoditi berkaitan pengurusan BTS juga kurang cekap kerana tidak melaksanakan SOP penuaian buah tandan segar dan pemangkasan pelepah. Aspek tadbir urus adalah memuaskan dan perlu ditambah baik selaras dengan amalan terbaik tadbir korporat antaranya penyediaan KPI yang menyeluruh dan kepakaran ahli JKA.

## **7. SYOR AUDIT**

Bagi meningkatkan lagi pencapaian objektif penubuhan RISDA Plantation melalui aktiviti utamanya serta tadbir urus korporat, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah RISDA Plantation perlu mengambil langkah proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak yang berkepentingan perlu memberi pertimbangan terhadap syor berikut:

- i. menyediakan KPI dan pelan strategik yang lebih menyeluruh supaya pencapaian dan hala tuju syarikat dapat dipantau dengan lebih cekap dan berkesan;
- ii. meningkatkan keluasan ladang melalui kolaborasi dengan RISDA, syarikat dan Kerajaan Negeri serta merancang pelan strategik yang lebih berkesan bagi menarik lebih ramai pekebun kecil menyertai projek TSK;
- iii. mengamalkan pengurusan ladang dan pemasaran yang lebih cekap dan berkesan bagi meningkatkan hasil pengeluaran ladang dan keuntungan syarikat;
- iv. menyediakan pelan dan perancangan yang berkesan bagi memastikan pengeluaran BTS tidak terjejas apabila pokok kelapa sawit telah mencapai usia melebihi 25 tahun;
- v. membayar dividen yang tertunggak kepada peserta program TSK Pekebun Kecil dan TSK JAKOA berjumlah RM122.36 juta untuk mendapatkan kepercayaan bagi meneruskan program tersebut; dan
- vi. memastikan tadbir urus korporat dipertingkatkan antaranya berkaitan pelaksanaan Pelan Strategik dan KPI, tempoh keahlian Lembaga Pengarah serta kepakaran kewangan ahli JKA.

