



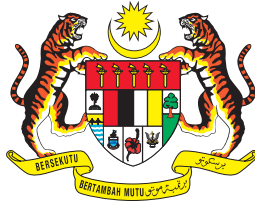
LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

PENGURUSAN AKTIVITI
JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN
SYARIKAT KERAJAAN NEGERI

NEGERI SEMBILAN

TAHUN 2018 SIRI 3

JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

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

**NEGERI SEMBILAN
TAHUN 2018
SIRI 3**

Jabatan Audit Negara
Malaysia



KANDUNGAN

KANDUNGAN

	MUKA SURAT
PENDAHULUAN	vii
AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI	
JABATAN KERJA RAYA NEGERI SEMBILAN	
1. Projek Mengganti Jambatan di Jalan Negeri	1 - 3
MAJLIS SUKAN NEGERI SEMBILAN	
2. Pengurusan Program SUKMA	2 - 3
MAJLIS AGAMA ISLAM NEGERI SEMBILAN	
3. MAINS Hotel Sdn. Bhd.	3 - 3
PENUTUP	4 - 3
AKRONIM	5 - 3



PENDAHULUAN

PENDAHULUAN

1. Perkara 106 dan 107 Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit 1957 menghendaki Ketua Audit Negara mengaudit penyata kewangan, pengurusan kewangan, aktiviti kementerian/jabatan/agensi serta pengurusan syarikat kerajaan negeri. Laporan mengenai pengauditan yang dijalankan hendaklah disediakan dan dikemukakan kepada Kebawah Duli Yang Maha Mulia Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong dan Duli Yang Maha Mulia Yang di-Pertuan Besar Negeri Sembilan. Kebawah Duli Yang Maha Mulia Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong akan memperkenalkan supaya Laporan itu dibentangkan di Dewan Rakyat manakala Duli Yang Maha Mulia Yang di-Pertuan Besar Negeri Sembilan akan memperkenalkan untuk dibentangkan di Dewan Undangan Negeri Sembilan. Bagi memenuhi tanggungjawab ini, Jabatan Audit Negara (JAN) telah menjalankan empat (4) jenis pengauditan seperti berikut:

1.1. Pengauditan Penyata Kewangan – untuk memberi pendapat sama ada penyata kewangan Kerajaan negeri/Badan Berkanun Negeri/Pihak Berkuasa Tempatan/Majlis Agama Islam bagi tahun berkenaan menggambarkan kedudukan kewangan yang benar dan saksama serta rekod perakaunan mengenainya telah diselenggarakan dengan teratur dan kemas kini;

1.2. Pengauditan Pematuhan – untuk menilai sama ada pengurusan kewangan di kementerian/jabatan/agensi negeri telah dilaksanakan mengikut undang-undang dan peraturan kewangan yang berkaitan;

1.3. Pengauditan Prestasi – untuk menilai sama ada sesuatu aktiviti Kerajaan negeri dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan bagi mencapai objektif yang ditetapkan; dan

1.4. Pengauditan Pengurusan Syarikat Kerajaan – untuk menilai sama ada pengurusan syarikat Kerajaan negeri telah dilaksanakan dengan teratur.

2. Laporan Ketua Audit Negara (LKAN) Tahun 2018 Siri 3 ini hanya meliputi pengauditan prestasi dan pengurusan syarikat kerajaan, yang mengandungi perkara yang telah dibangkitkan hasil daripada pengauditan terhadap aktiviti di satu (1) jabatan, satu (1) agensi dan satu (1) syarikat Kerajaan Negeri Sembilan. Pengauditan terhadap aktiviti jabatan/agensi kerajaan merupakan pengauditan prestasi yang dijalankan selaras dengan Seksyen 6(d), Akta Audit 1957. Pengauditan terhadap syarikat kerajaan pula dijalankan selaras dengan Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957 dan Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2017 [P.U(A) 294] yang telah diwartakan pada 30 September 2017. Pelaksanaan pengauditan berpandukan kepada piawaian pengauditan antarabangsa yang dikeluarkan oleh *The International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI).

3. Pada kebiasaannya, LKAN hanya dibentangkan sebanyak dua (2) siri sahaja bagi setiap tahun. Bagaimanapun untuk LKAN tahun 2018, JAN menerbitkan tiga (3) siri LKAN berikutan dengan penambahan bilangan pengauditan prestasi dan pengurusan syarikat kerajaan negeri untuk tahun 2018. Pada asalnya, LKAN Siri 3 ini dijadual untuk dibentangkan dalam sidang Dewan Rakyat pada bulan Mac 2020, dan setelah itu dibentangkan pula dalam sidang Dewan Undangan Negeri. Namun disebabkan oleh penangguhan sidang Dewan Rakyat dan Perintah Kawalan Pergerakan akibat Covid-19, kerja-kerja pemuktamadan LKAN Siri 3 turut terjejas. Walaupun terdapat kelewatan dalam pembentangannya di Dewan Rakyat, namun nilai penemuan audit dan *lessons learnt* yang dilaporkan LKAN Siri 3 ini masih relevan dalam menambah baik pengurusan program/aktiviti kerajaan serta pengurusan syarikat kerajaan.

4. Seperti tahun yang lalu, ketua jabatan yang berkenaan telah dimaklumkan terlebih dahulu tentang perkara yang dilaporkan dalam laporan ini untuk tujuan pengesahan. Pemerhatian Audit telah dikemukakan kepada ketua jabatan terlibat dan mereka juga telah dimaklumkan mengenai isu yang dibangkitkan semasa *Exit Conference* diadakan. Penemuan Audit yang penting sahaja telah dilaporkan dalam laporan ini untuk memaklumkan kepada *stakeholders* mengenai kelemahan yang dikesan. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan sebanyak 13 syor untuk diambil tindakan oleh jabatan/agensi dan syarikat berkenaan.

5. Saya berharap laporan ini akan digunakan sebagai asas untuk memperbaiki segala kelemahan dan memantapkan usaha penambahbaikan dalam pelaksanaan aktiviti kerajaan negeri. Selain meningkatkan akauntabiliti dan integriti penjawat awam, laporan ini juga diharap dapat membantu menimbulkan kesedaran melalui *lessons learnt* bagi membolehkan kerajaan mendapat *value for money* untuk setiap perbelanjaan yang dibuat.

6. Saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada semua pegawai jabatan/agensi dan syarikat Kerajaan negeri yang telah memberikan kerjasama kepada pegawai saya sepanjang pengauditan dijalankan. Saya juga ingin melahirkan penghargaan dan terima kasih kepada semua pegawai JAN yang telah berusaha gigih serta memberikan sepenuh komitmen untuk menyiapkan laporan ini.



(DATO' NIK AZMAN NIK ABDUL MAJID)

Ketua Audit Negara

Malaysia

Putrajaya

14 Mei 2020



1

JABATAN KERJA RAYA NEGERI SEMBILAN

- Projek Mengganti Jambatan di Jalan Negeri

RINGKASAN EKSEKUTIF

JABATAN KERJA RAYA NEGERI SEMBILAN

PROJEK MENGGANTI JAMBATAN DI JALAN NEGERI

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Pengauditan melibatkan penilaian terhadap pelaksanaan tiga (3) Projek Mengganti Jambatan di Jalan Negeri bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 yang meliputi dua (2) bidang utama Audit iaitu prestasi dan pengurusan projek.
- Bagi prestasi projek, dua (2) perkara dinilai merangkumi pencapaian fizikal projek dan pencapaian *outcome*:
 - pencapaian fizikal projek iaitu sasaran projek siap yang ditetapkan dalam tempoh tersebut; dan
 - pencapaian *outcome* dinilai melalui maklum balas kepuasan oleh pengguna jalan raya dan pemeriksaan fizikal.
- Pengurusan projek pula dinilai terhadap empat (4) perkara iaitu pencapaian aspek pengurusan kewangan, pengurusan perolehan, pentadbiran kontrak dan pelaksanaan kerja pembinaan.
- Pengauditan telah dijalankan di Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan (JKRNS) dan Jabatan Kerja Raya Daerah Seremban (JKRS).

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada projek mengganti jambatan negeri dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan bagi menyediakan sistem jambatan yang selesa dan selamat di samping dapat mengatasi masalah kesesakan lalu lintas.

Apa yang ditemui Audit?

- Pencapaian fizikal Projek Mengganti Jambatan di Jalan Negeri bagi tahun 2016 hingga 2018 masih belum mencapai sasaran yang ditetapkan kerana dua (2) daripada tiga (3) projek mengganti jambatan masih belum selesai dilaksanakan. Satu (1) daripadanya telah siap dengan dua (2) Lanjutan Masa (EOT) dan Sijil Perakuan Siap Kerja (CPC) telah dikeluarkan pada 9 Mac 2018.
- Penilaian *outcome* juga tidak dilaksanakan oleh JKRNS dan tiada mekanisme serta indikator pengukuran yang ditetapkan bagi mengukur pencapaian objektif program. Bagaimanapun, aspek

kepuasan pengguna terhadap program tersebut telah dinilai oleh pihak Audit melalui soal selidik dan hanya Projek Jambatan di Jalan Segu - Kuala Sawah yang dapat dijalankan penilaian disebabkan telah siap sepenuhnya. Berdasarkan Borang Soal Selidik, sebanyak 94% responden berpuas hati dan menyatakan projek penggantian jambatan yang dilaksanakan oleh JKRNS adalah sangat baik (52%) dan baik (42%).

- Terdapat kelemahan dalam aspek pencapaian kewangan, pengurusan perolehan, pentadbiran kontrak dan pelaksanaan kerja pembinaan yang menjejaskan kecekapan pengurusan projek.
- Pelantikan kontraktor berjaya merupakan petender kelima terendah, iaitu syarikat bernombor NS0043954-K daripada lapan (8) petender yang disyorkan bagi Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat.
- Pelaksanaan kerja di tapak tidak mengikut lukisan pembinaan dan *Bill of Quantities* (BQ) bagi:
 - kuantiti besi tanpa kelulusan Pegawai Penguasa (PP) bagi Projek Mengganti Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah;
 - *gabion mattress* hanya dipasang di kawasan *abutment* jambatan dan tidak di sepanjang tebing sungai di kiri dan kanan. Selain itu, *UPVC* paip dipasang di bawah *deck* kiri jambatan bersaiz 100 mm diameter dan tiada *UPVC* paip dipasang di bawah *deck* kanan jambatan seperti dinyatakan dalam BQ bagi Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat; dan
 - tahap kualiti kerja di tapak tidak memuaskan dan boleh mendatangkan risiko bahaya kepada pengguna jalan raya bagi Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat.

JABATAN KERJA RAYA NEGERI SEMBILAN

1. PROJEK MENGGANTI JAMBATAN DI JALAN NEGERI

FAKTA UTAMA

PROJEK MENGGANTI JAMBATAN DI JALAN NEGERI BAGI TIGA PROJEK TAHUN 2016 – 2018		JUMLAH KOS
1. Jalan Sega – Kuala Sawah (100% - Siap) 2. Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat (93% - Dalam Pembinaan) 3. Seksyen 0.1 – Sg. Batang Jerlang (2% - Dalam Pembinaan)		RM13.8 Juta
Justifikasi Projek	Projek mengganti jambatan di jalan negeri adalah projek mengganti jambatan sedia ada yang sempit ke jambatan yang lebih lebar serta elemen struktur jambatan sedia ada telah rosak dan tidak selamat untuk digunakan.	
Objektif Projek	Menyediakan sistem jambatan yang selesa dan selamat di samping dapat mengatasi masalah kesesakan lalu lintas.	
Sumber Peruntukan	1. Kementerian Pembangunan Luar Bandar (KPLB) melalui Vot P22 - Peruntukan Pembangunan Projek Jalan Luar Bandar 2. Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan (JKRNS) melalui Vot P55 - Vot Pembangunan Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan	

1. LATAR BELAKANG

1.1. Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan (JKRNS) merupakan jabatan yang bertanggungjawab untuk menyediakan kemudahan prasarana serta membina dan menjaga infrastruktur awam di Negeri Sembilan. Antara tanggungjawab JKRNS ialah merancang dan melaksanakan projek pembangunan jalan dan jambatan, memeriksa, menyenggara serta menaik taraf jalan dan jambatan. Perkara ini adalah bagi memastikan keselesaan dan keselamatan pengguna jalan raya. Projek mengganti jambatan di jalan negeri merupakan projek mengganti jambatan sedia ada yang sempit kepada jambatan yang lebih lebar. Selain itu, penggantian jambatan juga dilaksanakan sekiranya terdapat elemen struktur jambatan sedia ada yang telah rosak dan tidak selamat untuk digunakan.

1.2. Terdapat dua (2) kaedah pelaksanaan projek iaitu secara konvensional dan konvensional perunding. Kaedah konvensional merupakan kaedah yang menggunakan kepakaran sepenuhnya daripada JKRNS bermula daripada peringkat reka bentuk sehingga pelaksanaan projek. Kaedah ini dilaksanakan bagi Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat. Manakala kaedah konvensional perunding pula, pihak JKRNS melantik pihak perunding dan hanya terlibat pada peringkat reka bentuk

jambatan sahaja. Kaedah ini dilaksanakan bagi Projek Mengganti Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah dan Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 0.1 – Sg. Jerlang.

1.3. Projek mengganti jambatan bermula dengan pelantikan perkhidmatan perunding yang melibatkan kerja awalan sebelum sesuatu projek dilaksanakan. Perkhidmatan perunding antaranya meliputi kerja mereka bentuk, kerja ukur tanah, *utility mapping* dan kerja siasatan tapak. Bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018, sebanyak tiga (3) projek mengganti jambatan dengan kos berjumlah RM13.8 juta telah dilaksanakan oleh JKRNS seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
PROJEK MENGGANTI JAMBATAN NEGERI BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

BIL.	BUTIRAN	NAMA PROJEK		
		MENGGANTI JAMBATAN DI JALAN SEGU – KUALA SAWAH	MENGGANTI JAMBATAN DI SEKSYEN 1.6 – SG. SIKAMAT	MENGGANTI JAMBATAN DI SEKSYEN 0.1 - SG. BATANG JERLANG
1.	Nombor Pendaftaran Syarikat	MA0031176-U	NS0043954-K	475541-X
2.	Nama Perunding	RE Consultant	Tiada	RE Consultant
3.	Sumber Peruntukan	- Kementerian Pembangunan Luar Bandar (P22) - Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan (P55)	Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan (P55)	Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan (P55)
4.	Jenis Kontrak	Konvensional (Perunding)	Konvensional	Konvensional (Perunding)
5.	Kaedah Perolehan	Tender Terhad	Tender Terbuka	Tender Terbuka
6.	Pegawai Penguasa/ Pengarah Projek	Jurutera Daerah Seremban	Pengarah JKR Negeri Sembilan	Jurutera Daerah Seremban
7.	Kos Asal Kontrak	RM5,191,920.04	RM4,219,648.00	RM4,391,396.00
8.	Kos Perunding	RM287,500.00	-	RM201,400.00
9.	Pelarasan Harga Kontrak (PHK)	RM392,480.18	-	-
10.	Kos Kontrak Semasa	RM4,799,439.86	RM4,219,648.00	-
11.	Tarikh Surat Setuju Terima (SST)	20 November 2015	21 Februari 2017	15 Julai 2019
12.	Tarikh Milik Tapak	10 Disember 2015	28 Mac 2017	24 Julai 2019
13.	Tarikh Siap Asal (Ikut Kontrak)	12 April 2017	28 Januari 2019	8 Disember 2020
14.	Tarikh Siap Semasa	9 Mac 2018	Dalam proses pembinaan	Dalam proses pembinaan
15.	Jumlah Lanjutan Masa (EOT)	161 hari	-	-
16.	Sijil Perakuan Siap Kerja (CPC)	9 Mac 2018	-	-
17.	Tempoh Tanggungan Kecacatan (DLP)	12 bulan	-	-
18.	Tempoh Membaiki Kecacatan (SMGD)	3 bulan 14 hari	-	-
19.	Status Penyiapan Projek	100%	93% (sehingga Julai 2019)	2% (sehingga Julai 2019)

Sumber: Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai sama ada projek mengganti jambatan negeri dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan bagi menyediakan sistem jambatan yang selesa dan selamat di samping dapat mengatasi masalah kesesakan lalu lintas.

3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi dua (2) bidang utama Audit iaitu prestasi projek dan pengurusan projek bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018. Prestasi projek dinilai berdasarkan dua (2) perkara iaitu pencapaian output dan pencapaian *outcome*. Pengurusan projek pula meliputi empat (4) perkara iaitu pencapaian kewangan, pengurusan perolehan, pentadbiran kontrak dan pelaksanaan kerja pembinaan. Pengauditan dijalankan di Ibu Pejabat JKRNS dan JKR Daerah Seremban (JKRS). Berdasarkan rekod inventori JKRNS, jumlah jambatan yang didaftarkan sehingga tahun 2019 ialah 119 jambatan. Tiga (3) projek dipilih sebagai sampel daripada 119 projek yang direkodkan. Pemilihan sampel tersebut berdasarkan justifikasi status sebelum projek dilaksanakan, projek masih dalam pembinaan dan penyerahan projek siap dalam tempoh tiga (3) tahun tersebut.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak fail, rekod dan dokumen yang berkaitan. Selain itu, lawatan ke tapak projek dijalankan bersama pegawai teknikal Jabatan Audit Negara, pegawai JKRNS, JKRS dan kontraktor. Borang Soal Selidik mengenai tahap kepuasan hati pengguna terhadap kemudahan yang disediakan turut diedar kepada penduduk yang menggunakan jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah. Temu bual serta perbincangan dengan pegawai yang bertanggungjawab juga dilakukan bagi mendapatkan penjelasan lanjut mengenai projek dan isu Audit yang berbangkit.

5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Julai hingga Oktober 2019 merumuskan perkara seperti berikut:

a. Prestasi Projek

- i. Pencapaian fizikal projek mengganti jambatan negeri bagi tahun 2016 hingga tahun 2018 masih belum mencapai sasaran yang ditetapkan. Daripada tiga (3) projek yang dirancang, hanya satu (1) telah disiapkan sepenuhnya, iaitu jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah. Projek ini telah siap selepas diluluskan dua (2) lanjutan masa (EOT) dengan Sijil Perakuan Siap Kerja (CPC) telah dikeluarkan pada 9 Mac 2018. Dua (2) jambatan lagi masih dalam pembinaan, iaitu jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat dan jambatan di Seksyen 0.1 – Sg. Batang Jerlang dengan peratus kemajuan masing-masing 93% dan 2% setakat bulan Julai 2019.
- ii. Penilaian *outcome* juga tidak dilaksanakan oleh JKRNS dan tiada mekanisme serta indikator pengukuran yang ditetapkan bagi mengukur pencapaian objektif program. Bagaimanapun, soal selidik Audit bagi aspek kepuasan pengguna terhadap program tersebut telah dilaksanakan bagi jambatan di Jalan Segu - Kuala Sawah yang telah siap sepenuhnya. Berdasarkan Borang Soal Selidik, sebanyak 94% responden berpuas hati dan menyatakan projek penggantian jambatan yang dilaksanakan oleh JKRNS adalah sangat baik (52%) dan baik (42%).

b. Pengurusan Projek

Projek menggantikan jambatan di jalan negeri dapat memberi kepuasan hati kepada pengguna terhadap kualiti, keselamatan dan keselesaan jambatan baharu yang dibina. Bagaimanapun, terdapat kelemahan dalam aspek pencapaian kewangan, pengurusan perolehan, pentadbiran kontrak dan pelaksanaan kerja pembinaan yang menjejaskan kecekapan pengurusan projek ini.

5.2. Penemuan utama Audit yang perlu diberikan perhatian adalah seperti berikut:

- a. pelantikan kontraktor berjaya merupakan petender kelima terendah, iaitu syarikat bernombor NS0043954-K daripada lapan (8) petender yang disyorkan bagi Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat;
- b. pelaksanaan kerja di tapak tidak mengikut lukisan pembinaan dan *Bill of Quantities* (BQ) bagi:

- i. kuantiti besi tanpa kelulusan Pegawai Penguasa (PP) bagi Projek Mengganti Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah;
- ii. *gabion mattress* hanya dipasang di kawasan *abutment* jambatan dan tidak di sepanjang tebing sungai di kiri dan kanan. Selain itu, *UPVC* paip dipasang di bawah *deck* kiri jambatan bersaiz 100 mm diameter dan tiada *UPVC* paip dipasang di bawah *deck* kanan jambatan seperti dinyatakan dalam BQ bagi Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat; dan
- iii. tahap kualiti kerja di tapak tidak memuaskan dan boleh mendatangkan risiko bahaya kepada pengguna jalan raya bagi Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat.

6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Perkara yang ditemui serta maklum balas telah dibincangkan dalam *Exit Conference* pada 9 Oktober 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan audit adalah seperti perenggan berikut:

6.1. Prestasi Projek

6.1.1. Pencapaian Fizikal Projek

a. Projek Mengganti Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah

- i. Merujuk kepada dokumen kontrak yang telah ditandatangani pada 18 Februari 2016, tempoh pelaksanaan projek ini adalah selama 16 bulan iaitu dari 10 Disember 2015 hingga 12 April 2017. Pihak kontraktor boleh memohon EOT mengikut Klausu 43 sekiranya gagal menyempurnakan kerja dalam tempoh asal pelaksanaan projek. PP hendaklah mengeluarkan Perakuan Kerja Tidak Siap (CNC) dan mengenakan Kadar Denda dan Ganti Rugi Dikenakan (LAD) jika kontraktor masih gagal menyempurnakan kerja dalam tempoh masa EOT yang diberi selaras dengan Klausu 40.1.
- ii. Berdasarkan Perakuan Kelambatan dan Lanjutan Masa, dua (2) EOT selama 161 hari telah diluluskan oleh JKRNS kepada kontraktor. EOT yang diluluskan adalah berkaitan isu kelewatan kerja pengalihan utiliti Tenaga Nasional Berhad (TNB) dan pengalihan kabel Telekom Malaysia Berhad (TM) serta

faktor cuaca yang tidak menentu. Butiran projek adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
PERAKUAN KELAMBATAN DAN LANJUTAN MASA BAGI
PROJEK MENGGANTI JAMBATAN DI JALAN SEGA – KUALA SAWAH

PROJEK	PERKARA	TEMPOH KELULUSAN EOT			SEBAB
		MULA	AKHIR	HARI	
Mengganti Jambatan di Jalan Sega – Kuala Sawah	EOT 1	12.04.2017	2.08.2017	112	Kelewatan kerja pengalihan utiliti TNB – kelewatan oleh TNB untuk mengesan dan membuat pengesahan kedudukan kabel milik agensi tersebut telah menyebabkan kelewatan kerja-kerja pengalihan dan tempoh masa pengalihan adalah bergantung kepada keadaan di tapak.
	EOT 2	02.08.2017	20.09.2017	49	- Pengalihan kabel TM – proses pelantikan kontraktor TM mengambil masa yang lama - Faktor cuaca yang tidak menentu dan mengakibatkan paras air sungai naik telah mengganggu kerja-kerja menanam cerucuk, kerja konkrit dan pembinaan tembok <i>gabion</i>

Sumber: Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan

- iii. Semakan pihak Audit terhadap Borang Permohonan Lanjutan Masa No. 2 mendapati ***projek masih tidak dapat disiapkan pada penghujung tempoh EOT ke-2 dengan kemajuan kerja semasa fizikal sebanyak 92%***. Sehubungan itu, pihak JKR telah mengeluarkan CNC pada 20 September 2017. ***Kontraktor juga telah dikenakan LAD pada kadar RM883 sehari selama 170 hari bermula pada 20 September 2017 hingga 9 Mac 2018 dengan jumlah keseluruhan LAD adalah sebanyak RM150,110***. Projek hanya dapat disiapkan sepenuhnya pada 9 Mac 2018 berdasarkan CPC yang dikeluarkan oleh JKRNS.

Pada pendapat Audit, justifikasi EOT adalah munasabah dan wajar dari segi pematuhan terhadap prosedur permohonan EOT dan selaras dengan syarat kontrak.

b. Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat

- i. Merujuk kepada dokumen kontrak yang telah ditandatangani pada 1 Jun 2017, projek ini perlu disiapkan dalam tempoh masa yang ditetapkan iaitu bermula dari 28 Mac 2017 sehingga 28 Januari 2019. Pihak kontraktor boleh memohon EOT mengikut Klausula 43 sekiranya gagal menyempurnakan kerja

dalam tempoh asal pelaksanaan projek. PP hendaklah mengeluarkan CNC dan mengenakan LAD jika kontraktor masih gagal menyempurnakan kerja dalam tempoh masa EOT yang diberi selaras dengan Klausa 40.1.

- ii. Semakan Audit mendapati projek tidak dapat disiapkan dalam tempoh asal yang ditetapkan. Berdasarkan Perakuan Kelambatan dan Lanjutan Masa, satu (1) EOT selama 67 hari telah diluluskan oleh JKRNS kepada kontraktor. EOT yang diluluskan adalah berkaitan isu kelewatan kerja pengalihan utiliti Syarikat Air Negeri Sembilan (SAINS) adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
PERAKUAN LANJUTAN MASA (EOT) BAGI
PROJEK MENGGANTI JAMBATAN DI SEKSYEN 1.6 – SG. SIKAMAT

PROJEK	PERKARA	TEMPOH KELULUSAN EOT			SEBAB
		MULA	AKHIR	HARI	
Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat	EOT 1	28.01.2019	05.04.2019	67	- Kelewatan proses semakan harga menyebabkan kerja-kerja pengalihan utiliti SAINS tidak dapat dijalankan. - Kerja-kerja penyambungan <i>tee</i> tidak dapat dijalankan kerana perlu menunggu tarikh penyambungan <i>tee</i> yang dikeluarkan oleh pihak SAINS.

Sumber: Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan

- iii. Semakan Audit terhadap Borang Permohonan Lanjutan Masa No. 1 mendapati ***projek masih tidak dapat disiapkan pada penghujung tempoh EOT 1 dengan kemajuan kerja semasa fizikal sebanyak 69%.*** Sehubungan itu, pihak JKR telah mengeluarkan CNC pada 2 April 2019. Semakan lanjut Audit mendapati CNC telah dikeluarkan awal sebelum berakhir tempoh EOT 1. Perkara ini disebabkan pihak JKRS telah membuat penilaian dan berpendapat kontraktor tidak dapat menyiapkan projek pada tarikh tersebut. Kontraktor juga telah dikenakan LAD pada kadar RM793.29 sehari selama 173 hari. Setakat 5 April 2019 hingga 25 September 2019, jumlah keseluruhan LAD adalah sebanyak RM137,239.17.

c. Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 0.1 – Sg. Batang Jerlang

Merujuk kepada SST yang telah ditandatangani pada 5 Julai 2019, projek ini perlu disiapkan dalam tempoh masa yang ditetapkan iaitu bermula dari 24 Julai 2019 sehingga 8 Disember 2020. Semasa pengauditan dilaksanakan, pihak Audit tidak dapat menyemak dokumen kontrak kerana masih belum disediakan. Sehingga Julai 2019, kemajuan kerja sebenar sebanyak 2% yang melibatkan penyediaan *item preliminary*.

6.1.2. Pencapaian *Outcome* Projek

a. Kepuasan Hati Pengguna

- i. Surat Pekeliling Am Bil. 1 Tahun 2012 menetapkan jabatan perlu membuat penilaian *outcome* dan impak terhadap sesuatu program yang dilaksanakan. Penilaian tersebut bertujuan mengukur sama ada dasar atau program yang dilaksanakan telah mencapai objektif yang ditetapkan serta memberi manfaat kepada golongan sasar.
- ii. Semakan Audit mendapati JKRNS tidak menjalankan kajian *outcome* bagi program mengganti jambatan di jalan negeri yang telah dilaksanakan. Selain itu, tiada indikator pengukuran yang ditetapkan oleh JKRNS bagi mengukur pencapaian objektif projek mengganti jambatan.
- iii. Pihak Audit telah mengedarkan secara rawak sebanyak 50 borang soal selidik kepada responden yang terdiri daripada penduduk di kawasan sekitar yang menggunakan jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah. Soal selidik yang diedarkan adalah untuk menentukan tahap kepuasan pengguna terhadap projek mengganti jambatan yang telah dilaksanakan oleh JKRNS. Pemilihan projek tersebut disebabkan status penyiapan projek telah mencapai 100% dan jambatan tersebut telah dibuka kepada pengguna jalan raya.

b. Kesselesaian, Keselamatan dan Beban Lalulintas

- i. Berdasarkan soal selidik tersebut, pihak Audit mendapati majoriti responden berpuas hati dengan kualiti, keselamatan dan kesselesaian jambatan baharu yang dibina. Secara keseluruhannya, **sebanyak 47 responden (94%) menyatakan projek penggantian jambatan baharu yang dilaksanakan oleh JKRNS adalah sangat baik dan baik.**
- ii. Semakan lanjut mendapati kelebaran jambatan baharu yang dibina adalah 11.4 meter berbanding kelebaran asal 6.5 meter. Keadaan ini memberi kesselesaian kepada pengguna terutama pada waktu puncak dan cuti umum. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Gambar 1**. Selain itu, jambatan tersebut juga telah direka bentuk dengan keupayaan tanggung beban yang lebih tinggi iaitu 180 tan.



GAMBAR 1

Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah
 - Kelebaran Jambatan Baharu 11.4 Meter Lebih
 Lebar dari Jambatan Asal 6.5 Meter
 (31.7.2019)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)

- iii. Kaedah pasang siap digunakan untuk reka bentuk pembinaan rasuk jambatan yang mempunyai kelebihan dari segi tempoh masa pembinaan dan sesuai untuk semua keadaan iklim. Kaedah ini juga dapat mengurangkan risiko kerosakan terhadap struktur jambatan serta mengelakkan sampah sarap dan kayu balak tersangkut pada tiang jambatan semasa banjir.
- iv. Semakan Audit mendapati penghadang jambatan jenis konkrit telah digunakan berbanding penghadang jenis *rail* yang digunakan sebelum ini. Penggunaan jenis *rail* dalam tempoh masa panjang akan mengakibatkan karat dan mengurangkan kekuatan *rail*. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Gambar 2** hingga **Gambar 3**.

GAMBAR 2



Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah
 - Pembinaan Jambatan Dengan Menggunakan
 Kaedah Konkrit *In-Situ* dan Penghadang
 Jambatan Jenis *Rail*
 (31.12.2015)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 3



Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah
 - Pembinaan Jambatan Dengan Menggunakan
 Kaedah Konkrit Pasang Siap dan Penghadang
 Jambatan Jenis Konkrit
 (31.07.2019)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)

Pada pendapat Audit, Projek Penggantian Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah telah mencapai objektif yang ditetapkan dan memberi manfaat kepada penduduk setempat.

6.2. Pengurusan Projek

6.2.1. Pencapaian Kewangan

a. Peruntukan dan Perbelanjaan Projek

- i. Kerajaan Negeri Sembilan telah meluluskan sejumlah RM5.37 juta dalam Rancangan Malaysia Kesebelas (RMKe-11) untuk projek menggantikan jambatan di jalan negeri kepada JKRNS di bawah Vot Menaik Taraf Jalan-Jalan Negeri (Kod P55/14000). Setakat bulan Jun 2019, sejumlah RM1.87 juta atau 34.8% telah dibelanjakan di bawah Kod P55/14000.
- ii. Analisis Audit mendapati *setakat bulan Jun 2019 peratusan perbelanjaan yang rendah disebabkan oleh Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat dan Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 0.1 – Sg. Batang Jerlang masing-masing hanya mencapai 40.5% dan 12.7%.*
- iii. Selain itu, KPLB juga telah meluluskan peruntukan berjumlah RM4.63 juta di bawah Vot Peruntukan Pembangunan Projek Jalan Luar Bandar (Kod P22) untuk membiayai Projek Mengganti Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah. Keseluruhan peruntukan KPLB bagi projek tersebut telah dibelanjakan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN
PROJEK MENGGANTI JAMBATAN MENGIKUT RMKe - 11

NAMA PROJEK	PERUNTUKAN DITERIMA (RM Juta)			PERBELANJAAN (RM Juta)			BAKI (RM Juta)		
	P55	KPLB	JUMLAH	P55	KPLB	JUMLAH	P55	KPLB	JUMLAH
Mengganti Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah	0.04	4.63	4.67	0.04	4.63	4.67 (100%)	-	-	-
Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat	4.15	-	4.15	1.68	-	1.68 (40.5%)	2.47	-	2.47
Mengganti Jambatan di Seksyen 0.1 – Sg. Batang Jerlang	1.18	-	1.18	0.15	-	0.15 (12.7%)	1.03	-	1.03
JUMLAH	5.37	4.63	10.00	1.87	4.63	6.50	3.50	-	3.50

Sumber: Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan

- iv. Semakan Audit terhadap fail Projek Mengganti Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah mendapati harga kontrak asal adalah RM5.19 juta. PP telah meluluskan Pelarasan Harga Kontrak (PHK) berjumlah RM392,480 melibatkan *preliminaries bills*, *provisional item* dan pengukuran akhir.

PHK menjadikan harga kontrak semasa menurun sebanyak 7.6%, kepada RM4.80 juta. Bagi projek Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat dan Jambatan Seksyen 0.1 - Sg. Batang Jerlang, tiada perubahan harga kontrak dicatatkan setakat bulan Julai 2019.

Pada pendapat Audit, pencapaian kewangan sebanyak 34.8% bagi peruntukan Kod P55/14000 kurang memuaskan kerana prestasi perbelanjaan yang rendah bagi dua (2) projek dalam pelaksanaan.

6.2.2. Proses Perolehan

a. Pelantikan Perunding

- i. Perkara 2.1 dalam Pekeliling Perbendaharaan, PK3.5 berkenaan Kaedah Lantikan Terus Perolehan Perunding menetapkan bahawa Jawatankuasa Perolehan Perunding (JPP) hendaklah menyenarai pendek sekurang-kurangnya tiga (3) firma perunding yang berkeelayakan, berpengalaman dan berdaftar dengan Kementerian Kewangan. Senarai tersebut perlu disertakan dengan anggaran kos siling perunding dan seterusnya JPP perlu memperakukan satu (1) perunding untuk pertimbangan dan kelulusan Pihak Berkuasa Melulus.
- ii. Semakan Audit mendapati pihak JKR telah menggunakan kaedah lantikan terus berserta kos siling untuk perolehan perunding bagi dua (2) projek, iaitu jambatan di Jalan Segar – Kuala Sawah dan jambatan Seksyen 0.1 - Sg. Batang Jerlang. Perolehan tersebut didapati telah mematuhi garis panduan yang ditetapkan. Skop kerja perunding adalah menyediakan laporan awalan, laporan reka bentuk konsep dan reka bentuk akhir serta pelan kejuruteraan yang diluluskan, pelan pengambilan tanah, senarai kuantiti, dokumen tender dan anggaran harga jabatan.

b. Pelantikan Kontraktor Berjaya Bagi Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat yang Tidak Teratur

- i. Berdasarkan perenggan 8 dalam Pekeliling Perbendaharaan, PK2 menyatakan Ketua Jabatan hendaklah membuat perakuan kepada Lembaga Perolehan Agensi berdasarkan kepada Laporan Penilaian Tender. Perakuan tersebut hendaklah berdasarkan tawaran yang terbaik dari segi harga dan

kualiti mengikut keperluan agensi dan hendaklah mengambil kira prinsip perolehan dan dasar semasa Kerajaan. Selain itu, Urus Setia Lembaga Perolehan Agensi hendaklah merekodkan segala keputusan penting seperti nombor tender, tarikh keputusan tender, nama/kod petender yang berjaya, harga tawaran dan sebab penerimaan/penolakan.

- ii. Proses perolehan kerja telah dibuat secara tender terbuka. Semakan Audit mendapati sebanyak 29 dokumen tender telah diterima pada hari tutup tender. Kaedah penilaian yang digunakan adalah berasaskan penentuan harga *cut-off*, iaitu paras harga terendah yang dianggap munasabah untuk diperakukan. Terdapat lapan (8) petender yang lulus penilaian pertama dan kedua seterusnya disyorkan oleh Jawatankuasa Penilaian Tender.
- iii. Semakan Audit mendapati kertas perakuan penilaian tender telah disediakan oleh Bahagian Kontrak dan Ukur Bahan, JKRNS. Pengesyoran Jawatankuasa Penilaian Tender bagi tender yang layak diperakukan dan dipertimbangkan mengikut keutamaan adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
PERAKUAN PENILAIAN TENDER

BIL.	NO. RUJUKAN PETENDER	KEDUDUKAN TENDER	HARGA (RM)	TEMPOH SIAP KERJA (Minggu)
1.	14/29	Kesebelas terendah	4,106,160	96
2.	22/29	Kesepuluh terendah	4,086,160	96
3.	2/29	Kelima terendah	3,980,800	96
4.	16/29	Ketiga terendah	3,852,130	72
5.	23/29	Kedua terendah	3,726,232	96
6.	15/29	Pertama terendah	3,639,170	52
7.	25/29	Kedua belas terendah	4,132,852	95
8.	10/29	Keempat belas terendah	4,171,000	72

Sumber: Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan

- iv. Semakan Audit mendapati pemilihan petender berjaya adalah daripada senarai ketiga (3) yang disyorkan oleh Jawatankuasa Penilaian Tender. Senarai petender pertama dan kedua yang disyorkan tidak dipilih walaupun menawarkan harga lebih hampir dengan *cut-off* yang berjumlah RM4,105,000.
- v. Seterusnya pihak Audit mendapati petender yang berjaya iaitu petender kelima terendah. Semakan lanjut Audit mendapati petender tersebut mempunyai kerja semasa dalam tangan yang masih belum selesai dengan kemajuan sebenar 80% berbanding 85% kemajuan mengikut jadual.

Petender juga hanya berpengalaman sebagai subkontraktor bagi kerja yang ditawarkan.

- vi. Namun *tiada justifikasi pemilihan petender berjaya (2/29) dinyatakan dalam keputusan Mesyuarat Ahli Lembaga Perolehan Negeri Bil. 1/2017.*

Maklum Balas JKRNS yang Diterima pada 26 September 2019

Perolehan tender bagi kerja jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat dilaksanakan dalam tahun 2016. Lembaga Perolehan yang bersidang bagi projek berkaitan pada tahun tersebut diurus oleh Urus Setia Tender di peringkat Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri. Urus setia di peringkat JKRNS adalah sebagai urus setia yang mengurus perolehan tender seperti iklan, buka tender dan penilaian tender.

Pada tahun 2018, satu Pengauditan Indeks Akauntabiliti (AI) telah dilaksanakan oleh Jabatan Audit Negara (JAN) di JKRNS. Penemuan yang sama oleh JAN berkaitan keputusan Mesyuarat Lembaga Perolehan iaitu tiada justifikasi pemilihan kontraktor. Selepas penemuan yang dibangkitkan dalam laporan Audit tersebut, merujuk kepada keputusan tender yang diterima oleh JKRNS, keputusan Lembaga Perolehan telah ditambah baik dengan menyatakan sebab-sebab terimaan dan justifikasi. Untuk makluman, Lembaga Perolehan Negeri terkini diurus oleh Pejabat Kewangan Negeri. Bukti penambahbaikan keputusan Lembaga Perolehan boleh dirujuk bagi Projek Mengganti Jambatan Sg. Batang Jerlang.

Pada pendapat Audit, proses pemilihan kontrak Projek Mengganti Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat kurang cekap kerana tiada justifikasi dicatatkan dalam keputusan Mesyuarat Ahli Lembaga Perolehan Negeri Bilangan 1/2017.

6.2.3. Pentadbiran Kontrak

a. Sijil Perakuan Siap Membaiki Kecacatan dan Penyerahan

- i. Klausula 48.4 kepada syarat kontrak menetapkan kontraktor perlu menyelesaikan semua kerja pembaikan kecacatan yang telah dilaporkan sebelum Sijil Perakuan Siap Membaiki Kecacatan (CMGD) dikeluarkan.

- ii. Semakan Audit mendapati sehingga tarikh pengauditan, CMGD tidak dikeluarkan berikutan terdapat kerja pembaikan yang masih belum diselesaikan oleh pihak kontraktor. Laporan kecacatan yang dibuat pada 7 Mac 2019 menyatakan terdapat rekahan pada *Bitumen Filler* di *Expansion Joint at Parapet* pada jambatan. Pihak JKR memohon pihak kontraktor membaiki kecacatan tersebut sebelum CMGD dikeluarkan.

b. Kerja-Kerja Pembaikan Kecacatan Dalam Tempoh Kontrak

- i. Klausa 48.1 (a) kepada syarat kontrak menjelaskan bahawa pada bila-bila masa semasa tempoh tanggungan kecacatan, PP akan mengeluarkan arahan bertulis kepada kontraktor untuk memperbaiki kecacatan, ketidaksempurnaan, pengecutan atau apa-apa kesalahan lain atas tanggungan kontraktor. Kontraktor hendaklah melengkapkan semua kerja dalam tempoh masa tersebut atau dalam masa yang ditentukan oleh PP.
- ii. Semakan Audit mendapati pemeriksaan prapenyerahan telah dilaksanakan pada 2 Mac 2018 oleh Bahagian Jalan, JKR Daerah Seremban, KPLB dan kontraktor. Penyerahan tapak projek dibuat pada 3 Mac 2018. Semakan terhadap laporan pemeriksaan prapenyerahan mendapati satu (1) kecacatan telah disenaraikan iaitu *brass plaque* masih belum dipasang pada *parapet pier* 1. Bagaimanapun, kecacatan tersebut telah dibaiki pada 5 Mac 2018. Selain itu, **terdapat rekahan expansion joint pada parapet pier 1 yang memerlukan pembaikan dengan kadar segera.** Semasa lawatan tapak pada 31 Julai 2019, pihak Audit mendapati **kecacatan tersebut masih belum dibaiki oleh pihak kontraktor.** Bagaimanapun, kecacatan tersebut telah dibaiki pada 28 Oktober 2019. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 6** dan **Gambar 4** hingga **Gambar 7**.

JADUAL 6
SENARAI KECACATAN
PROJEK MENGGANTI JAMBATAN JALAN SEGA – KUALA SAWAH

LOKASI	KETERANGAN	TARIKH		STATUS
		LAPORAN KECACATAN	SIAP PEMBAIKAN	
<i>Parapet Pier 1</i>	Pemasangan <i>brass plaque</i> belum pasang	02.03.2018	05.03.2018	Selesai
<i>Parapet Pier 1</i>	<i>Expansion joint</i> di <i>parapet</i> (<i>bitumen filler</i> merekah)	07.03.2019	28.10.2019	Selesai

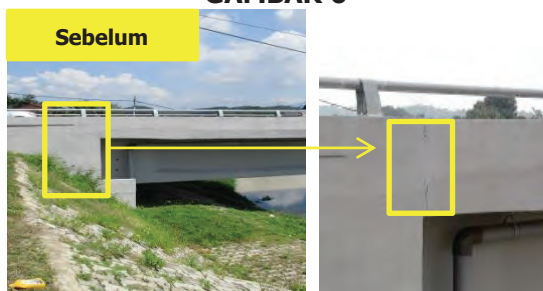
Sumber: Laporan Pemeriksaan Pra Penyerahan dan Senarai Kecacatan

GAMBAR 4**Sebelum**

Jambatan Jalan Segu – Kuala Sawah
 - Brass Plaque Tidak Dipasang
 (05.03.2018)
 (Sumber: Jabatan Kerja Raya Daerah Seremban)

GAMBAR 5**Selepas**

Jambatan Jalan Segu – Kuala Sawah
 - Brass Plaque Telah Dipasang
 (05.03.2018)
 (Sumber: Jabatan Kerja Raya Daerah Seremban)

GAMBAR 6**Sebelum**

Jambatan Jalan Segu – Kuala Sawah
 - Expansion Joint di Perapet (Bitumen Filler Merekah)
 (31.07.2019)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 7**Selepas**

Jambatan Jalan Segu – Kuala Sawah
 - Expansion Joint di Perapet (Bitumen Filler Merekah)
 Telah Dibaiki
 (28.10.2020)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati bahan asal yang dinyatakan di dalam lukisan pembinaan pihak JKR iaitu *Bitumastic Filler* tiada lagi dijual di pasaran tempatan. Pihak kontraktor mencadangkan bahan gantian iaitu *Seal 'W' Flex 1* kerana kegunaan, fungsi dan kualiti bahan tersebut setanding dengan bahan asal *Bitumastic Filler*. Bagaimanapun, pihak perunding tidak bersetuju dengan bahan gantian yang disyorkan. Pihak perunding telah mencadangkan bahan gantian yang lebih setara dengan bahan asal iaitu *Sikaflex Pro-3* bagi membaiki kerosakan pada *parapet*. Pihak JKRNS memaklumkan bahawa Kontraktor telah membuat tempahan bahan gantian *Sikaflex Pro-3* dari pembekal tempatan namun bahan tersebut masih belum diterima.

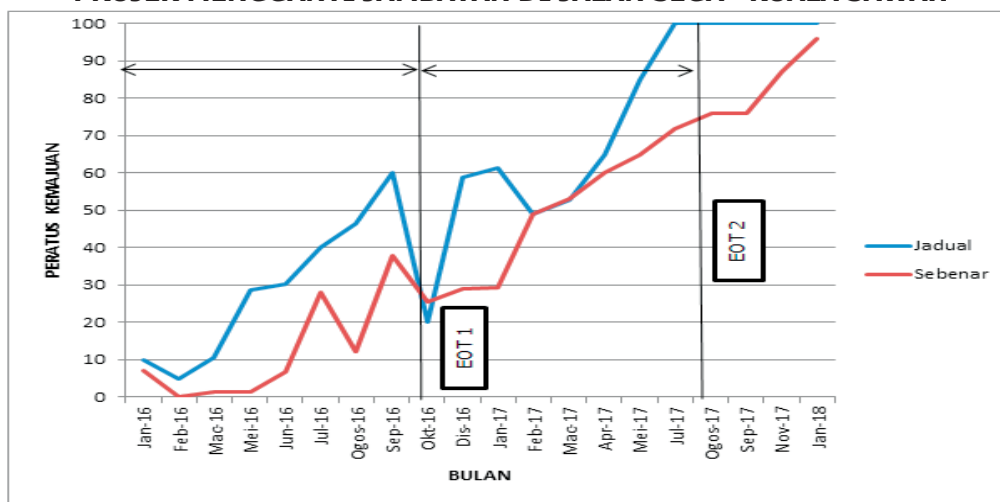
6.2.4. Penjadualan Program Kerja (CPM)

- a. Perubahan dan kelulusan Penjadualan Program Kerja (CPM) dibincangkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa CPM oleh Cawangan Perancangan Aset Bersepadu (CPAB). Berdasarkan kepada Minit Mesyuarat Tapak Bilangan 9/2016, CPM *Recovery Plan* yang pertama telah diluluskan pada 7 Oktober 2016 dengan peratusan kerja mengikut jadual asal (fizikal) dikurangkan daripada 60% kepada

20%. Bagaimanapun, tiada justifikasi perubahan perancangan kerja dinyatakan dalam minit tersebut dan perubahan yang dibuat tidak selari dengan EOT 1 yang telah diluluskan.

- b. Seterusnya CPM telah disemak kali kedua pada 25 Januari 2017 yang menyebabkan jadual asal (fizikal) sebanyak 61.5% berkurang kepada 49%. Bagaimanapun **perubahan jadual asal (fizikal) tersebut telah dibuat tanpa sebarang justifikasi**. Selain itu, surat kelulusan atau Minit Mesyuarat Tapak terhadap kelulusan CPM kedua tidak diperoleh untuk semakan Audit.
- c. Graf pencapaian peratusan kerja sebenar (fizikal) seharusnya meningkat atau mendatar sekiranya tiada peningkatan kerja. Bagaimanapun berdasarkan Minit Mesyuarat Tapak Bilangan 7/2016 dan 9/2016, pihak Audit mendapati **berlaku penurunan dalam pencapaian peratusan kerja sebenar (fizikal) sebanyak dua (2) kali**. Penurunan peratusan kerja daripada 28% kepada 12.2% berlaku pada bulan Ogos 2016, iaitu sebelum *recovery plan* pertama dilaksanakan. Penurunan kedua daripada 38% kepada 25.6% pula berlaku pada bulan Oktober 2016 iaitu selepas *recovery plan* pertama dilaksanakan di tapak bina. **Kelulusan penurunan peratusan kerja tersebut telah dibuat tanpa dinyatakan justifikasi oleh PP**. Butirannya seperti dalam **Carta 1**.

**CARTA 1
PRESTASI FIZIKAL
PROJEK MENGGANTI JAMBATAN DI JALAN SEGA –KUALA SAWAH**



Sumber: Minit Mesyuarat Tapak Projek

Maklum Balas JKRNS yang Diterima Pada 26 September 2019

Peraturan jadual asal (fizikal) dalam Minit Mesyuarat Tapak Bilangan 9/2016 telah menggunakan CPM *Recovery Plan* pertama yang diluluskan pada 7 Oktober 2016. Perubahan CPM disebabkan kelewatan kerja di tapak dan arahan PP seperti yang dinyatakan di dalam Minit Mesyuarat Tapak Bilangan 6/2016. *Recovery Plan* kedua disebabkan kelulusan EOT 1 pada 12 April 2017.

Pada pendapat Audit, CPM yang disediakan adalah lemah dan CPM yang diguna pakai di tapak projek tidak mendapat kelulusan daripada pihak CPAB/PP terlebih dahulu sehingga kelulusan *Recovery Plan* pertama diperoleh pada 7 Oktober 2016. Seterusnya *Recovery Plan* kedua telah dibuat, bagaimanapun surat kelulusan atau Minit Mesyuarat Tapak terhadap kelulusan tersebut tidak diperoleh untuk semakan.

6.2.5. Pelaksanaan Kerja

Setiap kerja pembinaan hendaklah dilaksanakan dengan kemas dan pada tahap piawaian yang boleh diterima pakai supaya jambatan yang dibina boleh digunakan secara optimum, selamat dan kondusif. Pasukan Audit bersama-sama Bahagian Teknikal Jabatan Audit Negara telah melaksanakan pemeriksaan fizikal pada 31 Julai 2019. Tujuan pemeriksaan adalah untuk memastikan pembinaan, reka bentuk dan kualiti kerja/bahan adalah mengikut kehendak kontrak dan kelulusan PP serta amalan kejuruteraan yang baik. Pemeriksaan Audit mendapati ***terdapat kerja pembinaan yang tidak mengikut spesifikasi kontrak dan kualiti kerja juga kurang memuaskan.***

a. Projek Mengganti Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah Tidak Mengikut *Bill of Materials* (BOM)

- i. Perenggan 3.2 dalam PP, PK3.1 menyatakan perkhidmatan perunding dalam perolehan kerajaan ditakrifkan sebagai perunding yang dilantik oleh sesebuah agensi kerajaan berdasarkan kepakaran dan pengalaman perunding tersebut. Peranan perunding adalah penting bagi memastikan projek atau kajian yang dipertanggungjawabkan diurus, dilaksana dan dipantau dengan cekap dan berkesan.

- ii. JKRNS telah melantik perunding kerja sivil dan struktur bagi menyediakan reka bentuk terperinci, dokumen tender, lukisan siap bina dan inventori jambatan. Selain itu, perunding juga bertanggungjawab untuk mengadakan Mesyuarat Koordinasi. Mesyuarat ini bagi membincangkan hala tuju dan proses penyediaan reka bentuk, ringkasan dan butiran skop kerja dan penyediaan dokumen tender.
- iii. Semakan Audit mendapati penyediaan BQ oleh JKRNS adalah berdasarkan kepada laporan analisis struktur oleh perunding yang dilantik. Namun begitu, pihak Audit mendapati berlaku pengurangan dan penambahan kuantiti besi yang ketara berbanding kuantiti asal semasa pengukuran akhir seperti dinyatakan dalam PHK No.2. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
PERBEZAAN KUANTITI DALAM PENGUKURAN AKHIR

ITEM	PERKARA	KUANTITI		JUMLAH (RM)		PERBEZAAN	
		BQ	PENGUKURAN AKHIR	BQ	PENGUKURAN AKHIR	(RM)	(%)
4.2.1.7	<i>Supply, cut, bend and fix in place high yield steel reinforcement defarmed Type 2 (Grade 500N/mm²) - 12 mm diameter</i>	25,740.00	8,284.91	90,090.00	28,997.19	(61,092.81)	(67.8)
4.1.3.4	<i>Supply cut bend and fix in place high yield - 25 mm diameter</i>	9,700.00	22,988.55	33,950.00	80,459.93	46,509.93	137
4.4.3	<i>Supply cut bend and fix in place High Yield Steel reinforcement in position - 25 mm diameter</i>	13,560.00	6,306.20	47,460.00	22,071.70	(25,388.30)	(53.5)
4.6.3	<i>Supply cut bend and fix in place High Yield Steel reinforcement in position - 20 mm diameter</i>	8,910.00	5,858.23	31,185.00	20,503.81	(10,681.19)	(34.3)
4.7.3.3	<i>Supply cut bend and fix in place High Yield Steel reinforcement in position - 25 mm diameter</i>	18,320	15,025.10	64,120.00	52,587.85	(11,532.15)	(18)

Sumber: Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan

- iv. Berdasarkan jadual di atas, berlaku perbezaan kuantiti dicatatkan seperti dalam BQ dan pengukuran akhir adalah ketara. Perbezaan adalah antara -18% ke 137%. Pengurangan kuantiti ketara bagi item 4.2.1.7 sebanyak 67.8% daripada kuantiti dalam BQ. Bagi item 4.1.3.4 pula, kuantiti dalam pengukuran akhir melebihi anggaran dalam BQ sebanyak 137%.
- v. Semakan lanjut pihak Audit mendapati terdapat perbezaan kuantiti besi bagi item 4.2.1.7 adalah bagi kerja-kerja *bored pile* yang disebabkan pengurangan kedalaman *bored pile* di tapak. Bagi item 4.1.3.4 (*pile cap*), item 4.4.3 (*abutment and wingwall*), item 4.6.3 (*piers*) dan 4.7.3.3 (*deck*

slab structures), semakin mendapati berlaku perubahan kuantiti besi yang ketara antara BQ dan lukisan pembinaan.

Maklum Balas JKRNS yang Diterima Pada 30 April 2020

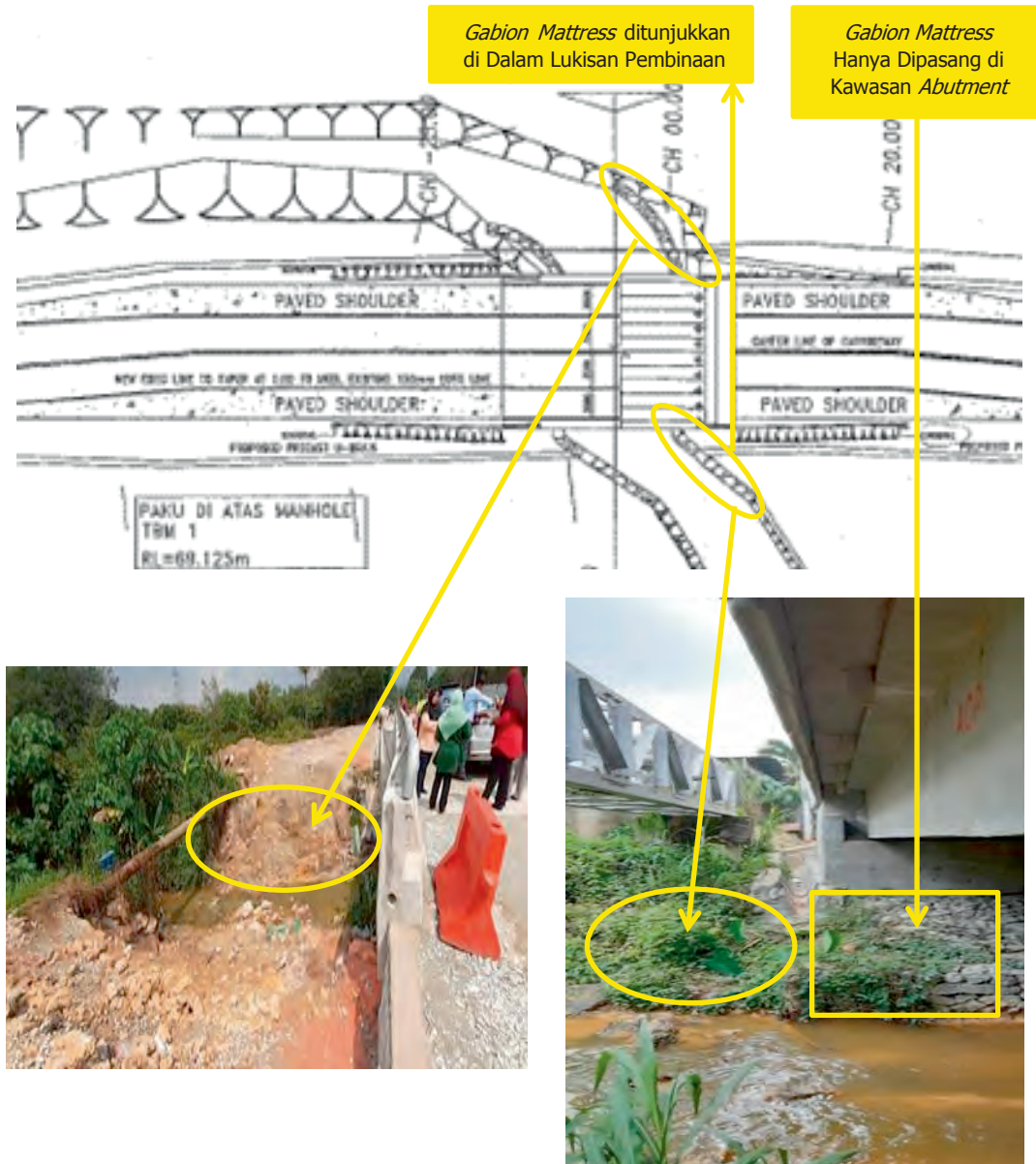
Perlaksanaan projek ini adalah berdasarkan Lukisan Pembinaan manakala perubahan yang berlaku ke atas kuantiti besi di dalam BQ adalah kerana kuantiti tersebut bersifat sementara. Pembayaran adalah berdasarkan kepada kuantiti sebenar di tapak dan ditunjukkan pada pengukuran akhir seperti yang dinyatakan dalam PHK 2.

Pada pendapat Audit, sekiranya berlaku perubahan ketara terhadap kuantiti besi dalam rekabentuk struktur utama jambatan, pihak JKRNS hendaklah merujuk semula kepada pihak perunding yang telah dilantik untuk mendapat kelulusan. Perkara ini adalah untuk memastikan perubahan kuantiti besi yang baharu tersebut dapat menanggung beban rekabentuk jambatan asal dan selamat digunakan.

b. Projek Jambatan di Seksyen 1.6 – Sg. Sikamat Tidak Mengikut Lukisan Pembinaan

- i. Lukisan pembinaan bernombor KPKR/J/JP/010118/AM03 (*General Layout*) menyatakan pemasangan *gabion mattress* di sepanjang sungai. Semakin Audit mendapati *gabion mattress* hanya dipasang di kawasan *abutment* jambatan dan tidak di sepanjang tebing sungai di kiri dan kanan. Perkara ini akan menyebabkan kawasan tebing sungai terdedah dengan hakisan air dan boleh merosakkan struktur tanah di kawasan *abutment* jambatan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Gambar 8**.

GAMBAR 8



- Kawasan Tebing Sungai di Kiri dan Kanan *Abutment* Jambatan *Gabion Mattress* Hanya Dibuat di Kawasan *Abutment* dan Tidak di Sepanjang Tebing Sungai Seperti di dalam Lukisan Pembinaan (31.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

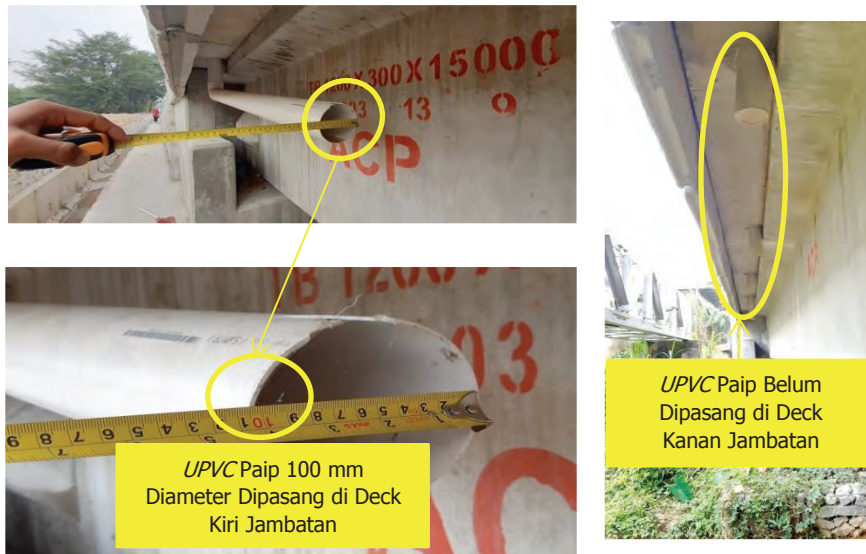
Maklum Balas JKRNS yang Diterima pada 26 September 2019

Pemasangan *gabion mattress* tidak dipasang di sepanjang tebing sungai kiri dan kanan disebabkan ia di luar ROW jalan JKR dan melebihi *limit of work*.

- Item 8.4.2 kontrak menetapkan membekal dan memasang paip *UPVC* berdiameter 250 mm di sepanjang bawah *deck* dan paip bawah (*downpipe*)

pada kedudukan *pier* termasuk pendakap (*bracket*) pada 1000 mm (*centre to centre*) dan penyambung paip *UPVC* yang diperlukan. Semakan Audit mendapati *UPVC* paip dipasang di bawah *deck* kiri jambatan bersaiz 100 mm diameter dan tiada *UPVC* paip dipasang di bawah *deck* kanan jambatan mengikut BQ. Paip yang dipasang tidak mengikut saiz yang ditetapkan menyebabkan risiko air bertakung di permukaan jalan atas jambatan akibat aliran air yang perlahan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Gambar 9**.

GAMBAR 9



Bawah *Deck* Jambatan

- *UPVC* Paip Dipasang di Bawah *Deck* Kiri Jambatan Bersaiz 100 mm Diameter dan Tiada *UPVC* Paip Dipasang di Bawah *Deck* Kanan Jambatan Seperti di dalam BQ.

(31.07.2019)

(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Maklum Balas JKRNS yang Diterima pada 26 September 2019

Merujuk kepada lukisan pembinaan tiada *UPVC* paip bersaiz 250 mm perlu dipasang di bawah *deck* jambatan. Bagaimanapun *UPVC* paip bersaiz 100 mm yang dilihat di tapak merupakan *service duct*.

Pada pendapat Audit, pemasangan paip *UPVC* di tapak tidak mengikut BQ. Sekiranya terdapat perubahan spesifikasi yang digunakan, pihak JKRNS sepatutnya mengeluarkan Arahan Perubahan Kerja (APK) kepada kontraktor terlebih dahulu. Perkara ini adalah untuk memastikan sebarang perubahan kerja yang dibuat oleh kontraktor mendapat kelulusan daripada pihak JKRNS secara bertulis.

c. Tahap Kualiti Kerja di Tapak Bina

Lukisan pembinaan bernombor KPKR/J/JP/010118/ST2/02 - *Standard Temporary Signs* dan dokumen kontrak Item 9.2.1 menyatakan membekal sementara perabot jalan termasuk pemasangan, simpanan, penyenggaraan, penggantian, peralihan di dalam kawasan kerja dan penyingkiran apabila kerja-kerja telah selesai seperti yang ditunjukkan di dalam lukisan dan/atau atas arahan daripada PP. Selain itu JKR/SPJ/2017-S19 Perkara 19.5.3.3 menyatakan (c) penghadang plastik (*plastic barriers*) hendaklah disusun bersilih ganti antara warna merah dan putih serta mesti dicantumkan (*interlocked*) antara satu sama lain. Semakan Audit mendapati penghadang plastik (*plastic barriers*) tidak dicantumkan antara satu sama lain di kawasan yang belum dipasang *guard rail*. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Gambar 10** hingga **Gambar 11**.

GAMBAR 10



Jalan ke Arah Jambatan
- *New Plastic Barrier* Tidak Dicantumkan Antara Satu Sama Lain di Kawasan yang Belum Dipasang *Guard Rail*
(31.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 11



Jalan ke Arah Jambatan
- *Guard Rail* Telah Dipasang Sepanjang Jalan Terlibat
(26.09.2019)
(Sumber: Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan)

Maklum Balas JKRNS yang Diterima pada 26 September 2019

Pasukan projek JKR telah mengeluarkan *Non-Conformance Product* (NCP) kepada kontraktor utama berkenaan isu ini. Kontraktor telah membuat penambahbaikan.

Pada pendapat Audit, pemantauan projek adalah tidak cekap sehingga menyebabkan kerja-kerja pembinaan yang dilaksana di tapak projek tidak mengikut lukisan/BQ.

7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya berdasarkan skop pengauditan, dapat dirumuskan bahawa perancangan awal JKRS untuk melaksanakan tiga (3) projek mengganti jambatan bagi tempoh tahun 2016 hingga 2019 tidak dapat dicapai. Ini kerana hanya satu (1) projek dapat disiapkan sepenuhnya manakala dua (2) projek lagi masih dalam pelaksanaan setakat bulan Julai 2019. Bagaimanapun bagi projek yang telah siap dan digunakan, iaitu Jambatan di Jalan Segu – Kuala Sawah, objektif pelaksanaan projek telah tercapai dan memberi manfaat kepada penduduk setempat. Pengurusan projek pula kurang cekap kerana terdapat kelemahan dalam aspek pencapaian kewangan, pengurusan perolehan, pentadbiran kontrak dan kualiti pembinaan.

8. SYOR AUDIT

Bagi memastikan kelemahan yang dibangkitkan tidak berulang pada masa hadapan dan objektif projek dapat dicapai, adalah disyorkan supaya pihak terlibat mengambil tindakan seperti berikut:

8.1. meningkatkan kualiti sistem kerja sedia ada dengan mengadakan pelan mitigasi bagi memastikan tiada kelewatan dalam pembinaan jambatan akibat permasalahan tapak; dan

8.2. meningkatkan pemantauan dan penyeliaan terhadap kerja kontraktor bagi mengelakkan kelewatan dan memastikan kualiti pembinaan mencapai tahap kualiti yang ditetapkan.

2

MAJLIS SUKAN NEGERI SEMBILAN

- Pengurusan Program SUKMA

RINGKASAN EKSEKUTIF

MAJLIS SUKAN NEGERI SEMBILAN

PENGURUSAN PROGRAM SUKMA

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Pengauditan melibatkan penilaian terhadap pengurusan Program SUKMA bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 yang meliputi dua (2) bidang utama Audit iaitu prestasi dan pengurusan program.
- Bagi prestasi program, pencapaian output dinilai terhadap pencapaian sasaran kutipan pingat emas dalam dua (2) kejohanan Sukan Malaysia (SUKMA) iaitu pada tahun 2016 dan 2018. Pencapaian *outcome* pula dinilai terhadap keberkesanan program yang dilaksanakan untuk melahirkan atlet berkualiti bagi mewakili negara.
- Pengurusan program dinilai bagi enam (6) perkara iaitu pencapaian kewangan, pengurusan atlet, pengurusan jurulatih, pengurusan pusat latihan dan peralatan sukan, pemberian bantuan kepada Persatuan Sukan Negeri (PSN) serta pengurusan bayaran.
- Lawatan fizikal dijalankan ke atas tiga (3) atau 100% pusat latihan sukan negeri iaitu Kompleks Sukan Seremban 2, Pusat Latihan Tinju dan Angkat Berat Paroi serta Pusat Latihan Menembak Lapang Sasar Mantin. Selain itu, lawatan turut diadakan ke pusat latihan PSN antaranya termasuklah sukan layar, memanah dan akuatik.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Kerajaan negeri menyalurkan peruntukan sejumlah RM8.97 juta untuk tempoh tahun 2016 hingga 2018.
- SUKMA merupakan kayu pengukur kepada prestasi dan pencapaian Majlis Sukan Negeri Sembilan (MSN9) sebagai agensi utama yang dipertanggungjawabkan untuk menerajui dan membawa Negeri Sembilan ke arah pembangunan sukan yang cemerlang.
- Oleh itu, Program SUKMA bukan sahaja melibatkan penglibatan atlet di Negeri Sembilan malah turut menjadi platform penting negara mengeluarkan atlet pelapis untuk mewakili Malaysia.

Apa yang ditemui Audit?

- Secara keseluruhannya berdasarkan skop pengauditan, dapat dirumuskan bahawa pengurusan Program SUKMA tidak dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan yang menyebabkan sasaran output dari aspek pencapaian pingat emas tidak tercapai dan *outcome* yang ditetapkan tidak dapat diukur. Daripada aspek pengurusan program pula, pelaksanaannya adalah kurang cekap kerana terdapat kelemahan dalam aspek pemilihan atlet dan pelantikan serta penetapan elaun jurulatih yang tidak mengikut aturan ditetapkan. Selain itu, pengurusan bayaran tidak mengikut prosedur kewangan menyebabkan berlaku kes elaun jurulatih terlebih bayar, bayaran tidak disertakan dokumen sokongan lengkap dan pembayaran elaun atlet tidak mempunyai kawalan dalaman yang teratur dan selamat.
- Pencapaian output Program SUKMA bagi tahun 2016 hingga 2018 didapati tidak mencapai sasaran yang ditetapkan apabila pungutan pingat emas SUKMA 2016 dan 2018 adalah pada peratusan 34.4% dan 31.7% sahaja. MSN9 tidak menjalankan *post mortem* terhadap Program SUKMA yang dilaksanakan. Ini menyebabkan MSN9 tidak dapat menilai keberkesanan program/latihan yang dilaksanakan oleh PSN dan prestasi jurulatih juga sukar untuk ditentukan.
- MSN9 tidak menetapkan sebarang sasaran atau perancangan strategik dalam mencapai objektif tersebut. Ini menyebabkan pencapaian *outcome* terhadap Program SUKMA secara keseluruhan tidak dapat diukur.
- Daripada analisis terhadap pencapaian atlet SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018:
 - seramai 34 (13.3%) atlet SUKMA XVIII 2016 telah terpilih untuk menyertai kejohanan peringkat antarabangsa seperti Kejohanan Dunia, Sukan Asia, Sukan Olimpik dan Kejohanan Remaja Dunia;
 - tiada atlet daripada SUKMA XIX 2018 dipilih untuk mewakili negara di kejohanan peringkat antarabangsa; dan
 - seramai 44 atlet dari SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018 telah diserap menjadi atlet Majlis Sukan Negara (MSN).

- Wujud kelemahan dalam pengurusan Program SUKMA antaranya:
 - pencapaian kewangan Program SUKMA bagi tahun 2016 hingga 2018 adalah kurang cekap kerana tidak dibelanjakan secara optimum. Terdapat lebih peruntukan sebanyak RM298,540 hingga RM667,492 bagi tempoh tersebut;
 - pemilihan atlet tidak berdasarkan penanda aras yang ditetapkan;
 - pelantikan jurulatih SUKMA XIX 2018 tidak mengikut syarat ditetapkan manakala tiada syarat dan skim elaun ditetapkan bagi SUKMA XVIII 2016. Seramai lima (5) jurulatih SUKMA XIX 2018 telah dibayar elaun melebihi had maksimum ditetapkan dan seorang dibayar kurang daripada had minimum;
 - tiada penyata laporan perbelanjaan dan laporan kejohanan yang dikemukakan oleh PSN selepas kejohanan berlangsung bagi menyokong bantuan yang diterima; dan
 - pengurusan bayaran tidak mengikut tatacara kewangan dan peraturan kewangan yang berkuat kuasa.

MAJLIS SUKAN NEGERI SEMBILAN

2. PENGURUSAN PROGRAM SUKMA

FAKTA UTAMA

RM8.97 Juta Jumlah peruntukan Kerajaan negeri (2016 - 2018)	4 Aktiviti Utama Pemilihan atlet, pelantikan jurulatih, kemudahan dan peralatan sukan serta bantuan persatuan.	Objektif Program Melahirkan atlet berkualiti untuk mewakili negara.
Sasaran Pingat Emas SUKMA XVIII 2016 - 61 SUKMA XIX 2018 - 41	Jumlah Atlet SUKMA SUKMA XVIII 2016 - 256 SUKMA XIX 2018 - 205	Jumlah Jurulatih 57
Pusat Latihan 3 buah	Jumlah Bantuan Persatuan (2016 - 2018) RM1.36 Juta	

1. LATAR BELAKANG

1.1. Majlis Sukan Negeri Sembilan (MSN9) ditubuhkan pada tahun 1994 di bawah Akta Majlis Sukan Negara Malaysia 1971, Kaedah 7 (1). MSN9 disusun semula oleh Kerajaan negeri pada 30 Mei 2005 mengikut Akta Majlis Sukan Negara Malaysia 1971 (pindaan Jadual Kedua 1988). MSN9 merupakan satu unit di bawah Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Sembilan (SUKNS) dan dipengerusikan oleh YAB Menteri Besar serta dua (2) orang Timbalan Pengerusi. Program dan aktiviti MSN9 pula diketuai oleh Pengarah MSN9.

1.2. Fungsi MSN9 adalah menyelaras penyertaan dan persiapan kontinjen negeri dalam Sukan Malaysia (SUKMA), membantu memperbaiki dan memperkembangkan Persatuan Sukan, serta mengadakan kemudahan infrastruktur dan prasarana yang mencukupi. Selain itu MSN9 juga berfungsi untuk mempertingkatkan kualiti, pengetahuan dan kemahiran jurulatih/pegawai teknikal/pemimpin sukan tempatan.

1.3. SUKMA merupakan kayu pengukur kepada prestasi dan pencapaian MSN9 sebagai agensi utama yang dipertanggungjawabkan untuk menerajui dan membawa Negeri Sembilan ke arah pembangunan sukan yang cemerlang. MSN9 telah melaksanakan Program SUKMA yang melibatkan aktiviti pemilihan dan latihan atlet, pelantikan jurulatih, memberi bantuan kewangan kepada Persatuan Sukan Negeri (PSN) serta menyediakan pusat latihan dan peralatan sukan. Objektif MSN9 terhadap Program SUKMA adalah melahirkan atlet berkualiti untuk mewakili negara. Bagi mencapai

objektif tersebut, MSN9 telah menghantar 461 atlet ke dua (2) kejohanan SUKMA iaitu SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018 dengan jumlah sasaran 102 pingat emas bagi tahun 2016 hingga 2018.

1.4. MSN9 menerima peruntukan sejumlah RM8.97 juta bagi Program SUKMA daripada Kerajaan Negeri Sembilan bagi tahun 2016 hingga 2018. Peruntukan ini melibatkan perbelanjaan seperti bantuan kewangan kepada PSN, kos latihan pusat dan bayaran elaun jurulatih/atlet, bayaran penyertaan SUKMA dan pembelian peralatan pertandingan.

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Objektif pengauditan adalah untuk menilai sama ada pengurusan Program SUKMA di MSN9 telah dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan bagi mencapai objektif yang ditetapkan, iaitu melahirkan atlet berkualiti untuk mewakili negara.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan melibatkan penilaian terhadap pengurusan Program SUKMA bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 yang meliputi dua (2) bidang utama Audit, iaitu prestasi dan pengurusan program. Bagi prestasi program, pencapaian output dinilai terhadap pencapaian sasaran kutipan pingat emas dalam dua (2) kejohanan SUKMA, iaitu pada tahun 2016 dan 2018. Pencapaian *outcome* pula dinilai terhadap keberkesanan program yang dilaksanakan bagi melahirkan atlet berkualiti untuk mewakili negara.

3.2. Pengurusan program pula dinilai bagi enam (6) perkara iaitu pencapaian kewangan, pengurusan atlet, pengurusan jurulatih, pengurusan pusat latihan dan peralatan sukan, pemberian bantuan kepada PSN serta pengurusan bayaran.

3.3. Lawatan fizikal dijalankan ke atas tiga (3) atau 100% pusat latihan sukan negeri, iaitu Kompleks Sukan Seremban 2 (KSS2), Pusat Latihan Tinju dan Angkat Berat Paroi serta Pusat Latihan Menembak Lapang Sasar Mantin. Selain itu, lawatan turut diadakan ke pusat latihan PSN antaranya termasuklah sukan layar, memanah dan akuatik.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak fail, rekod, baucar bayaran dan dokumen serta menganalisis data yang berkaitan dengan Program SUKMA. Lawatan dan pemeriksaan fizikal dijalankan pada bulan Julai dan Ogos 2019 terhadap kemudahan dan peralatan yang disediakan di pusat latihan MSN9 dan PSN. Selain itu, pemeriksaan turut dijalankan terhadap peralatan yang dibeli melalui pemberian bantuan kewangan kepada PSN. Perbincangan dan temu bual turut diadakan bersama pegawai dan jurulatih terlibat untuk mendapatkan penjelasan lanjut.

5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun hingga September 2019 merumuskan perkara berikut:

a. Prestasi Program SUKMA

Pencapaian output program SUKMA bagi tahun 2016 hingga 2018 didapati tidak mencapai sasaran yang ditetapkan apabila pungutan pingat emas SUKMA 2016 dan 2018 hanya 34.4% dan 31.7% daripada yang disasarkan. MSN9 tidak menjalankan *post mortem* terhadap Program SUKMA yang dilaksanakan. Hal ini menyebabkan MSN9 tidak dapat menilai keberkesanan program/latihan yang dilaksanakan oleh PSN dan prestasi jurulatih juga sukar untuk ditentukan. Dalam menilai pencapaian *outcome*, MSN9 tidak menetapkan sebarang angka sasaran atlet yang berjaya menyertai kejohanan antarabangsa. Daripada 461 atlet SUKMA 2016 dan 2018, seramai 34 atlet (7.4%) SUKMA XVIII 2016 telah berjaya menyertai kejohanan antarabangsa. Bagaimanapun, tiada wakil dari atlet SUKMA XIX 2018 yang berjaya mewakili negara ke kejohanan antarabangsa. Walaupun pada peratusan yang kecil, ia telah memberi peluang kepada atlet SUKMA Negeri Sembilan menyertai kejohanan di peringkat yang lebih tinggi. Bagaimanapun, MSN9 tidak menyediakan sasaran serta pelan tindakan/perancangan strategik bagi mencapai objektif ditetapkan.

b. Pengurusan Program SUKMA

Pengurusan program SUKMA belum mencapai tahap kecekapan yang optimum memandangkan masih terdapat kelemahan dan ruang untuk penambahbaikan. Ketiadaan elemen asas seperti *Standard Operating Procedure* (SOP) dan

perancangan strategik khusus terhadap program SUKMA memberi kesan kepada tahap kecekapan pelaksanaannya.

5.2. Penemuan utama Audit yang perlu diberi perhatian adalah seperti berikut:

- a. pencapaian kewangan Program SUKMA bagi tahun 2016 hingga 2018 adalah kurang cekap kerana tidak dibelanjakan secara optimum. Terdapat lebih peruntukan sebanyak RM298,540 hingga RM667,492 bagi tempoh tersebut;
- b. pemilihan atlet tidak berdasarkan penanda aras yang ditetapkan dan tiada laporan latihan bulanan disediakan;
- c. pelantikan jurulatih SUKMA XIX 2018 tidak mengikut syarat ditetapkan manakala bagi SUKMA XVIII 2016, tiada syarat dan skim elaun ditetapkan. Seramai lima (5) jurulatih SUKMA XIX 2018 telah dibayar elaun melebihi had maksimum ditetapkan dan seorang dibayar kurang daripada had minimum. Seramai 26 daripada 57 jurulatih yang dilantik tidak menyertakan *resume* atau sijil-sijil kelayakan di dalam bidang kejurulatihan bagi membuktikan kelayakan mereka. Selain itu, MSN9 juga tidak membuat sebarang pemantauan ke atas jurulatih yang dilantik dan tiada rekod kehadiran jurulatih disediakan;
- d. peralatan sukan yang rosak di pusat latihan MSN9 tidak diganti sejak tahun 2004 dan masih digunakan. Selain itu, peralatan senaman di gimnasium dan kemudahan asrama KSS2 tidak mempunyai dokumen pendaftaran aset;
- e. tiada penyata laporan perbelanjaan dan laporan kejohanan yang dikemukakan oleh PSN selepas kejohanan berlangsung bagi menyokong bantuan yang diterima; dan
- f. pengurusan bayaran tidak mengikut tatacara kewangan dan peraturan kewangan yang berkuat kuasa.

6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Perkara yang ditemui serta maklum balas daripada MSN9 telah dibincangkan dalam *Exit Conference* pada 8 Oktober 2019. Maklum balas terkini telah diterima pada 19 Februari 2020. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

6.1. Prestasi Program SUKMA

6.1.1. Pencapaian Output Program SUKMA

- a. Berdasarkan Kertas Kerja Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri SUKMA MSN9 tahun 2016 dan 2018, Program SUKMA dilaksanakan bertujuan untuk membantu Kontinjen Negeri Sembilan mencapai sasaran pungutan pingat emas yang ditetapkan. Bagi SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018, MSN9 telah menetapkan sasaran masing-masing sebanyak 61 dan 41 pingat emas.
- b. Semakan Audit terhadap laporan pungutan pingat SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018 mendapati pungutan pingat emas bagi dua (2) kejohanan tersebut tidak mencapai sasaran. Pada kejohanan SUKMA XVIII 2016, kutipan pingat emas sebanyak 21 (34.4%) dan SUKMA XIX 2018 pula adalah 13 (31.7%) pingat emas berbanding sasaran. Selain itu, kontinjen SUKMA Negeri Sembilan juga telah berjaya mengutip 31 pingat perak dan 71 pingat gangsa seperti dalam **Jadual 1. Secara keseluruhan daripada sasaran 102 pingat emas untuk SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018, Kontinjen Negeri Sembilan hanya mencapai 34 (33.3%) pingat emas berbanding dengan sasaran.**

JADUAL 1
PENCAPAIAN PUNGUTAN PINGAT DAN KEDUDUKAN DALAM KEJOHANAN SUKMA

SUKMA	SASARAN PINGAT EMAS	PENCAPAIAN			JUMLAH PINGAT	KEDUDUKAN KESELURUHAN (Negeri)
		EMAS	PERAK	GANGSA		
XVIII 2016	61	21	13	28	62	8/15
XIX 2018	41	13	18	43	74	12/15
JUMLAH	102	34	31	71	136	-

Sumber: Penyata Pencapaian Atlet SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018

- c. Semakan Audit terhadap statistik pungutan pingat emas mendapati lapan (8) daripada 16 sukan wajib dipertandingkan telah menyumbang 26 (76.5%) pingat emas. Bagi sukan pilihan pula, sebanyak lapan (8) atau 23.5% pingat emas telah disumbangkan oleh tiga (3) daripada sepuluh (10) sukan yang dipertandingkan. Statistik pungutan pingat emas mengikut jenis sukan adalah seperti dalam **Jadual 2.**

JADUAL 2
STATISTIK PUNGUTAN PINGAT EMAS
MENGIKUT JENIS SUKAN BAGI TIGA KEJOHANAN SUKMA

MENGIKUT JENIS SUKAN BAGI TIGA KESEHATAN SUKMA				
BIL.	JENIS SUKAN	BIL. PINGAT EMAS SUKMA		JUMLAH
		XVIII 2016	XIX 2018	
SUKAN WAJIB				
1.	Wusyu	4	4	8
2.	Olahraga	5	1	6
3.	Karate-Do	2	2	4
4.	Silat	1	2	3
5.	Memamah	2	0	2
6.	Skuasy	1	0	1
7.	Menembak	0	1	1
8.	Badminton	0	1	1
9.	Akuatik	0	0	0
10.	Berbasikal	0	0	0
11.	Boling Padang	0	0	0
12.	Perahu Layar	0	0	0
13.	Gimnastik	0	0	0
14.	Hoki	0	0	0
15.	<i>Tenpin Bowling</i>	0	0	0
16.	Bola Sepak	0	0	0
JUMLAH		15	11	26
SUKAN PILIHAN				
1.	<i>Petanque</i>	3	1	4
2.	Tinju	2	1	3
3.	Angkat Berat	1	0	1
4.	Taekwondo	0	0	0
5.	Tenis	0	0	0
6.	Golf	0	0	0
7.	Bola Tampar	0	0	0
8.	Bola Keranjang	0	0	0
9.	Kano	0	0	0
10.	Sepak Takraw	0	0	0
JUMLAH		6	2	8
JUMLAH KESELURUHAN		21	13	34

Sumber: Penyata Pencapaian Atlet SUKMA XVIII 2016 dan XIX 2018

- d. Semakan Audit terhadap dokumen berkaitan pelaksanaan Program SUKMA mendapati tiada justifikasi dan laporan lengkap disediakan oleh MSN9 terhadap sasaran pingat emas tersebut. Selain itu, MSN9 juga tidak menyediakan perancangan strategik jangka pendek dan jangka panjang berkaitan pembangunan sukan di Negeri Sembilan.

- e. Semakan Audit selanjutnya mendapati tiada bukti MSN9 ada menyediakan Laporan *Post Mortem* bagi mengenal pasti punca prestasi kontinjen Negeri Sembilan gagal mencapai sasaran kutipan pingat emas pada kejohanan SUKMA.
- f. Pungutan masing-masing sebanyak 21 dan 13 pingat emas telah menjadikan kontinjen Negeri Sembilan menduduki tempat ke-8 (SUKMA XVIII 2016) dan ke-12 (SUKMA XIX 2018) daripada 15 negeri/kontinjen yang bertanding.

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 26 September 2019

Berlaku perkara di luar kemampuan dan kawalan pihak MSN9 dan PSN walaupun telah membuat persiapan rapi bagi menghadapi temasya SUKMA. Mulai tahun 2019, bagi persediaan menghadapi SUKMA XX 2020 di Johor MSN9 telah pun membincangkan secara terperinci bersama PSN bagi persediaan awal pasukan. Antara tindakan yang telah diambil adalah seperti berikut:

- Mengadakan Taklimat bersama PSN yang dipengerusikan oleh YB Exco Pembangunan Belia dan Sukan pada 21 Ogos 2019.
- Mengenal pasti atlet Sekolah Sukan yang bukan pemenang pingat tetapi berlatih secara konsisten di Sekolah Sukan Malaysia (Johor, Bukit Jalil, Pahang, Terengganu dan Sabah) dan elaun mula dibayar mulai Oktober 2019.
- PSN diminta untuk menghantar perancangan bagi menghadapi Temasya Sukan Malaysia 2020.
- MSN9 juga telah menyediakan takwim pengurusan bagi memudahkan semua PSN untuk bertindak dan bersedia dari segala aspek.

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 19 Februari 2020

MSN9 tidak mempunyai Pusat Latihan Negeri bagi keseluruhan 16 sukan wajib. Oleh itu, pingat hanya diperoleh daripada sukan yang menjalankan program latihan atlet sepanjang tahun. Sukan pilihan pula akan ditentukan oleh tuan rumah penganjur mengikut kesesuaian penganjur. Persediaan sukan pilihan adalah bergantung pada Persatuan Sukan Negeri.

Pada pendapat Audit, penetapan sasaran tanpa berpandukan kepada sebarang justifikasi atau laporan terperinci akan menyebabkan penetapan

sasaran tidak dapat dicapai kerana di luar kemampuan sebenar atlet. Perkara ini seterusnya boleh menjejaskan imej kontinjen SUKMA Negeri Sembilan dan MSN9 sebagai sebuah agensi utama yang menguruskan persediaan SUKMA.

6.1.2. Pencapaian *Outcome* Program SUKMA

- a. Selain memastikan sasaran pungutan pingat emas tercapai, objektif program SUKMA adalah untuk melahirkan atlet berkualiti bagi mewakili negara. Kejohanan SUKMA merupakan salah satu platform yang baik dalam melahirkan atlet pelapis kebangsaan membawa nama Malaysia dan Negeri Sembilan di kejohanan antarabangsa. Bagi mencapai objektif tersebut, MSN9 perlu menetapkan sasaran dan perancangan strategik sebagai asas dalam melaksanakan Program SUKMA.
- b. Semakan Audit mendapati *MSN9 tidak menetapkan sebarang sasaran atau perancangan strategik dalam mencapai objektif melahirkan atlet berkualiti bagi mewakili negara*. Ini menyebabkan pencapaian *outcome* terhadap Program SUKMA secara keseluruhan tidak dapat diukur. Bagaimanapun, pihak Audit telah mengkategorikan *outcome* sebagai atlet SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018 yang mewakili negara serta menjadi atlet MSN. Atlet MSN adalah atlet sukan berprestasi tinggi yang berada di bawah program latihan MSN ke arah pencapaian sukan di peringkat antarabangsa.
- c. Pihak Audit telah membuat analisis terhadap pencapaian atlet SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018 berdasarkan laporan pencapaian atlet MSN9. Daripada analisis tersebut, seramai 34 orang (13.3%) atlet SUKMA XVIII 2016 telah terpilih untuk menyertai kejohanan peringkat antarabangsa seperti Kejohanan Dunia, Sukan Asia, Sukan Olimpik dan Kejohanan Remaja Dunia. Tiada atlet daripada SUKMA XIX 2018 dipilih untuk mewakili kejohanan peringkat antarabangsa. Selain itu, seramai 44 atlet daripada SUKMA 2016 dan 2018 telah diserap menjadi atlet Majlis Sukan Negara (MSN). Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
PENCAPAIAN ATLET SUKMA
DI PERINGKAT ANTARABANGSA BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

PERKARA	BIL. ATLET	ATLET SUKMA MSN9 MEWAKILI NEGARA			ATLET SUKMA MSN9 MENJADI ATLET MSN	
		KEJOHANAN	BIL.	(%)	BIL.	(%)
SUKMA XVIII 2016	256	i. Kejohanan Dunia 2016 ii. Kejohanan Dunia 2017 iii. Olimpik 2016 iv. Sukan SEA 2017 v. Kejohanan Remaja Dunia	34	13.3	28	10.9
SUKMA XIX 2018	205	Tiada	0	0	16	7.8
JUMLAH	461	-	34	7.4	44	9.5

Sumber: Senarai Pencapaian Atlet SUKMA XVIII 2016 dan XIX 2018

- d. Pihak Audit dimaklumkan oleh Pegawai Pembangunan Sukan (PPS) MSN9 tiada atlet SUKMA Negeri Sembilan terpilih untuk menyertai kejohanan peringkat antarabangsa pada tahun 2018 disebabkan saingan sengit daripada atlet negeri lain dan berdasarkan prestasi semasa. Pemilihan jenis sukan yang dipertandingkan pada tahun tersebut juga merupakan antara faktor atlet Negeri Sembilan tidak dapat menyertai kejohanan. Selain itu, MSN9 tidak menetapkan sebarang sasaran disebabkan tiada sebarang perancangan jangka pendek dan jangka panjang disediakan bagi tempoh tersebut.
- e. Walaupun peratusan atlet yang terpilih hanya 7.4% sahaja, ia telah memberi peluang kepada atlet Negeri Sembilan menyertai kejohanan di peringkat yang lebih tinggi. Pencapaian yang ditunjukkan oleh atlet juga adalah baik apabila berjaya memperoleh tujuh (7) pingat emas dalam tiga (3) kejohanan antarabangsa.

Maklum balas MSN9 yang Diterima pada 19 Februari 2020

Pemilihan atlet ke peringkat lebih tinggi atau mewakili negara adalah di luar kawalan Majlis Sukan Negeri Sembilan. Pemilihan akan dilakukan oleh MSN, persatuan sukan kebangsaan dan jurulatih pasukan kebangsaan.

Bagi penambahbaikan jangka masa panjang pula, selepas *post mortem* SUKMA XX Johor 2020, MSN9 akan mengadakan satu bengkel perancangan jangka masa panjang pada bulan Oktober hingga Disember 2020 untuk menetapkan hala tuju SUKMA 2022 dan SUKMA seterusnya. Bengkel tersebut akan melibatkan MSN, Institut Sukan Negara, Fakulti Sains Sukan Universiti Teknologi MARA Seremban 3 dan wakil PSN. Penetapan sasaran akan ditetapkan selepas bengkel perancangan dilaksanakan.

Pada pendapat Audit, walaupun atlet SUKMA Negeri Sembilan telah berjaya mewakili negara dan menyumbang kepada pembangunan sukan di Negeri Sembilan, wujud kelemahan dalam perancangan MSN9 berhubung strategi untuk mencapai objektif ditetapkan. Perkara ini menyebabkan pencapaian *outcome* program SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018 tidak dapat diukur secara keseluruhan.

6.2. Pengurusan Program SUKMA

6.2.1. Pencapaian Kewangan

- a. Berdasarkan Pekeliling Pejabat Kewangan Negeri Sembilan Bil. 1 Tahun 2016, Bil. 1 Tahun 2017 dan Bil. 2 Tahun 2018, Pegawai Pengawal hendaklah merancang dan memastikan perbelanjaan dibuat dengan cermat dan berhemat selaras dengan belanjawan yang diluluskan. Di samping itu, perbelanjaan hendaklah berasaskan kepada jumlah peruntukan yang diluluskan sahaja sebagaimana yang dinyatakan dalam Buku Belanjawan dan Waran Peruntukan yang dikeluarkan. MSN9 tidak mengguna pakai sepenuhnya sistem perakaunan Kerajaan negeri sebaliknya mempunyai sistem perakaunan sendiri.
- b. Semakan Audit selanjutnya mendapati MSN9 telah memohon peruntukan sejumlah RM9.90 juta bagi melaksanakan program SUKMA tahun 2016 hingga 2018. Bagaimanapun, peruntukan yang diluluskan oleh Kerajaan negeri bagi tempoh tersebut adalah sejumlah RM8.97 juta kerana permohonan bagi tahun 2017 dan 2018 berjumlah RM0.93 juta dikurangkan. Analisis Audit mendapati peruntukan yang diterima tidak dibelanjakan secara optimum. ***MSN9 hanya membelanjakan sejumlah RM7.92 juta (86.7%) daripada jumlah peruntukan Program SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018 sebanyak RM9.14 juta.***
- c. Berdasarkan Minit Bebas MSN9 pada 28 Februari 2017, semakan Audit mendapati sejumlah RM500,000 daripada jumlah peruntukan RM2 juta telah dipindahkan ke vot Bantuan Persatuan Sukan Negeri dengan kelulusan Setiausaha Kerajaan Negeri Sembilan. Manakala baki awal peruntukan tahun 2016 (RM298,540) dan 2017 (RM44,242) telah dipindahkan ke vot emolumen. Berdasarkan kepada temu bual di antara pihak Audit dengan pegawai yang bertanggungjawab, lebihan tersebut telah digunakan bagi membayar gaji jurulatih kecergasan dan penyelaras sukan MSN9 disebabkan MSN9 tidak

mempunyai jumlah peruntukan yang mencukupi. Butiran terperinci adalah seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
PERUNTUKAN SUKMA MSN9 BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

TAHUN	BAKI DARI TAHUN SEBELUM (RM)	PERUNTUKAN TAHUN SEMASA (RM Juta)	PINDAH PERUNTUKAN (RM)	JUMLAH PERUNTUKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM Juta)	PERATUS PERBELANJAAN (%)
2016	298,540	3.22	(298,540)	3.22	3.18	98.8
2017	44,242	2.00	(544,242)	1.50	0.83	55.3
2018	667,492	3.75	-	4.42	3.91	88.5
JUMLAH	-	8.97	(842,782)	9.14	7.92	86.7

Sumber: Laporan Vot SUKMA XVIII 2016 dan XIX 2018

- d. Selain itu, semakan Audit mendapati perbelanjaan peruntukan yang tidak optimum disebabkan MSN9 tidak membuat semakan semula belanjawan bagi memastikan agihan dibuat dengan teratur dan cekap. MSN9 juga tidak menyediakan perancangan belanjawan yang terperinci dan lengkap. Perkara ini menyebabkan peruntukan yang diterima tidak sampai kepada golongan sasaran iaitu atlet, jurulatih dan PSN bagi memastikan Program SUKMA mencapai objektif ditetapkan.

Maklum balas MSN9 yang Diterima pada 26 September 2019

Perjawatan kakitangan MSN9 adalah diuruskan sepenuhnya oleh Pejabat SUKNS. Bagaimanapun, pihak MSN9 mempunyai kakitangan sendiri yang terdiri daripada Penyelaras Sukan serta Jurulatih Sukan dan Kecergasan (*Strength & Conditioning*) bagi membantu menguruskan hal ehwal latihan atlet serta sukan untuk jangka masa panjang. Memandangkan tiada peruntukan khas yang diluluskan oleh Kerajaan negeri bagi maksud bayaran perkhidmatan mereka, maka pihak MSN9 mengambil inisiatif untuk membiayai menggunakan baki peruntukan akaun MSN9 sedia ada. Lebih peruntukan setiap tahun MSN9 akan disatukan ke dalam satu Vot Bayaran Emolumen/Gaji yang akan dibawa ke hadapan.

Pada pendapat Audit, pengurusan kewangan Program SUKMA MSN9 tidak diuruskan dengan cekap kerana mempunyai lebih peruntukan yang tidak digunakan secara optimum untuk Program SUKMA. Perkara ini menyebabkan golongan sasaran tidak dapat memanfaatkan peruntukan yang diterima untuk melaksanakan program yang dapat membantu MSN9 meningkatkan prestasi atlet SUKMA Negeri Sembilan.

6.2.2. Pengurusan Atlet

a. Pemilihan Atlet Tidak Dibuat Berdasarkan Penanda Aras Ditetapkan oleh MSN9

- i. Berdasarkan Kertas Kerja Belanjawan SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018, pemilihan atlet adalah berdasarkan kriteria dan penanda aras yang ditetapkan oleh MSN9. Selain itu, pemilihan atlet perlulah mendapat kelulusan Jawatankuasa Pemilihan Atlet MSN9.
- ii. Berdasarkan dokumen sokongan bagi Kertas Kerja Belanjawan tersebut, semakan Audit mendapati jumlah atlet yang melepasi penanda aras untuk dua (2) kejohanan SUKMA tersebut masing-masing seramai 167 dan 430 atlet. Pihak MSN9 tidak menyediakan sebarang laporan mengenai justifikasi pemilihan atlet tersebut.
- iii. Bagaimanapun, semakan Audit terhadap fail SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018 serta dokumen sokongan Kertas Kerja Belanjawan SUKMA mendapati *tiada laporan terperinci mengenai pemilihan atlet disediakan*. Selain itu, *MSN9 juga tidak mempunyai maklumat terperinci mengenai latar belakang dan pencapaian atlet* manakala, Jawatankuasa Pemilihan Atlet MSN9 juga tidak ditubuhkan. Sehubungan itu, pihak Audit tidak dapat mengesahkan bahawa pemilihan atlet adalah berdasarkan kepada penanda aras ditetapkan dan telah diperakui oleh jawatankuasa.
- iv. Pihak Audit dimaklumkan oleh PPS MSN9, Kertas Cadangan Belanjawan disediakan tanpa mengadakan mesyuarat atau perbincangan bersama pegawai MSN9 yang lain. Selain itu, tiada bukti menunjukkan Pejabat SUKNS ada membuat pemantauan atau semakan terhadap aktiviti MSN9 menyebabkan tiada laporan dikemukakan kepada Pejabat SUKNS. Perkara ini boleh menyebabkan atlet yang berprestasi tinggi tidak terpilih.

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 26 September 2019

MSN9 mengakui kelemahan tersebut dan mulai SUKMA XX Johor 2020, MSN9 akan menubuhkan Jawatankuasa Khas Persediaan Kontinjen Negeri Sembilan dan menyediakan penanda aras bagi sukan individu dan sukan berpasukan. Selain itu,

semua keputusan berkaitan persediaan dan penyertaan SUKMA perlu diputuskan oleh jawatankuasa yang telah diwujudkan.

Pada pendapat Audit, pemilihan atlet tidak dibuat dengan cekap dan berkesan kerana tiada bukti pemilihan telah berpandukan kepada penanda aras yang ditetapkan. Perkara ini merugikan pihak kontinjen Negeri Sembilan kerana terdedah kepada risiko pemilihan atlet yang tidak mempunyai prestasi tinggi.

6.2.3. Pengurusan Jurulatih

MSN9 telah melantik 57 orang jurulatih bagi kejohanan SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018 termasuk tiga (3) orang jurulatih antarabangsa bagi melatih atlet mengikut jenis sukan. Jurulatih yang dilantik adalah berdasarkan *contract for service* dan tamat apabila selesai kejohanan SUKMA atau tempoh yang dinyatakan dalam kontrak. Terdapat tiga (3) kategori jurulatih, iaitu Jurulatih Separuh Masa/Sambilan (JSM), Jurulatih Sepenuh Masa (JPM) dan Jurulatih Luar Negara (JLN). Sehingga 31 Disember 2018, MSN9 telah berbelanja sejumlah RM1.29 juta bagi elaun jurulatih SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018. Semakan Audit terhadap pengurusan jurulatih SUKMA XVIII 2016 dan SUKMA XIX 2018 mendapati perkara seperti berikut:

a. Pelantikan Jurulatih

- i. Berdasarkan iklan jawatan jurulatih SUKMA XIX 2018, JSM atau JPM yang dilantik perlu mempunyai sekurang-kurangnya Sijil Sains Sukan Tahap 1 dan Sijil Spesifik Tahap II. Selain itu, JSM atau JPM hendaklah mempunyai sijil kejurulatihan sukan yang dikeluarkan oleh persatuan sukan kebangsaan yang berkaitan atau Lembaga Kejurulatihan Kebangsaan. Calon yang layak akan dipanggil untuk ditemu duga oleh Pengarah MSN9 dan surat pelantikan akan dikeluarkan kepada mereka yang layak. Bagaimanapun, tiada syarat ditetapkan untuk SUKMA XVIII 2016.
- ii. Semakan Audit terhadap fail jurulatih SUKMA mendapati MSN9 ada mengeluarkan surat panggilan temu duga bagi urusan pelantikan jurulatih SUKMA XIX 2018. Bagaimanapun, ***tiada borang penilaian temu duga atau senarai semak kelayakan disediakan bagi memastikan jurulatih yang dilantik menepati syarat yang ditetapkan.***

Bagi pelantikan jurulatih SUKMA XVIII 2016 pula, tiada bukti sesi temu duga telah dilaksanakan.

- iii. Selain itu, semakan lanjut ke atas fail peribadi jurulatih SUKMA mendapati **26 daripada 57 jurulatih yang dilantik tidak disertakan resume atau sijil kelayakan dalam bidang kejurulatihan bagi membuktikan kelayakan mereka.** Sehubungan itu, pihak Audit tidak dapat mengesahkan kelayakan jurulatih yang telah dilantik tersebut.
- iv. Semakan Audit seterusnya mendapati MSN9 telah melantik 23 jurulatih tambahan bagi SUKMA XIX 2018 bagi tempoh dua (2) bulan iaitu Ogos dan September 2018. Bagaimanapun, tiada surat pelantikan dikeluarkan kepada 23 jurulatih tersebut. Pihak Audit juga tidak dapat mengesahkan kelayakan jurulatih tersebut kerana tiada sebarang maklumat berkaitan kejurulatihan direkodkan. Selain itu, elaun 23 jurulatih berkenaan bagi bulan Ogos dan September 2018 berjumlah RM22,400 telah dibayar bersama dengan baucar bayaran elaun atlet. Pihak Audit dimaklumkan oleh PPS MSN9 keputusan pelantikan 23 jurulatih berkenaan dibuat tanpa sebarang perbincangan bersama pengurusan MSN9.
- v. Kesannya, MSN9 berdepan dengan risiko melantik jurulatih yang tidak mempunyai kelayakan dan kualiti kejurulatihan. Perkara ini akan mengakibatkan latihan yang dikendalikan kurang sistematik.

Maklum balas MSN9 yang diterima pada 26 September 2019

Syarat asas bagi lantikan jurulatih adalah melalui penilaian Sijil Kejurulatihan (Sains Sukan dan Sukan Spesifik). Bagaimanapun, pengalaman juga akan diambil kira di dalam menetapkan kadar elaun jurulatih. MSN9 mengakui tiada laporan direkodkan bagi keputusan temu duga yang dijalankan oleh panel yang dilantik. Mulai tahun 2019, pihak MSN9 telah menetapkan pelantikan jurulatih adalah seperti berikut:

- setiap jurulatih yang dilantik hendaklah mempunyai surat tawaran;
- semua calon jurulatih dan Pengurus perlu dicalonkan oleh PSN dan semua maklumat perlu dihantar mengikut ketetapan yang telah dibuat dalam mesyuarat; dan
- Senarai semak akan disediakan dan dikemas kini dari semasa ke semasa serta dibentangkan dalam mesyuarat dalaman bersama kakitangan MSN9.

Pada pendapat Audit, wujud kelemahan dalam proses pelantikan jurulatih SUKMA apabila temu duga yang dilaksanakan tidak mempunyai laporan penilaian.

b. Penetapan Elaun Jurulatih

- i. Berdasarkan skim elaun yang diiklankan bagi jawatan jurulatih SUKMA XIX 2018, JSM akan menerima elaun jurulatih minimum sejumlah RM700 dan maksimum RM1,200 sebulan bagi 10 jenis sukan. Bagi JPM pula, elaun minimum dan maksimum masing-masing sejumlah RM1,650 dan RM3,350 sebulan. Bagaimanapun, tiada skim elaun jurulatih ditetapkan untuk SUKMA XVIII 2016 dan 15 sukan lain yang dipertandingkan.
- ii. Semakan Audit terhadap baucar bayaran dan surat tawaran bagi 14 jurulatih SUKMA XIX 2018 mendapati *lima (5) daripada 14 jurulatih menerima elaun melebihi had maksimum ditetapkan* dalam iklan tersebut *yang melibatkan lebih sejumlah RM55,800*. Manakala seorang jurulatih pula telah menerima elaun kurang daripada jumlah minimum ditetapkan sejumlah RM2,100. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
ELAUN JURULATIH SUKMA XIX 2018 TIDAK MEMATUHI KADAR DITETAPKAN

STATUS JURULATIH	ELAUN MINIMUM (RM)	ELAUN MAKSIMUM (RM) (A)	ELAUN TAMBAHAN MAKSIMUM BERDASARKAN TAHAP SIJIL (RM) (B)	ELAUN MAKSIMUM YANG LAYAK DITERIMA (RM) (C=A+B)	ELAUN SEBENAR DITERIMA (RM) (D)	LEBIHAN ELAUN DITERIMA (E=D-C)	BILANGAN JURULATIH (F)	TEMPOH KONTRAK (Bulan) (G)	LEBIHAN SEPANJANG TEMPOH KONTRAK (RM) (E x F x G)
ELAUN MELEBIHI HAD MAKSIMUM									
Jurulatih Sepenuh Masa	1,500	3,000	350	3,350	4,000	650	1	15	9,750
				3,350	5,000	1650	1	13	21,450
Jurulatih Separuh Masa	550	850	350	1,200	1,500	300	2	15	9,000
				1200	2,500	1,300	1	12	15,600
JUMLAH	-	-	-	-	-	-	5	-	55,800
ELAUN KURANG HAD MINIMUM									
STATUS JURULATIH	ELAUN MINIMUM (RM) (A)	ELAUN MAKSIMUM (RM)	ELAUN TAMBAHAN MINIMUM BERDASARKAN TAHAP SIJIL (RM) (B)	ELAUN MINIMUM YANG LAYAK DITERIMA (RM) (C=A+B)	ELAUN SEBENAR DITERIMA (RM) (D)	KURANGAN ELAUN DITERIMA (E=C-D)	BILANGAN JURULATIH (F)	TEMPOH KONTRAK (Bulan) (G)	LEBIHAN SEPANJANG TEMPOH KONTRAK (RM) (E x F x G)
Jurulatih Separuh Masa	550	850	150	700	500	200	1	10.5	2,100
JUMLAH	-	-	-	-	-	-	1	-	2,100

Sumber: Iklan Pengambilan Jurulatih Sukan Kontinjen SUKMA XIX 2018 dan Baucar Bayaran 2018

- iii. Pihak Audit dimaklumkan oleh PPS MSN9 penetapan mengenai lebih atau kurangan elaun bagi lima (5) jurulatih tersebut ditetapkan tanpa sebarang justifikasi. Kesannya, terdapat jurulatih tidak mendapat elaun selayaknya serta terdapat jurulatih yang terlebih menerima bayaran yang tidak sepatutnya mengakibatkan kerugian kepada MSN9.

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 26 September 2019

Bermula tahun 2019, penetapan kadar elaun jurulatih telah dibuat bagi tujuan memperkemaskan kadar sedia ada. Kadar elaun jurulatih ditetapkan melalui tahap bagi sijil sains sukan dan sukan spesifik. Asas bagi penetapan kadar ini adalah berdasarkan kadar daripada Majlis Sukan Negara Malaysia yang diubahsuai mengikut kedudukan kewangan dan peraturan semasa yang berkuat kuasa.

Pada pendapat Audit, penetapan elaun jurulatih yang tidak mengikut skim elaun jurulatih dan tanpa sebarang justifikasi tambahan boleh menyebabkan jurulatih dilantik tidak menerima elaun sepatutnya diterima.

c. Prestasi Jurulatih

- i. Berdasarkan kepada surat tawaran pelantikan, jurulatih dikehendaki mengendalikan sekurang-kurangnya lima (5) sesi latihan seminggu (2 jam setiap sesi). Selain itu, berdasarkan kepada prosedur pembayaran elaun jurulatih SUKMA MSN9, laporan latihan atlet perlulah dikemukakan kepada MSN9 untuk urusan pembayaran elaun dan pemantauan terhadap prestasi pelaksanaan kejurulatihan. Laporan tersebut juga digunakan dalam menentukan bayaran elaun jurulatih telah dibuat mengikut ketetapan seperti dalam surat tawaran.
- ii. Semakan Audit mendapati *tiada laporan latihan atlet disediakan bagi memantau dan memastikan tugas yang dilaksanakan* adalah seperti ditetapkan dalam surat tawaran. Sehubungan itu, pihak Audit tidak dapat menilai prestasi pelaksanaan kejurulatihan dan lain-lain tugas yang dilaksanakan adalah seperti yang ditetapkan.

- iii. Analisis Audit selanjutnya terhadap pencapaian sasaran pingat emas bagi 16 sukan wajib pada kejohanan SUKMA XIX 2018 mendapati jurulatih bagi 12 jenis sukan (44.4%) tidak mencapai sasaran. Sukan tersebut ialah sukan akuatik, menembak, olahraga, berbasikal, gimnastik, boling padang, perahu layar, memanah, hoki, skuasy, *tenpin bowling* dan bola sepak. Butiran terperinci adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
PENCAPAIAN SASARAN PUNGUTAN PINGAT EMAS
MENGIKUT JENIS SUKAN BAGI KEJOHANAN SUKMA XIX 2018

BIL.	JENIS SUKAN	SASARAN	SEBENAR	CAPAI (✓)/ TIDAK CAPAI (X)	
1.	Akuatik	1	0	-	X
2.	Menembak	2	1	-	X
3.	Olahraga	5	1	-	X
4.	Berbasikal	1	0	-	X
5.	Gimnastik	1	0	-	X
6.	Boling Padang	1	0	-	X
7.	Karate-Do	2	2	✓	-
8.	Silat	2	2	✓	-
9.	Badminton	1	1	✓	-
10.	Perahu Layar	1	0	-	X
11.	Memanah	3	0	-	X
12.	Hoki	1	0	-	X
13.	Skuasy	1	0	-	X
14.	<i>Tenpin Bowling</i>	1	0	-	X
15.	Wusyu	3	4	✓	-
16.	Bola Sepak	1	0	-	X
JUMLAH		27	11	4	12

Sumber: Penyata Pencapaian Atlet SUKMA XVIII 2016 dan XIX 2018

- iv. Tiada laporan latihan atlet disediakan menyebabkan MSN9 tidak dapat memastikan sama ada jurulatih telah melaksanakan latihan seperti yang ditetapkan dan keberkesanan latihan tersebut dalam mencapai objektif Program SUKMA.

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 26 September 2019

Mulai tahun 2019, penambahbaikan terhadap proses pembayaran elaun jurulatih telah dibuat. Jurulatih perlu menghantar laporan terlebih dahulu dan disahkan oleh Penyelaras Sukan berkenaan sebelum pembayaran dibuat. Selain itu, PSN perlu mengemukakan perancangan bagi memastikan program persediaan dapat dirangka dan dilaksanakan dengan baik bagi mencapai objektif yang ditetapkan. Pihak MSN9

sedia memberikan kerjasama dan tunjuk ajar kepada PSN untuk melaksanakan program persediaan atlet.

Pada pendapat Audit, laporan latihan adalah salah satu elemen penting bagi memantau prestasi jurulatih dan program yang dilaksanakan. Ketiadaan laporan tersebut telah menyebabkan prestasi jurulatih dan latihan yang dilaksanakan sukar untuk ditentukan.

6.2.4. Pengurusan Kemudahan dan Peralatan Sukan

- a. Dalam Program SUKMA MSN9, kemudahan infrastruktur adalah sangat penting dan merupakan salah satu faktor yang membantu meningkatkan pencapaian dan kemajuan atlet dalam pungutan pingat. Berdasarkan kepada fungsi MSN9, kemudahan infrastruktur dan prasarana yang mencukupi hendaklah disediakan oleh MSN9.
- b. Semakan Audit terhadap fail pusat latihan atlet SUKMA MSN9 mendapati sebanyak 17 pusat latihan telah disediakan mengikut jenis sukan di Negeri Sembilan. Sebanyak tiga (3) atau 17.6% pusat latihan merupakan hak milik Kerajaan negeri, lima (5) atau 29.4% hak milik Agensi Kerajaan, tiga (3) atau 17.6% hak milik sekolah manakala empat (4) atau 23.6% adalah milik swasta. Hanya satu (1) atau 5.9% pusat latihan milik PSN dan satu (1) atau 5.9% milik Kementerian Belia dan Sukan. MSN9 bertanggungjawab menguruskan tiga (3) pusat latihan milik Kerajaan negeri, iaitu Kompleks Sukan Seremban 2 (KSS2), Lapang Sasar Mantin (LSM) serta Pusat Latihan Angkat Berat dan Tinju, MSN9. Hanya satu (1) daripada 17 pusat latihan mempunyai kemudahan asrama iaitu KSS2. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
PUSAT LATIHAN BAGI KEJOHANAN SUKMA XVIII 2016 DAN SUKMA XIX 2018

BIL.	JENIS SUKAN	PUSAT LATIHAN	HAK MILIK
SUKAN WAJIB			
1.	Akuatik	Pusat Akuatik Negeri Sembilan	Agensi Kerajaan
2.	Menembak	Lapang Sasar Mantin	Kerajaan negeri
3.	Olahraga	SSN Za'ba Kuala Pilah, SMK Jelai(F) dan Stadium Paroi	Sekolah/agensi kerajaan negeri
4.	Berbasikal	Sekitar Jalan Raya di Seremban 2	-
5.	Gimnastik	Sekolah Sukan Tunku Mahkota Ismail, Johor	Sekolah
6.	Boling Padang	Kompleks Sukan Seremban 2	Kerajaan negeri
7.	Karate-Do	Kompleks Sukan Seremban 2	Kerajaan negeri
8.	Silat	Kompleks Sukan Seremban 2	Kerajaan negeri

BIL.	JENIS SUKAN	PUSAT LATIHAN	HAK MILIK
9.	Badminton	Kompleks Sukan Seremban 2	Kerajaan negeri
10.	Perahu Layar	Kompleks Pelayaran Bagan Pinang, Port Dickson	Agensi kerajaan
11.	Memanah	SMK Seri Pagi	Sekolah
12.	Hoki	Stadium Hoki, Kompleks Sukan Seremban 2	Kerajaan negeri
13.	Skuasy	Kompleks Sukan Seremban 2	Kerajaan negeri
14.	<i>Tenpin Bowling</i>	Dream Tel, Nilai	Swasta
15.	Wusyu	Dewan Chin Woo	Swasta
16.	Bola Sepak	Padang Latihan Persatuan Bola Sepak PBNS, Rahang	PSN
SUKAN PILIHAN			
1.	Angkat Berat	Pusat Latihan Angkat Berat dan Tinju, MSN9	Kerajaan negeri
2.	Taekwondo	Kompleks Sukan Seremban 2	Kerajaan negeri
3.	<i>Petanque</i>	Kompleks Sukan Seremban 2	Kerajaan negeri
4.	Tenis	Kompleks Belia & Sukan Paroi	Kementerian Belia dan Sukan
5.	Golf	SIGC, Seremban	Swasta
6.	Bola Keranjang	Port Dickson	Swasta
7.	Sepak Takraw	Balai Raya Kg. Jiboi	Agensi Kerajaan
8.	Tinju	Pusat Latihan Angkat Berat dan Tinju, MSN9	Kerajaan negeri

Sumber: Rekod Pusat Latihan Atlet SUKMA XVIII 2016 dan XIX 2018

- c. Lawatan Audit ke tiga (3) pusat latihan milik Kerajaan negeri serta dua (2) milik Agensi Kerajaan (Akuatik dan Perahu Layar) dan satu (1) milik sekolah (Memanah) telah diadakan pada 2, 9 dan 18 Julai serta 26 Ogos 2019. Hasil lawatan mendapati perkara seperti berikut:

i. Pusat Latihan Angkat Berat dan Tinju di MSN9 Paroi serta Pusat Akuatik Negeri Sembilan

- Pusat Latihan Angkat Berat dan Tinju di MSN9 Paroi adalah milik Kerajaan negeri dan disenggara oleh Unit Pengurusan Bangunan dan Aset, Pejabat SUKNS. Pusat Akuatik Negeri Sembilan pula adalah pusat latihan bagi persediaan SUKMA untuk sukan akuatik iaitu renang, terjun papan anjal dan polo air. Penyenggaraan dan operasi pusat tersebut adalah di bawah tanggungjawab Majlis Perbandaran Seremban.
- Peralatan sukan di Pusat Latihan Angkat Berat dan Tinju di MSN9 Paroi serta Pusat Akuatik Negeri Sembilan telah berusia hampir 15 tahun dan tidak pernah diganti atau ditambah baik. Menurut PPS MSN9 peralatan tersebut kebanyakannya adalah daripada peralatan SUKMA X 2004 ketika Negeri Sembilan menjadi tuan rumah. Penyediaan peralatan sukan adalah di bawah tanggungjawab MSN9 yang disalurkan melalui bantuan kewangan kepada PSN masing-masing.

- Lawatan Audit ke Pusat Latihan Angkat Berat dan Tinju di MSN9 Paroi dan Pusat Akuatik Negeri Sembilan pada 18 Julai 2019 mendapati kebanyakan peralatan telah rosak dan usang serta tidak didaftarkan. Peralatan bagi latihan sukan terjun papan anjal seperti *trampoline spotting rig*, papan anjal dan tilam telah usang. Temu bual Audit bersama wakil PSN yang juga jurulatih sukan akuatik memaklumkan MSN9 ada memberikan bantuan kewangan kepada persatuan tetapi jumlahnya tidak mencukupi untuk membeli peralatan baru. Selain itu, penyelaras sukan angkat berat dan tinju MSN9 turut memaklumkan kekangan peruntukan menyebabkan tiada perolehan peralatan baru dibuat dan atlet meneruskan latihan dengan menggunakan peralatan sedia ada. Kesannya, **peralatan latihan yang rosak yang terpaksa digunakan boleh mengundang kecederaan atlet ketika berlatih**. Keadaan peralatan sukan tersebut adalah seperti dalam **Gambar 1** hingga **Gambar 6**.

GAMBAR 1



Pusat Latihan Tinju, MSN9 Paroi
- *Punching Bag* Telah Rosak
(18.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 2



Pusat Latihan Tinju, MSN9 Paroi
- *Bench Cover* Telah Rosak dan *Dialas Weight Plate*
(18.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 3



Pusat Akuatik Negeri Sembilan, Seremban
- *Pool Lane Divider* Telah Rosak Masih Digunakan
(18.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4



Pusat Akuatik Negeri Sembilan, Seremban
- *Tilam* Telah Rosak Masih Digunakan
(18.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 5



Pusat Akuatik Negeri Sembilan, Seremban
- Amaran *Trampoline Spotting Rig* Telah Rosak
(18.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 6



Pusat Akuatik Negeri Sembilan, Seremban
- Keadaan Tali *Trampoline* Yang Telah Rosak
(18.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 26 September 2019

Pembelian aset di pusat latihan tersebut dibuat semasa Negeri Sembilan menjadi tuan rumah SUKMA pada tahun 2004. Selepas berakhirnya SUKMA, peralatan tersebut diletakkan di pusat berkenaan dengan tujuan untuk menggalakkan PSN membuat program pembangunan untuk menyediakan atlet pada SUKMA akan datang.

Selain itu, pihak MSN9 akan menyemak semula dengan Bahagian Aset Pejabat SUKNS berkaitan pendaftaran aset peralatan sukan di pusat latihan milik Kerajaan negeri. MSN9 juga akan memasukkan agenda pengemaskinian aset dalam agenda mesyuarat dalaman MSN9.

Tiada peruntukan khas disediakan untuk penyenggaraan aset berkenaan kerana peruntukan disalurkan oleh Kerajaan negeri kepada MSN9. Peruntukan yang disediakan kepada MSN9 bagi peralatan adalah berkaitan dengan peralatan pertandingan bagi sukan yang berkenaan. Bagaimanapun, atas inisiatif PSN peralatan tersebut dijaga dan disenggara mengikut kemampuan PSN.

ii. Lapang Sasar Mantin

- Lapang Sasar Mantin (LSM) adalah pusat latihan bagi atlet menembak yang dilengkapi lapang sasaran menembak 10, 25, 50 dan 200 meter. LSM juga digunakan sebagai pusat latihan menembak bagi pasukan keselamatan dan bahagian penguatkuasaan sesuatu jabatan serta syarikat kawalan keselamatan.

- Lawatan Audit ke LSM pada 2 Julai 2019 mendapati lapang sasaran menembak 25 dan 50 meter tidak disenggara dengan baik. Ruang menembak didapati bersepah dan *target box* telah rosak. Berdasarkan semakan terhadap baucar bayaran MSN9, kali terakhir LSM disenggara adalah pada bulan Jun 2016. Kerja penyenggaraan yang dilaksanakan antaranya termasuklah membaiki sistem pendawaian dan *target box changer*. ***Keadaan LSM yang tidak disenggara secara berkala dan kemudahan peralatan latihan yang telah rosak boleh menjejaskan mutu latihan atlet.*** Keadaan kemudahan di LSM semasa lawatan fizikal Audit adalah seperti dalam **Gambar 7** hingga **Gambar 10**.

GAMBAR 7



Lapang Sasar Mantin
- *Target Box* Rosak Tetapi Masih Digunakan
(02.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 8



Lapang Sasar Mantin
- *Target Box* Rosak Tetapi Masih Digunakan
(02.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 9



Lapang Sasar Mantin
- Ruang Menembak Tidak Kemas
(02.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 10



Lapang Sasar Mantin
- Peralatan Telah Rosak Tetapi Tidak Dilupuskan
(02.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 26 September 2019

LSM adalah di bawah seliaan MSN9 dan hanya sebahagian mesin sahaja yang telah rosak. Bagaimanapun, latihan masih boleh dijalankan seperti biasa.

iii. Kompleks Sukan Seremban 2

- Kompleks Sukan Seremban 2 (KSS2) menempatkan kemudahan sukan seperti gelanggang badminton, skuasy, boling padang, kolam renang dan asrama. Ia menjadi pusat latihan kepada atlet badminton, skuasy, boling padang, karate-do, taekwondo, silat dan *petanque*. KSS2 juga dibuka kepada orang awam yang ingin menggunakan kemudahan tersebut dengan membayar kadar sewa ditetapkan. Semakan Audit terhadap laporan hasil KSS2 bagi tahun 2016 hingga 2018 mendapati jumlah hasil sewaan adalah sebanyak RM361,314. Sewaan gelanggang badminton adalah penyumbang tertinggi (RM113,740) diikuti gelanggang skuasy (RM84,479).
- Kompleks sukan tersebut dimiliki oleh Pejabat SUKNS dan diuruskan oleh kakitangan MSN9. Kerja senggaraan di KSS2 adalah di bawah tanggungjawab Unit Pengurusan Bangunan dan Aset, Pejabat SUKNS. Penyelenggaraan atau pembaikan akan dilaksanakan setelah mendapat aduan kerosakan daripada kakitangan MSN9. Lawatan Audit ke KSS2 pada 9 Julai 2019 mendapati secara keseluruhannya kemudahan dan peralatan sukan berada dalam keadaan baik. Bagaimanapun, terdapat beberapa kelemahan yang ditemui seperti *trunking* di Bilik Urus Setia Boling Padang telah terkopak dan kipas dinding di luar Bilik Urus Setia tidak mempunyai *front guard/grill* adalah seperti dalam **Gambar 11** dan **Gambar 12**.

GAMBAR 11



Kompleks Sukan Seremban 2
- *Trunking* yang Telah Terkopak
(09.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 12



Kompleks Sukan Seremban 2
- Kipas Dinding di Luar Bilik Urus Setia Boling Padang Tidak Mempunyai *Front Guard/Grill*
(09.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

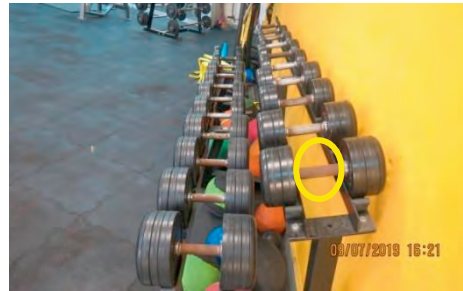
- Lawatan Audit ke gimnasium KSS2 mendapati peralatan senaman telah lama dan rosak, tidak mempunyai dokumen pendaftaran aset serta bilik suis digunakan sebagai stor adalah seperti dalam **Gambar 13** hingga **Gambar 16**.

GAMBAR 13



Kompleks Sukan Seremban 2
- Tempat Duduk Basikal di Gimnasium Telah Rosak Dibalut Dengan *Brown Packaging Tape* (09.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 14



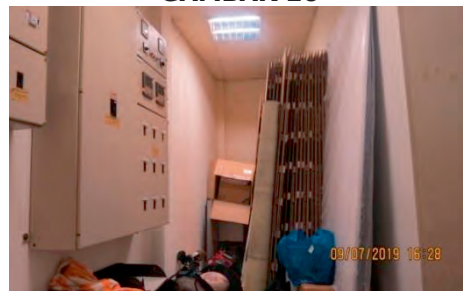
Kompleks Sukan Seremban 2
- Pemegang *Dumbell*/Telah Berkarat (09.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 15



Kompleks Sukan Seremban 2
- *Emergency Stop Button* Telah Rosak Ditampal Dengan *Tape* (09.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 16



Kompleks Sukan Seremban 2
- Bilik Suis di Gimnasium Digunakan Sebagai Stor (09.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- Selain kemudahan sukan, KSS2 mempunyai kemudahan asrama lelaki dan wanita yang boleh menempatkan 120 atlet lelaki dan 64 atlet wanita dalam sesuatu masa. Lawatan Audit ke asrama KSS2 pada 9 Julai 2019 mendapati kemudahan yang terdapat di asrama seperti katil dan kipas tidak mempunyai dokumen pendaftaran aset. Pihak Audit dimaklumkan oleh Penolong PPS di KSS2 bahawa katil yang terdapat di asrama tersebut adalah katil terpakai yang disumbangkan oleh pihak sekolah. Selain itu, terdapat kipas dinding yang tidak mempunyai *front guard/grill*, bilik suis digunakan sebagai stor dan kesan bocor di dinding bilik asrama wanita yang bersebelahan tandas. Keadaan tersebut adalah seperti dalam **Gambar 17** hingga **Gambar 19**.

GAMBAR 17



Asrama Kompleks Sukan Seremban 2
- Kipas Dinding Asrama yang Tidak Mempunyai *Front Guard/Grill*
(09.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 18



Asrama Kompleks Sukan Seremban 2
- Bilik Suis di Asrama Digunakan Sebagai Stor
(09.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)



GAMBAR 19

Asrama Kompleks Sukan Seremban 2
- Kesan Bocor di Dinding Bilik Asrama Wanita
Bersebelahan Tandas
(09.07.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 26 September 2019

Kompleks ini diuruskan oleh MSN9 dan penyelenggaraan kompleks adalah melalui Bahagian Pengurusan (Aset) Pejabat SUKNS. Semua aset masih dalam proses untuk didaftarkan. Bilik tersebut telah dikemaskan dan tindakan telah diambil berkaitan dengan kerosakan tersebut. Semua teguran berkaitan aspek keselamatan serta kerosakan akan dilaporkan kepada Bahagian Pengurusan Aset Pejabat SUKNS.

iv. Kompleks Pelayaran Bagan Pinang, Port Dickson

- Kompleks Pelayaran Bagan Pinang, Port Dickson merupakan pusat latihan bagi sukan perahu layar bagi atlet SUKMA Negeri Sembilan. Pusat latihan ini dikendalikan oleh Persatuan Perahu Layar Negeri Sembilan dan terletak dalam kawasan kuarters pendidikan Port Dickson. Lawatan Audit pada 26 Ogos 2019 mendapati peralatan sukan disimpan dengan baik dan teratur di dalam kabin simpanan. Bagaimanapun, didapati beberapa perahu disimpan di kawasan terbuka di sebelah luar kawasan kuarters pendidikan tersebut. Keadaan ini mendedahkan kepada risiko kecurian dan vandalisme oleh pihak tidak bertanggungjawab. Selain itu, pihak

Audit juga mendapati jaket keselamatan yang digunakan untuk latihan telah usang dan koyak.

- Melalui temu bual bersama jurulatih yang juga Setiausaha persatuan, kesukaran mendapatkan lokasi yang sesuai serta kos sewaan yang tinggi menyebabkan kuarters pendidikan tersebut menjadi tempat penyimpanan peralatan sukan. Kawasan tersebut berhampiran dengan pusat latihan yang memudahkan atlet menjalani latihan. Keadaan pusat latihan dan penyimpanan peralatan perahu layar adalah seperti dalam **Gambar 20** hingga **Gambar 22**.

GAMBAR 20



Kompleks Pelayaran Bagan Pinang, Port Dickson
- Perahu Disimpan di Kawasan Terbuka
(26.08.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 21



Kompleks Pelayaran Bagan Pinang, Port Dickson
- Lokasi Kabin Simpanan Barang di dalam Kawasan Kuarters Pendidikan
(26.08.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)



GAMBAR 22

Kompleks Pelayaran Bagan Pinang, Port Dickson
- Jaket Keselamatan Telah Usang dan Koyak
(26.08.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 26 September 2019

Kompleks ini dimiliki sepenuhnya oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). MSN9 dan PSN dibenarkan untuk menempatkan peralatan dan menggunakan kemudahan sedia ada.

v. Pusat Latihan Memanah, Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) Seri Pagi

- Pusat Latihan Memanah yang terletak di SMK Seri Pagi merupakan pusat latihan sukan memanah bagi atlet SUKMA Negeri Sembilan. Pusat latihan ini dikendalikan oleh Persatuan Memanah Negeri Sembilan dan dikawal selia oleh Setiausaha persatuan yang merupakan guru di sekolah tersebut. Lawatan Audit pada 26 Ogos 2019 mendapati semua peralatan disimpan dengan baik dan teratur di dalam kabin simpanan. Latihan rutin atlet akan diadakan selepas waktu persekolahan dan hujung minggu.
- Bagi persediaan SUKMA, persatuan mengadakan latihan pusat di Pusat Latihan Daerah (PLD) Kuala Pilah. Bagaimanapun, persatuan perlu membawa peralatan memanah dari SMK Seri Pagi ke PLD yang memerlukan kos pengangkutan yang tinggi.

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 26 September 2019

Kompleks ini dimiliki sepenuhnya oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). MSN9 dan PSN dibenarkan untuk menempatkan peralatan dan menggunakan kemudahan sedia ada.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pusat latihan atlet telah diuruskan dengan baik oleh MSN9, PSN dan pihak yang berkenaan untuk membolehkan atlet menjalani latihan. Bagaimanapun, masih terdapat peralatan sukan yang telah rosak yang perlu ditambah baik untuk latihan atlet. Penggunaan peralatan yang telah rosak boleh menyebabkan kecederaan dan mengganggu mutu latihan atlet.

6.2.5. Pengurusan Bayaran

a. Elaun Jurulatih Terlebih Bayar

- i. Elaun jurulatih hendaklah dibayar mengikut kadar yang telah ditetapkan dalam surat lantikan atau kontrak perjanjian.

- ii. Semakan Audit mendapati MSN9 telah terlebih bayar elaun jurulatih SUKMA bagi bulan Ogos dan September 2018 sejumlah RM1,000. Mengikut perjanjian pelantikan jurulatih, jumlah yang perlu dibayar adalah RM1,000 sebulan, namun MSN9 telah membayar sebanyak RM1,500 bagi tempoh dua (2) bulan tersebut. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
ELAUN JURULATIH TERLEBIH BAYAR BAGI BULAN OGOS DAN SEPTEMBER 2018

BIL.	TARIKH BAUCAR	NO. BAUCAR	JENIS SUKAN JURULATIH	TEMPOH KONTRAK	ELAUN DALAM KONTRAK (RM)	ELAUN DIBAYAR (RM)	BEZA (RM)
1.	07.08.2018	206/2018	Taekwando	02.05.2018 - 30.09.2018	1,000	1,500	500
2.	03.09.2018	258/2018	Taekwando	02.05.2018 - 30.09.2018	1,000	1,500	500
JUMLAH					2,000	3,000	1,000

Sumber: Baucar Bayaran tahun 2018

- iii. Lebihan bayaran elaun jurulatih berlaku kerana MSN9 tidak membuat semak silang antara bayaran dan perjanjian. Selain itu, tiada semakan menyeluruh oleh pegawai penyemak ke atas bayaran jurulatih yang dibuat. Semakan Audit juga mendapati tiada tuntutan bayaran balik dibuat terhadap jurulatih berkenaan.

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 19 Februari 2020

Bayaran balik telah dijelaskan pada 22 Oktober 2019.

b. Bayaran Dibuat Tanpa Dokumen Sokongan Lengkap

Mengikut Arahan Perbendaharaan 99(a), baucar bayaran hendaklah disokong dengan dokumen sokongan yang lengkap mengenai perkhidmatan, bekalan atau kerja seperti tarikh, nombor, kuantiti dan kadar untuk membolehkan ianya disemak tanpa merujuk kepada apa-apa dokumen selain daripada yang dikembalikan padanya. Semakan Audit terhadap 60 baucar bayaran bantuan kewangan PSN, 25 baucar bayaran elaun atlet dan 52 baucar bayaran elaun jurulatih mendapati perkara seperti berikut:

- i. Tiada resit, invois, penyata laporan perbelanjaan dan laporan kejohanan yang dikemukakan oleh PSN selepas kejohanan berlangsung bagi menyokong bantuan yang diterima.

ii. Kesemua baucar bayaran elaun atlet dan jurulatih tidak disokong dengan laporan latihan bulanan atlet dan pengesahan kehadiran latihan atlet/jurulatih.

iii. Selain itu, **elaun atlet SUKMA 2016 dan 2018 sejumlah RM1.29 juta dibayar secara tunai tanpa kawalan dalaman yang teratur dan selamat** seperti berikut:

- Pihak Audit dimaklumkan oleh PPS MSN9 bahawa elaun atlet bagi SUKMA XVIII 2016 diterima oleh wakil persatuan/penyelia sukan MSN9. Bagaimanapun, tiada pengesahan atlet telah menerima elaun daripada wakil tersebut seperti dalam **Gambar 23** dan **Gambar 24**.

GAMBAR 23

SENARAI NAMA PENERIMA INSENTIF ATLET TINGGI BAGI JANUARI 2018
PROGRAM PERSEDIAAN SUKAN MALAYSIA (SUKMA) XIX 2018

BIL.	NAMA	ACARA	NO. KP	JUMLAH INSENTIF	PENGESAHAN
1	RAVINDER SINGH MAHA	81KG	970809-18-5249	RM600.00	
2	MUHD. AZIZAM	52KG	970821-09-5011	RM350.00	
3	ABDUL AFIQ	60KG	950813-05-5291	RM300.00	
4	MUHD. FAZLUL IQMAL	56KG	960919-05-5011	RM200.00	
JUMLAH:				RM1550.00	

DISEDIAKAN OLEH: SYAFIQ TUR YEN BIN SHAMSUL KAMAR (PENGURUS PRESTASI TINGGI)

PAID

DIDAHKAN OLEH: EN. FOUZER BIN ABD. AZIZ (PENGARAH MINGGI)

Lampiran Bayaran Elaun Atlet Ditandatangani Oleh
Pengurus Prestasi Tinggi
- Baucar Bayaran Bernombor 40/2018
(07.03.2018)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 24

SENARAI NAMA PENERIMA INSENTIF ATLET TINGGI BAGI JANUARI 2018
PROGRAM PERSEDIAAN SUKAN MALAYSIA (SUKMA) XIX 2018

BIL.	NAMA	ACARA	NO. KP	JUMLAH INSENTIF	PENGESAHAN
1	RAVINDER SINGH MAHA	81KG	970809-18-5249	RM600.00	
2	MUHD. AZIZAM	52KG	970821-09-5011	RM350.00	
3	ABDUL AFIQ	60KG	950813-05-5291	RM300.00	
4	MUHD. FAZLUL IQMAL	56KG	960919-05-5011	RM200.00	
JUMLAH:				RM1550.00	

DISEDIAKAN OLEH: SYAFIQ TUR YEN BIN SHAMSUL KAMAR (PENGURUS PRESTASI TINGGI)

PAID

DIDAHKAN OLEH: EN. FOUZER BIN ABD. AZIZ (PENGARAH MINGGI)

Lampiran Bayaran Elaun Atlet Tiada Tandatangan
Pengesahan Penerimaan
- Baucar Bayaran Bernombor 63/2016
(24.03.2016)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- Tiada kawalan keselamatan semasa bayaran dibuat memandangkan pembayaran dibuat secara tunai dan ada kalanya dibuat di tempat latihan atlet atau PSN.

iv. Bayaran tanpa dokumen sokongan yang lengkap boleh menyebabkan berlakunya *improper payment*.

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 26 September 2019

Tindakan penambahbaikan telah dibuat pada tahun 2019 apabila laporan bulanan jurulatih telah disahkan oleh Penyelaras Sukan masing-masing dan diperakui oleh Pegawai Belia & Sukan (Pembangunan Sukan) sebelum diserahkan kepada Unit Kewangan MSN9 untuk bayaran.

Selain itu, mulai tahun 2019, kaedah pembayaran elaun bulanan atlet juga telah ditambah baik apabila pembayaran dibuat secara *Electronic Fund Transfer* (EFT) ke

akaun atlet berpandukan laporan bulanan daripada jurulatih sukan masing-masing. Perkara ini juga telah dipersetujui oleh YB Exco Pembangunan Belia dan Sukan pada mesyuarat SUKMA bertarikh 16 Ogos 2019.

Pada pendapat Audit, pengurusan bayaran program SUKMA tidak dilaksanakan dengan cekap apabila wujudnya kelemahan seperti elaun jurulatih terlebih terbayar, tiada dokumen sokongan dan kawalan dalaman yang lemah. Perkara ini menunjukkan mekanisme pemantauan terhadap pengurusan pembayaran program SUKMA adalah tidak berkesan dan boleh menyebabkan berlakunya *improper payment*.

6.2.6. Pengurusan Bantuan Kepada PSN

- i. Merujuk kepada Borang Permohonan Bantuan Penyertaan/Penganjuran Kejohanan atau Program, setiap persatuan yang menerima bantuan kewangan daripada MSN9 perlu menyediakan laporan lengkap berserta dokumen sokongan selepas pertandingan/program berakhir. Bantuan yang diberi termasuklah membiayai penyertaan atlet ke kejohanan peringkat negeri/kebangsaan, penganjuran kejohanan peringkat negeri/kebangsaan dan membeli peralatan/kelengkapan sukan.
- ii. Semakan Audit mendapati ***tiada penyata laporan perbelanjaan dan laporan kejohanan yang dikemukakan oleh persatuan sukan selepas kejohanan berlangsung bagi menyokong bantuan yang diterima***. Pihak MSN9 memaklumkan tidak meminta persatuan sukan menyediakan laporan perbelanjaan dan laporan prestasi kejohanan disebabkan jumlah bantuan yang diberikan adalah kecil berbanding kos penyertaan/penganjuran yang diperlukan.
- iii. Semakan Audit selanjutnya terhadap 60 permohonan bantuan kewangan mendapati kelulusan bagi 34 permohonan adalah tinggi, iaitu antara 50% hingga 100% daripada kos yang dimohon oleh PSN. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
ANALISIS 60 BAUCAR BAYARAN BANTUAN PERSATUAN BERDASARKAN
ANGGARAN KOS YANG DIPOHON BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

BIL.	PERATUSAN AMAUN BANTUAN DITERIMA (%)	BILANGAN PERMOHONAN
1.	0 hingga 24	7
2.	25 hingga 49	19
3.	50 hingga 75	17
4.	75 hingga 100	17
JUMLAH		60

Sumber: Baucar Bayaran tahun 2016 hingga 2018

- iv. Semakan Audit terhadap enam (6) PSN yang menerima bantuan kewangan dan kekerapan tertinggi bagi tahun 2016 hingga 2018 mendapati antara bantuan yang diberi adalah untuk membiayai kos penyertaan/penganjuran kejohanan. Butiran berkaitan bantuan tersebut adalah seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
ANALISIS BANTUAN TERHADAP ENAM PSN BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

BIL.	PERSATUAN	PERIHAL BANTUAN	2016 (RM)	2017 (RM)	2018 (RM)	JUMLAH (RM)
1.	Persatuan Wushu Negeri Sembilan (Persekutuan Wushu, Tarian Singa dan Naga Negeri Sembilan)	• Penyertaan/penganjuran kejohanan • Kursus jurulatih dan pengadil • Sewaan dewan latihan • Program pencarian bakat	114,000	99,000	61,824	274,824
2.	Persatuan Renang Amatur Negeri Sembilan	• Penyertaan/penganjuran kejohanan • Bayaran gaji jurulatih	84,500	28,711	72,555	185,766
3.	Persatuan <i>Tenpin Bowling</i> Negeri Sembilan	• Penyertaan/penganjuran kejohanan	22,000	22,790	85,160	129,950
4.	Kesatuan Ragbi Negeri Sembilan	• Penyertaan/penganjuran kejohanan	52,880	18,500	41,700	113,080
5.	Persatuan Olahraga Amatur Negeri Sembilan	• Penyertaan/penganjuran kejohanan	26,083	15,125	38,570	79,778
6.	Persatuan <i>Squash</i> Negeri Sembilan	• Penyertaan/penganjuran kejohanan • Bayaran gaji jurulatih	13,500	15,200	42,700	71,400
JUMLAH			312,963	199,326	342,509	854,798

Sumber: Baucar Bayaran Tahun 2016 hingga 2018

- v. Berdasarkan jadual di atas, Persatuan Wushu Negeri Sembilan mendapat bantuan kewangan paling tinggi, iaitu sejumlah RM274,824 (32.2%) bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018. Persatuan Renang Amatur Negeri Sembilan pula mendapat bantuan sejumlah RM185,766 (21.7%) diikuti Persatuan *Tenpin Bowling* Negeri Sembilan (15.2%) dan Kesatuan Ragbi Negeri Sembilan (13.2%). Semakan Audit mendapati jurulatih yang dilantik oleh PSN dibayar gaji untuk melatih atlet SUKMA selepas kejohanan berakhir

bagi memastikan sesi latihan diteruskan dan prestasi atlet dapat dikekalkan untuk kejohanan SUKMA akan datang.

- vi. Bagaimanapun, tiada penyata laporan perbelanjaan dan laporan kejohanan yang dikemukakan oleh PSN akan menyebabkan MSN9 sukar untuk menilai keberkesanan pemberian bantuan yang diberikan. Analisis Audit terhadap pencapaian PSN tersebut berbanding pungutan pingat emas SUKMA XVIII dan SUKMA XIX mendapati hanya sukan wusyu yang konsisten menyumbang empat (4) pingat emas bagi kedua-dua kejohanan SUKMA. Kebergantungan persatuan kepada MSN9 boleh menyebabkan persatuan kurang inisiatif untuk mempelbagaikan sumber pendapatan lain seperti penajaan dan penganjuran kejohanan.

Maklum Balas MSN9 yang Diterima pada 26 September 2019

Tindakan awal terhadap perkara ini telah dibuat melalui surat edaran SUKNS.SUKAN.100-14/1/1 (42) bertarikh 26 September 2019 memaklumkan kepada pihak PSN berkenaan kewajipan menghantar penyata perbelanjaan, laporan kejohanan dan prestasi atlet selepas berakhir kejohanan yang disertai bermula 1 Oktober 2019.

Pada pendapat Audit, wujud kelemahan dalam proses pemantauan pemberian bantuan kewangan kepada PSN disebabkan tiada SOP khusus berkaitan perkara ini. Ketiadaan penilaian terhadap prestasi PSN menyebabkan bantuan kewangan tidak diagihkan mengikut keutamaan dan kepentingan pembangunan atlet.

7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya berdasarkan skop pengauditan, dapat dirumuskan bahawa pengurusan Program SUKMA tidak dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan yang menyebabkan sasaran output dari aspek pencapaian pingat emas tidak tercapai dan *outcome* yang ditetapkan tidak dapat diukur. Daripada aspek pengurusan program pula, pelaksanaannya adalah kurang cekap kerana terdapat kelemahan dalam aspek pemilihan atlet dan pelantikan serta penetapan elaun jurulatih yang tidak mengikut aturan ditetapkan. Selain itu, pengurusan bayaran tidak mengikut prosedur kewangan menyebabkan berlaku kes elaun jurulatih terlebih bayar, bayaran tidak disertakan

dokumen sokongan lengkap dan pembayaran elaun atlet tidak mempunyai kawalan dalaman yang teratur dan selamat.

8. SYOR AUDIT

Bagi memastikan kelemahan yang dibangkitkan tidak berulang pada masa hadapan dan objektif program dapat dicapai, adalah disyorkan pihak terlibat mengambil tindakan seperti berikut:

8.1. MSN9 hendaklah melaksanakan penilaian prestasi yang lebih berkesan bersama jurulatih dan PSN bagi memastikan penetapan sasaran pingat emas SUKMA adalah lebih realistik;

8.2. mewujudkan garis panduan atau SOP yang lebih terperinci mengenai syarat dan kriteria dalam pelantikan dan penetapan elaun jurulatih. SOP tersebut perlulah mendapat kelulusan daripada Pengerusi MSN9 dan dibentangkan kepada Pejabat SUKNS;

8.3. menyediakan laporan terperinci dalam prosedur pemilihan atlet supaya mematuhi penanda aras yang ditetapkan serta lebih teratur dan sistematik. Selain itu, MSN9 hendaklah menambah baik proses dan prosedur pembayaran elaun latihan atlet dengan mewujudkan kawalan dalaman dan aspek keselamatan yang lebih terjamin dan berintegriti;

8.4. MSN9 hendaklah mewujudkan SOP berkaitan pelantikan dan skim elaun jurulatih. MSN9 hendaklah memastikan jurulatih dan PSN menyediakan jadual latihan dan menghantar laporan prestasi latihan atlet supaya pelaksanaannya mengikut ketetapan dalam surat tawaran. MSN9 juga hendaklah mewujudkan satu mekanisme kawalan dalaman bagi memastikan elaun yang dibayar berdasarkan had minimum dan maksimum ditetapkan;

8.5. MSN9 hendaklah melaksanakan pemeriksaan berkala terhadap keadaan pusat latihan dan peralatan sukan yang digunakan oleh atlet supaya kemudahan pusat latihan adalah selamat dan boleh dimanfaatkan sebaiknya oleh atlet. Laporan pemeriksaan tersebut hendaklah dikemukakan kepada Unit Pengurusan Aset dan Bangunan Pejabat SUKNS supaya dapat disenggara dengan baik dan teratur;

8.6. MSN9 hendaklah menyediakan mekanisme pemantauan dan pengukuran prestasi terhadap bantuan kewangan yang diberikan kepada PSN, supaya bantuan

kewangan dapat diagihkan mengikut keutamaan dan kepentingan pembangunan atlet; dan

8.7. Kerajaan negeri, Pejabat SUKNS dan MSN9 perlu melihat semula struktur pengurusan MSN9 termasuk punca kuasa semua pihak dalam tadbir urus MSN9 supaya operasinya mengikut peraturan dan garis panduan ditetapkan.

3

**MAJLIS AGAMA ISLAM
NEGERI SEMBILAN**

- MAINS Hotel Sdn. Bhd.

RINGKASAN EKSEKUTIF

MAJLIS AGAMA ISLAM NEGERI SEMBILAN

MAINS HOTEL SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Pengauditan ke atas MAINS Hotel Sdn. Bhd. (MHSB) ini melibatkan lapan (8) aspek tadbir urus korporat bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019. Aspek yang dinilai ialah Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures* (SOP), Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) serta Jawatankuasa Audit dan Audit Dalam.
- Pengauditan dilaksanakan terhadap pengurusan aktiviti sewaan bilik penginapan dan jualan *food & beverage* (F&B) bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019. Berdasarkan penilaian risiko, kedua-dua aktiviti tersebut dipilih kerana kedua-duanya merupakan aktiviti utama yang menyumbang kepada pendapatan operasi syarikat.
- Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit bagi tahun 2016, 2017 dan 2018.
- Pengauditan turut mengambil kira penstrukturan semula MAINS Hotel yang membabitkan pengambilalihan aset oleh Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS).

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif MHSB melalui aktiviti utama yang dijalankan dengan cekap, berhemat dan berkesan; amalan tadbir urus korporat yang baik serta kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

Apa yang ditemui Audit?

- Secara keseluruhannya, pengauditan mendapati amalan tadbir urus korporat MHSB adalah kurang memuaskan kerana struktur tadbir urus yang sedang diamalkan tidak selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat. Kedudukan kewangan syarikat pula berada pada tahap kurang stabil walaupun mencatatkan keuntungan pada tahun 2018 kerana hasil penjualan aset. Prestasi aktiviti penyewaan bilik penginapan dan jualan F&B secara keseluruhannya belum mencapai sasaran yang ditetapkan. Strategi pemasaran dan pengurusan maklum balas dan aduan pelanggan juga masih tidak memuaskan.

- Penemuan utama Audit adalah seperti berikut:
 - tujuh (7) aspek amalan terbaik tadbir urus tidak diamalkan oleh MHSB, iaitu aspek Pengerusi Lembaga Pengarah, Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Audit, Setiausaha Syarikat, Audit Dalam, Rancangan Korporat/Pelan Strategik/KPI dan SOP;
 - pencapaian prestasi penyewaan bilik penginapan bagi tahun 2016 hingga 2018 tidak mencapai sasaran, iaitu hanya pada kadar 57.9% hingga 61.8%. Prestasi jualan F&B menurun dari 91.8% pada tahun 2016 kepada 81.6% pada tahun 2017. Bagaimanapun pada tahun 2018, jualan F&B meningkat sebanyak 101.3%;
 - SOP berkaitan pengurusan aduan pelanggan tidak disediakan; dan
 - aktiviti pemasaran tidak dapat dinilai kerana penetapan sasaran tidak dibuat.

MAJLIS AGAMA ISLAM NEGERI SEMBILAN

3. MAINS HOTEL SDN. BHD.

FAKTA UTAMA

14 Jun 2010	Syarikat Induk	Modal
MAINS Hotel Sdn. Bhd. Diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965	Majlis Agama Islam Negeri Sembilan bermula 30 Julai 2018	Modal Dibenarkan RM25 Juta Modal Berbayar RM10.76 Juta
	Pembinaan hotel di atas tanah Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS) Kos pembinaan hotel berjumlah RM38 juta. Hasil usaha sama Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (RM18 juta) dan Kerajaan negeri melalui MAINS (RM20 juta)	

1. LATAR BELAKANG

1.1. MAINS Hotel Sdn. Bhd. (MHSB) yang juga dikenali sebagai Klana Beach Resort Port Dickson telah diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 14 Jun 2010. MHSB adalah milik penuh MAINS Holding Sdn. Bhd. dengan modal berbayar berjumlah RM10.76 juta pada 30 Julai 2018. Objektif syarikat adalah untuk menjadi sebuah syarikat berkaitan kerajaan yang menjalankan perniagaan perhotelan.

1.2. Visi syarikat adalah untuk menjadi destinasi percutian utama yang patuh syariah di Negeri Sembilan dan menerapkan nilai murni serta memberi layanan terbaik kepada tetamu hotel. Antara misi syarikat pula adalah memberi perkhidmatan terbaik untuk keselesaan dan kesetiaan pelanggan serta mengukuhkan kesedaran tentang kewujudan hotel melalui pemasaran yang efektif.

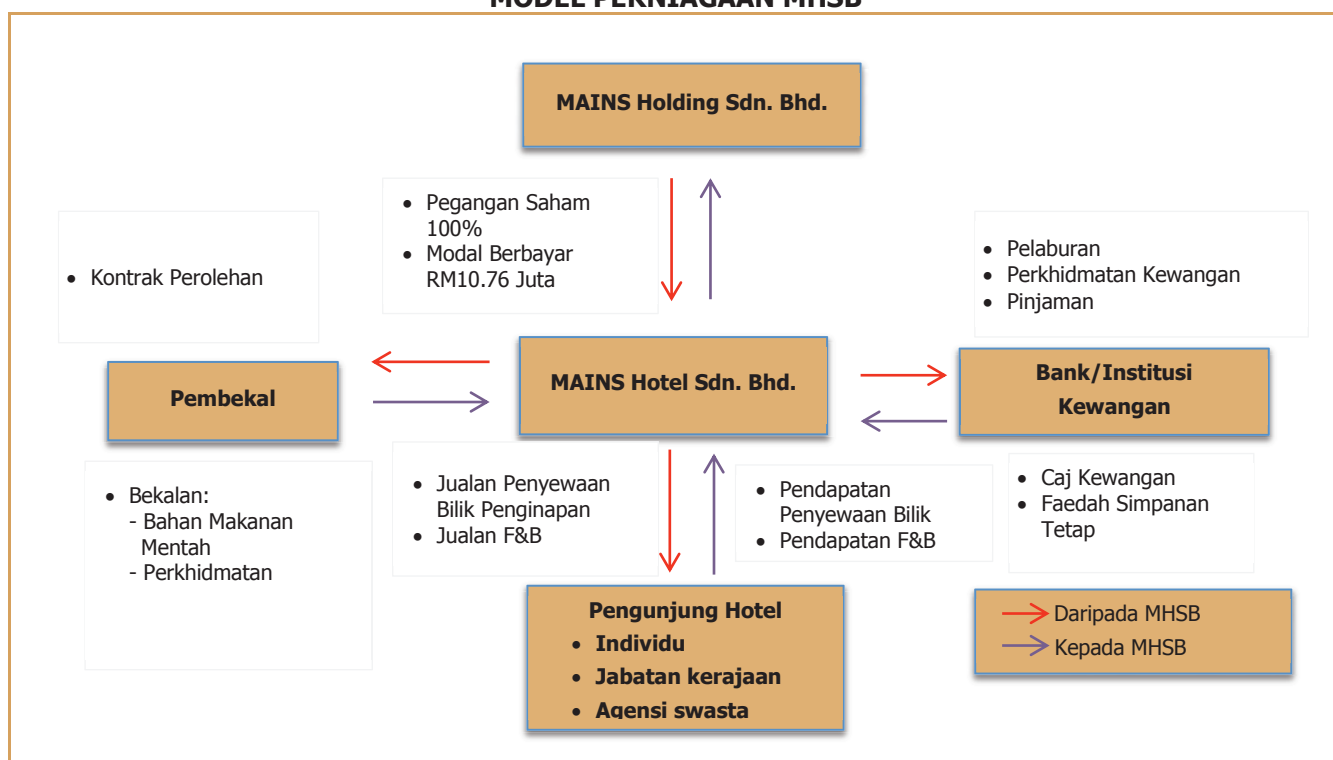
1.3. Pembinaan hotel telah dibangunkan di atas tanah Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS) secara sewa pajak selama 30 tahun bermula 1 November 2011. Kos pembinaan keseluruhan hotel berjumlah RM38 juta. Ia adalah hasil usaha sama antara Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (RM18 juta) dan Kerajaan negeri melalui MAINS (RM20 juta). Hotel ini telah beroperasi pada tahun 2011 dan telah diberikan taraf tiga (3) bintang oleh Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya Malaysia (MOTAC).

1.4. Aktiviti utama MHSB terdiri daripada penyewaan bilik penginapan dan jualan *food and beverage* (F&B) termasuk sewaan bilik mesyuarat. Di perkarangan MHSB turut didirikan Kompleks Baitul Hilal yang menempatkan Balai Cerap yang dilengkapi dengan teleskop, yang menjadi pusat rujukan untuk kegiatan melihat anak bulan, kaji bintang

dan planet. Kompleks tersebut juga dilengkapi dengan kemudahan lain seperti dewan utama, bilik mesyuarat, surau, *mini theatre* serta galeri pameran peralatan astronomi dan kaji bintang.

1.5. Model perniagaan MHSB adalah untuk menjadi destinasi percutian utama iaitu memberi perkhidmatan sewaan bilik hotel patuh syariah di Negeri Sembilan. MHSB menerima pengunjung individu, jabatan kerajaan dan agensi swasta yang menyumbang kepada pendapatan utama syarikat. Di samping itu, MHSB telah mendapat sijil halal daripada Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM) untuk jualan F&B yang turut menjadi penyumbang pendapatan utama syarikat. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Carta 1**.

**CARTA 1
MODEL PERNIAGAAN MHSB**



Sumber: MHSB

1.6. Pengauditan kali pertama dijalankan pada tahun 2014 dan turut melibatkan analisis kedudukan kewangan, pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus korporat. Antara penemuan yang dibangkitkan hasil pengauditan tersebut adalah sasaran kadar penginapan purata tidak tercapai, pelaksanaan strategi pemasaran dan promosi kurang berkesan serta ketidakpatuhan terhadap beberapa aspek tadbir urus korporat dan pengurusan kewangan.

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif MHSB melalui aktiviti utama yang dijalankan dengan cekap, berhemat dan berkesan; amalan tadbir urus korporat yang baik serta kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan lapan (8) aspek tadbir urus korporat bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019. Bagi pengurusan aktiviti, pengauditan telah dilaksanakan terhadap aktiviti sewaan bilik penginapan dan jualan F&B bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019. Berdasarkan penilaian risiko, kedua-dua aktiviti tersebut dipilih kerana kedua-duanya merupakan aktiviti utama yang menyumbang kepada pendapatan operasi syarikat. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit bagi tahun 2016, 2017 dan 2018.

3.2. Pengauditan telah dijalankan di pejabat MHSB yang terletak di Klana Beach Resort Port Dickson dan semakan dokumentasi Setiausaha Syarikat turut dijalankan di pejabat Setiausaha Syarikat bertempat di Lavender Heights, Senawang, Negeri Sembilan.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak dokumen, fail dan rekod yang dikemukakan oleh MHSB serta menganalisis data berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai MHSB juga telah dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, lawatan dan pemeriksaan fizikal telah dijalankan terhadap kafeteria F&B, stor penyimpanan bekalan bahan mentah dan fasiliti-fasiliti lain yang disediakan pihak hotel seperti Balai Cerap dan bilik-bilik penginapan. Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan MHSB bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 yang telah diaudit dan diberi Laporan Juruaudit Tanpa Teguran oleh Tetuan ER & Associates. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan; perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai.

5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun dan Julai 2019 terhadap MHSB merumuskan perkara berikut:

a. Tadbir Urus Korporat

Secara keseluruhannya tadbir urus korporat MHSB adalah kurang memuaskan. Tujuh (7) aspek amalan terbaik tadbir urus tidak diamalkan sepenuhnya oleh MHSB iaitu aspek Pengerusi Lembaga Pengarah, Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Audit, Setiausaha Syarikat, Audit Dalam, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) serta *Standard Operating Procedures* (SOP).

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Aktiviti

Prestasi aktiviti penyewaan bilik penginapan dan jualan F&B secara keseluruhannya belum mencapai tahap kecekapan yang optimum. Hal ini kerana prestasi pendapatan operasi daripada sewaan bilik penginapan dan jualan F&B tidak mencapai sasaran yang ditetapkan bagi tempoh pengauditan. Bagaimanapun, syarat-syarat penarafan hotel bertaraf tiga (3) bintang oleh pihak MOTAC telah dipenuhi. Pengunjung hotel memberi respons baik dan cemerlang dengan tahap peratusan melebihi 90.8% bagi perkhidmatan yang disediakan.

ii. Pengurusan Aktiviti

Pelaksanaan aktiviti MHSB secara keseluruhannya masih belum mencapai tahap kecekapan yang optimum. Tiga (3) aktiviti pengurusan yang masih memerlukan penambahbaikan adalah penarafan hotel, pengurusan maklum balas dan aduan pelanggan serta strategi pemasaran yang tidak memuaskan.

c. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan MHSB menunjukkan syarikat ini berada pada tahap kurang stabil walaupun MHSB mencatatkan keuntungan sebelum cukai bagi tahun 2018 berjumlah RM3.4 juta, iaitu peningkatan lima (5) kali ganda berbanding kerugian bagi dua (2) tahun sebelumnya. Peningkatan keuntungan

disumbangkan oleh hasil perpindahan aset daripada MHSB kepada MAINS selain kontra hutang antara syarikat induk dan subsidiari.

5.2. Penemuan utama Audit yang perlu diberikan perhatian dan tindakan oleh MHSB adalah seperti berikut:

- i. Tujuh (7) aspek amalan terbaik tadbir urus tidak diamalkan oleh MHSB iaitu aspek Pengerusi Lembaga Pengarah, Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Audit, Setiausaha Syarikat, Audit Dalam, Rancangan Korporat/Pelan Strategik/KPI dan SOP;
- ii. pencapaian prestasi penyewaan bilik penginapan bagi tahun 2016 hingga 2018 tidak mencapai sasaran ditetapkan dengan pencapaian sebenar pada kadar 57.9% hingga 61.8%. Prestasi jualan F&B berbanding sasaran menurun dari 91.8% pada tahun 2016 kepada 81.6% pada tahun 2017. Bagaimanapun pada tahun 2018, jualan F&B meningkat kepada 101.3%;
- iii. SOP berkaitan pengurusan aduan pelanggan tidak disediakan; dan
- iv. aktiviti pemasaran tidak dapat dinilai kerana penetapan sasaran tidak dibuat.

6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Perkara yang ditemui dan maklum balas telah dibincangkan dalam *Exit Conference* pada 16 Oktober 2019. Maklum balas terkini telah diterima pada 31 Januari 2020. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

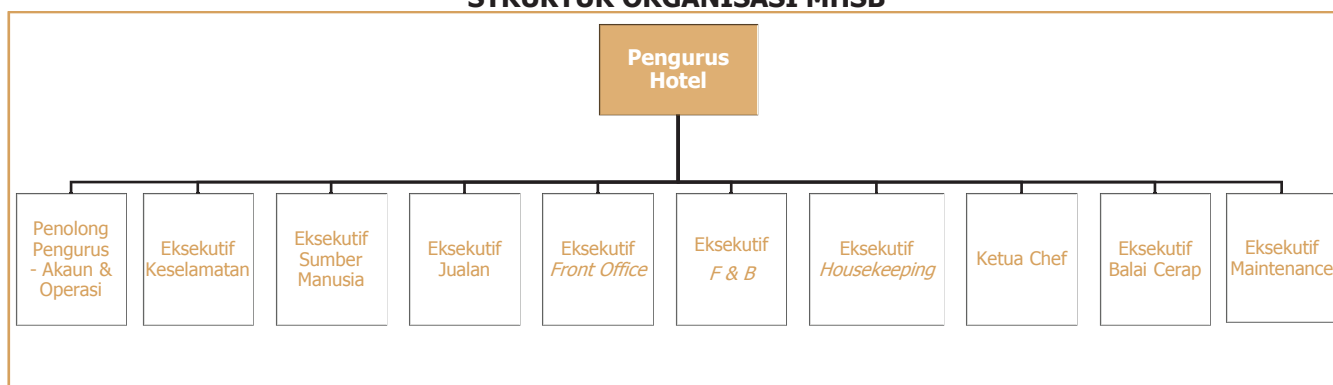
6.1. Tadbir Urus Korporat

6.1.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi. Sebagai syarikat kerajaan di bawah MAINS, pengurusan MHSB perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan dalam Akta Syarikat 2016, Akta Pelancongan 1992, Akta Makanan 1983 (Peraturan-Peraturan Kebersihan Makanan 2009), Perlembagaan Syarikat, SOP serta peraturan yang ditetapkan oleh kerajaan dari semasa ke semasa.

6.1.2. Antara amalan terbaik yang boleh diguna pakai adalah *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG) 2017, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* April 2006 (*Green Book*), Garis Panduan Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [MKD Handbook] dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

6.1.3. Pengurusan MHSB diketuai oleh seorang Pengurus Hotel dan dibantu oleh 10 orang Penolong Pengurus atau Eksekutif. Bilangan perjawatan sehingga 31 Disember 2018 adalah seramai 74 orang. Struktur organisasi MHSB pada 31 Disember 2018 adalah seperti dalam **Carta 2** manakala fungsi dan peranan setiap bahagian adalah seperti dalam **Jadual 1**.

CARTA 2
STRUKTUR ORGANISASI MHSB



Sumber: Carta Organisasi MHSB

JADUAL 1
FUNGSI/PERANAN BAHAGIAN

BAHAGIAN	FUNGSI/PERANAN
Akaun dan Operasi	- Menguruskan perbelanjaan. - Menyelenggara rekod kewangan. - Menyediakan penyata kewangan syarikat. - Mengawal dan menyelenggara sistem automatik pengkomputeran yang digunakan di semua bahagian untuk kemudahan pengurusan operasi hotel. - Menyelenggara laman sesawang hotel agar orang ramai sentiasa mendapat informasi terkini serta aktiviti/promosi yang dijalankan.
Keselamatan	- Menjaga dan memastikan segala aset hotel termasuk harta pengunjung berada dalam keadaan selamat dan terkawal. - Menjamin keselesaan pengunjung serta pekerja pada tahap yang baik.
Sumber Manusia	- Mengurus proses pengambilan tenaga kerja, kenaikan pangkat dan penamatan perkhidmatan. - Mengurus penyediaan latihan/kursus/seminar kepada pekerja. - Melaksana penilaian prestasi tahunan pekerja. - Menjaga kebajikan pekerja. - Mengurus undang-undang perhubungan industri.
Jualan	- Menjual dan mempromosi produk/perkhidmatan yang disediakan di hotel. - Memastikan pencapaian sasaran jualan yang ditetapkan dalam perancangan tahunan.
Front Office	- Menyambut pengunjung dan membantu menguruskan keperluan pengunjung sepanjang masa penginapan di hotel. - Memastikan penyewaan bilik penginapan dan perkhidmatan yang diberikan mencapai tahap yang cemerlang.

BAHAGIAN	FUNGSI/PERANAN
<i>Food & Beverages (F&B)</i>	• Menguruskan operasi harian F&B di bahagian dapur dan kafetaria/restoran/banquet serta perkhidmatan tempahan makanan ke bilik/katering. • Menguruskan bahan mentah dan peralatan F&B. • Memastikan semua pekerja mematuhi akta yang berkaitan dalam pengurusan pengendalian makanan.
<i>Housekeeping</i>	• Menyediakan bilik yang selesa, bersih dan lengkap dengan semua kelengkapan sebelum dan selepas tetamu menginap. • Menguruskan kebersihan dan kekemasan persekitaran luar serta dalam hotel untuk keselesaan pengunjung. • Mengendalikan kelengkapan pakaian seragam pekerja operasi yang terlibat.
Balai Cerap	• Menyelia dan mengendalikan sesi lawatan di balai cerap. • Merancang aktiviti astronomi. • Menjalinkan kerjasama, perkongsian maklumat dan kepakaran dengan balai cerap seluruh Malaysia. • Mencerap dan memproses data astrofotografi.
<i>Maintenance</i>	• Memastikan semua kelengkapan hotel berfungsi dengan baik. • Melaksanakan penyelenggaraan berkala terhadap mesin tertentu untuk kegunaan hotel bagi jangka masa yang panjang. • Memastikan penjimatan penggunaan tenaga elektrik.

Sumber: Jadual Fungsi Bahagian MHSB

6.1.4. MHSB diterajui oleh empat (4) orang Lembaga Pengarah yang kesemuanya mewakili sektor kerajaan terdiri daripada Pengerusi MAINS sebagai Pengerusi. Selain itu, Lembaga Pengarah MHSB turut dianggotai oleh Setiausaha Kerajaan Negeri Sembilan, Pegawai Kewangan Negeri dan Setiausaha MAINS. Komposisi Lembaga Pengarah MHSB terdiri daripada dua (2) orang berstatus bebas dan dua (2) orang berstatus bukan bebas.

6.1.5. Semakan Audit mendapati MHSB hanya mengamalkan satu (1) daripada lapan (8) aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu pelantikan dan peranan Ketua Pegawai Eksekutif/Pengurus Besar. Bagaimanapun, tujuh (7) aspek amalan terbaik tadbir urus yang lain tidak diamalkan sepenuhnya iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Audit, Setiausaha Syarikat, Audit Dalam, Rancangan Korporat dan KPI serta SOP. Aspek tadbir urus korporat yang tidak diamalkan sepenuhnya oleh MHSB adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Pengerusi

Berdasarkan MCGG 2017 Amalan 1.2 dan *Green Book* Perenggan 2.1.3, tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas dalam Piagam Lembaga Pengarah. Pengerusi hendaklah tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat untuk mengelakkan risiko konflik kepentingan. Semakan Audit mendapati Pengerusi MHSB tiada surat lantikan secara bertulis yang menyatakan tugas dan tanggungjawab serta syarat-syarat pelantikan.

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 31 Januari 2020

Pihak MHSB telah mengangkat perkara ini ke Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 11 Disember 2019. Ahli Lembaga Pengarah menerima maklum perkara ini dan menasihati Pengurusan MHSB untuk mengambil tindakan susulan seperti mana yang telah disyorkan.

Pada pendapat Audit, tugas dan tanggungjawab Pengerusi Lembaga Pengarah yang tidak dinyatakan dengan jelas dan secara bertulis boleh menjejaskan keberkesanan peranan Pengerusi.

b. Lembaga Pengarah

- i. Berdasarkan MCCG 2017 Amalan 2.1, Lembaga Pengarah perlu mewujudkan Piagam Lembaga Pengarah serta menyediakan dan meluluskan terma rujukan bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah. Hal ini penting agar peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah dan jawatankuasa di bawahnya dinyatakan dengan jelas. Semakan Audit mendapati ***Piagam Lembaga Pengarah MHSB belum diwujudkan.***
- ii. *Green Book* Perenggan 1.4.4 menyarankan supaya Lembaga Pengarah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. Semakan Audit mendapati tiada bukti program pembelajaran berterusan disertai oleh Lembaga Pengarah bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019.
- iii. Berdasarkan *Green Book* Perenggan 1.2.1, 1.2.3 dan MCCG *Principle A (II)*, Jawatankuasa Pencalonan perlu ditubuhkan bagi menilai prestasi Lembaga Pengarah sekali setiap tahun sebagai asas pelanjutan tempoh keahlian Lembaga Pengarah berkenaan. Selain itu, ia juga untuk memastikan Lembaga Pengarah yang dilantik menyumbang ke arah keberkesanan peranan Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati MHSB tidak ***menubuhkan Jawatankuasa Pencalonan bagi menilai prestasi Lembaga Pengarah.*** Oleh itu, pihak Audit tidak dapat memastikan sebarang penilaian prestasi dibuat terhadap Lembaga Pengarah.

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 31 Januari 2020

Pihak MHSB telah mengangkat perkara ini ke mesyuarat Lembaga Pengarah pada 11 Disember 2019. Ahli Lembaga Pengarah menerima maklum perkara ini dan menasihati Pengurusan MHSB untuk mengambil tindakan susulan seperti mana yang telah disyorkan.

Pada pendapat Audit, ketiadaan Piagam Lembaga Pengarah dan program pembelajaran yang berterusan menyebabkan tindakan dan keputusan yang dibuat tidak selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat. Seterusnya, ketiadaan Jawatankuasa Pencalonan memberi kesan kepada penilaian keberkesanan Jawatankuasa Lembaga Pengarah.

c. Jawatankuasa Audit

Berdasarkan MCCG 2017 *Intended Outcome 8.0* dan *Green Book* Perenggan 1.2.1, Jawatankuasa Audit (JKA) perlu ditubuhkan untuk menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah. Hal ini akan dapat untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Semakan Audit mendapati **JKA tidak ditubuhkan**. Perkara ini merupakan isu berulang daripada Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2014 Siri 1.

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 31 Januari 2020

Pihak MHSB telah mengangkat perkara ini ke mesyuarat Lembaga Pengarah pada 11 Disember 2019. Ahli Lembaga Pengarah menerima maklum perkara ini dan menasihati Pengurusan MHSB untuk mengambil tindakan susulan seperti mana yang telah disyorkan.

Pada pendapat Audit, ketiadaan Jawatankuasa Audit tidak dapat menambah nilai kawalan dalaman terutamanya aspek kewangan dan operasi perniagaan.

d. Setiausaha Syarikat

MCCG 2017 Amalan 1.4 menyatakan antara peranan dan tanggungjawab Setiausaha Syarikat adalah menasihati Lembaga Pengarah mengenai peranan dan tanggungjawab mereka. Semakan Audit mendapati *peranan dan tanggungjawab Setiausaha Syarikat tidak dilaksanakan dengan berkesan kerana tidak menasihati MHSB menyediakan Piagam Lembaga Pengarah, Pelan Strategik dan mengemas kini SOP.* Perkara ini disebabkan tiada sebarang *Terms of Reference* (TOR) bagi Setiausaha Syarikat yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah MHSB.

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 31 Januari 2020

Pihak MHSB telah mengangkat perkara ini ke mesyuarat Lembaga Pengarah pada 11 Disember 2019. Ahli Lembaga Pengarah menerima maklum perkara ini dan menasihati Pengurusan MHSB untuk mengambil tindakan susulan seperti mana yang telah disyorkan.

Pada pendapat Audit, pelantikan Setiausaha Syarikat tidak selaras dengan amalan tadbir urus korporat kerana terma rujukan berhubung tugas dan peranan Setiausaha Syarikat tidak dinyatakan dengan jelas.

e. Audit Dalam

- i. Menurut MCCG 2017 Panduan 10.1, peranan utama Audit Dalam ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Audit Dalam juga membantu JKA dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus. Fungsi Audit Dalam adalah menilai dan meningkatkan keberkesanan proses kawalan dalaman dan tadbir urus serta menyarankan penambahbaikan yang dapat memberi nilai tambah kepada syarikat.
- ii. Semakan Audit mendapati *MHSB tidak mempunyai Audit Dalam semenjak ditubuhkan dan tidak pernah diaudit oleh Audit Dalam syarikat induk.*

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 31 Januari 2020

Pihak MHSB telah mengangkat perkara ini ke mesyuarat Lembaga Pengarah pada 11 Disember 2019. Ahli Lembaga Pengarah menerima maklum perkara ini dan menasihati Pengurusan MHSB untuk mengambil tindakan susulan seperti mana yang telah disyorkan.

Pada pendapat Audit, ketiadaan Audit Dalaman menyebabkan proses penilaian pengurusan risiko dan kawalan dalaman tidak dapat dilaksanakan dengan berkesan. Perkara ini merupakan isu berulang daripada Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2014 Siri 1.

f. Rancangan Korporat/Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama

- i. MCCG 2017 Amalan 1.1, Panduan 1.1 menyarankan Lembaga Pengarah menetapkan sasaran strategik dan memastikan sumber syarikat yang diperlukan sedia ada untuk syarikat mencapai objektifnya. Lembaga Pengarah juga perlu memastikan pelan strategik syarikat menyokong pembentukan nilai jangka panjang yang menyokong kemampuan syarikat. Semakan Audit mendapati ***MHSB tidak menyediakan Pelan Strategik syarikat. Ketiadaan Pelan Strategik yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah menyebabkan MHSB tidak dapat membuat penilaian yang menyeluruh terhadap pencapaian syarikat.*** Bagaimanapun, MHSB mempunyai *Business Plan* bagi Bahagian Jualan dan F&B tetapi tiada bukti kelulusan oleh Lembaga Pengarah.
- ii. Mengikut *Green Book* Bahagian 1, Perenggan 3.2, Lembaga Pengarah berperanan memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan KPI. Semakan Audit mendapati MHSB ada menetapkan KPI syarikat tetapi tidak dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah. Sebaliknya, hanya pencapaian kewangan dan prestasi dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah.

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 31 Januari 2020

Pihak MHSB telah mengangkat perkara ini ke mesyuarat Lembaga Pengarah pada 11 Disember 2019. Ahli Lembaga Pengarah menerima maklum perkara ini dan menasihati Pengurusan MHSB untuk mengambil tindakan susulan seperti mana yang telah disyorkan.

Pada pendapat Audit, ketiadaan Pelan Strategik menyebabkan hala tuju syarikat tidak jelas. *Business Plan* dan KPI yang tidak dibentang dan diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah menyebabkan pelaksanaan serta pencapaiannya tidak dipantau oleh Lembaga Pengarah.

g. *Standard Operating Procedures (SOP)*

MKD *Handbook* Perenggan 1.9(c), 2.2 (f) dan Perenggan 3.25 hingga 3.28, menyatakan syarikat hendaklah mempunyai SOP yang lengkap serta menyeluruh merangkumi aktiviti utama dan urusan kewangan syarikat yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati SOP utama dan urusan kewangan syarikat yang diguna pakai oleh MHSB tidak mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 31 Januari 2020

Pihak MHSB telah mengangkat perkara ini ke mesyuarat Lembaga Pengarah pada 11 Disember 2019. Ahli Lembaga Pengarah menerima maklum perkara ini dan menasihati Pengurusan MHSB untuk mengambil tindakan susulan seperti mana yang telah disyorkan.

Pada pendapat Audit, SOP yang dikemas kini dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah boleh dijadikan dokumen rujukan rasmi dalam membantu syarikat menjalankan aktiviti dengan lebih cekap serta berkesan.

6.2. Pengurusan Aktiviti Syarikat

MHSB merupakan sebuah syarikat berorientasikan keuntungan yang menyediakan perkhidmatan perhotelan. Aktiviti utama MHSB adalah penyewaan bilik penginapan dan jualan F&B termasuk *banquet* (sewaan dewan/bilik mesyuarat).

6.2.1. Pencapaian Output

a. Prestasi Penyewaan Bilik Penginapan

- i. Berdasarkan rekod MHSB, jumlah keseluruhan bilik penginapan adalah 85 unit terdiri daripada jenis *superior*, *deluxe*, *deluxe queen*, *deluxe family* dan *apartment suite* dengan kadar sewa bagi satu (1) malam antara RM174 hingga RM757 adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
BILANGAN BILIK PENGINAPAN DAN KADAR SEWAAN SETIAP BILIK YANG DITAWARKAN

JENIS BILIK		KELUASAN BILIK (Kaki Persegi)	JUMLAH BILIK (Unit)	PUBLISHED RATE (RM/Hari)	
				KADAR SEWA HARI BIASA	KADAR SEWA PEAK SEASON
Non-Sea Facing	Superior	236	26	174	234
	Deluxe	291	20	186	256
Sea Facing	Superior	236	18	204	280
	Deluxe	291	8	230	297
	Deluxe Queen	291	5	268	327
	Deluxe Family	299	5	288	350
Apartment Suite	Apartment 2 Bilik	624	1	609	636
	Apartment 3 Bilik	712	2	701	757
JUMLAH			85		

Sumber: Laman Sesawang Klana Beach Resort Port Dickson

- ii. Penetapan sasaran jumlah pengunjung yang mendaftar masuk ke MHSB dibuat berdasarkan petunjuk Kadar Penginapan Purata [*Average Occupancy Rate* (AOR)]. Ia mengambil kira jumlah bilik yang disewakan berbanding jumlah bilik yang ditawarkan bagi sesuatu tempoh. Selain itu, sasaran ditetapkan berdasarkan prestasi penyewaan bilik penginapan tahun sebelumnya. Laporan sasaran dan pencapaian sebenar dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah.
- iii. Analisis Audit mendapati AOR bagi tahun 2016 hingga 2018 tidak mencapai sasaran. MHSB telah mencatat AOR sebenar bagi tahun 2016 hingga 2018 masing-masing adalah sebanyak 58.5%, 57.9% dan 61.8% berbanding sasaran. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
PRESTASI PENYEWAAAN BILIK PENGINAPAN
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN JUN 2019

PERKARA	2016		2017		2018		2019 (Setakat Bulan Jun)	
	SASARAN	SEBENAR	SASARAN	SEBENAR	SASARAN	SEBENAR	SASARAN	SEBENAR
Bilangan Bilik yang Ditawarkan	31,110	31,110	31,025	31,025	31,025	31,025	15,385	15,385
Bilangan Bilik yang Disewakan	20,018	18,202	19,760	17,956	19,930	19,162	9,269	7,396
Purata Kadar Penginapan (%)	64.4	58.5	63.7	57.9	64.2	61.8	60.3	48.1
PERBEZAAN (%)	(5.9)		(5.8)		(2.4)		(12.2)	

Sumber: *Statement Income and Expenses*, MHSB.

- iv. Analisis Audit seterusnya mendapati, ***prestasi pendapatan penyewaan bilik penginapan MHSB bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 tidak mencapai sasaran yang ditetapkan.*** Prestasi pendapatan penyewaan sebenar bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 adalah antara RM2.44 juta hingga RM2.58 juta. Setakat bulan Jun 2019 pula, pendapatan penyewaan bilik penginapan adalah berjumlah RM1.01 juta. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 4.**

JADUAL 4
PRESTASI PENDAPATAN PENYEWAAAN
BILIK PENGINAPAN BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN JUN 2019

TAHUN	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
2016	2.66	2.44	91.7
2017	2.67	2.53	94.8
2018	2.74	2.58	94.2
Jun 2019	1.22	1.01	82.8

Sumber: *Statement Income and Expenses*, MHSB

- v. Berdasarkan *Daily Revenue Report*, Sistem Opera MHSB, seramai 120,028 pengunjung telah menginap di MHSB bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019. Analisis Audit menunjukkan pada tahun 2017, jumlah pengunjung MHSB menurun sebanyak 2.4% iaitu 34,228 berbanding 35,069 pada tahun 2016.
- vi. Keadaan ini disebabkan oleh penurunan bilangan pengunjung dari jabatan kerajaan dan *Free Independent Traveller* (FIT) bagi tempoh tersebut. Bagaimanapun, kedatangan pengunjung meningkat sebanyak

6.1% pada tahun 2018 iaitu seramai 36,301 orang berbanding 34,228 orang tahun 2017 adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
JUMLAH PENGUNJUNG BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN JUN 2019

PENGUNJUNG	2016	2017	2018	2019 (Setakat Bulan Jun)	JUMLAH	(%)
Domestik (Bilangan)	34,155	32,422	35,104	13,654	115,335	96.1
Luar Negara (Bilangan)	914	1,806	1,197	776	4,693	3.9
JUMLAH	35,069	34,228	36,301	14,430	120,028	100.0

Sumber: *Daily Revenue Report*, Sistem Opera MHSB

- vii. Pengunjung domestik terdiri daripada pengunjung individu, jabatan kerajaan dan agensi swasta. Analisis Audit mendapati pada tahun 2018, pengunjung individu merupakan 59.2% daripada keseluruhan pengunjung yang berjumlah 36,301 orang. Selain itu sebanyak 27.0% pengunjung adalah dari jabatan kerajaan dan 13.8% dari agensi swasta. Trend kedatangan pengunjung domestik mengikut kategori pengunjung adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
JUMLAH PENGUNJUNG DOMESTIK
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN JUN 2019

PENGUNJUNG	2016		2017		2018		2019 (Setakat Bulan Jun)	
	JUMLAH	(%)	JUMLAH	(%)	JUMLAH	(%)	JUMLAH	(%)
Individu	18,422	52.5	19,819	57.9	21,479	59.2	8,539	59.2
Jabatan kerajaan	12,040	34.3	9,495	27.7	9,814	27.0	3,697	25.6
Agensi swasta	4,607	13.2	4,914	14.4	5,008	13.8	2,194	15.2
JUMLAH	35,069	100.0	34,228	100.0	36,301	100.0	14,430	100.0

Sumber: *Daily Revenue Report*, Sistem Opera MHSB

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 9 Oktober 2019

Prestasi penyewaan bilik penginapan terkumpul dari 2016 sehingga 2019 (Jun) adalah di bawah sasaran sebanyak 5.8%, ini disebabkan kekurangan pengunjung dari mesyuarat sektor kerajaan dan FIT masing-masing sebanyak 25% dan 39%. Pencapaian Korporat FIT juga di bawah sasaran sebanyak 44%. Bagaimanapun sektor internet (*Online Travel Agency*) dan mesyuarat korporat mencatatkan lebih sebanyak 11% dan 14%.

Pada pendapat Audit, prestasi penyewaan bilik penginapan dan prestasi pendapatan penyewaan adalah tidak cekap kerana MHSB

tidak mencapai sasaran yang ditetapkan bagi tempoh tiga (3) tahun berturut-turut.

b. Prestasi Jualan F&B

- i. MHSB mempunyai sebuah kafeteria iaitu *Klana Coffee House*, yang beroperasi mulai jam 6.30 pagi hingga 11.00 malam. *Klana Coffee House* telah diberi status halal daripada JAKIM dan tempoh pensijilan tersebut sentiasa dikemas kini dari semasa ke semasa. Selain itu, perkhidmatan *banquet* menawarkan enam (6) jenis dewan/bilik mesyuarat adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
PERKHIDMATAN *BANQUET* YANG DISEDIAKAN

BIL.	LOKASI	JENIS SUSUN ATUR DAN KAPASITI MUATAN (Orang)					
		<i>THEATRE</i>	<i>CLASS ROOM</i>	<i>U-SHAPE</i>	<i>HOLLOW</i>	<i>BOARD STYLE</i>	<i>BANQUET</i>
1.	Dewan Utama (Dengan Pentas)	180	120	50	60	60	120
2.	Dewan Utama (Dengan pentas)	200	140	70	70	70	150
3.	Dewan Mesyuarat 4	120	60	30	30	30	80
4.	Bilik Mesyuarat 1 (<i>Boardroom</i>)	TB				34	TB
5.	Bilik Mesyuarat 2 (<i>Games Room</i>)	30	18	18	18	20	40
6.	Galeri	TB					30

Sumber: Laman Sesawang Klana Beach Resort Port Dickson

Nota: TB – Tidak Berkenaan

- ii. Sasaran jualan F&B bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019 masing-masing berjumlah RM2.55 juta, RM2.62 juta, RM2.34 juta dan RM1.27 juta. Penetapan sasaran ini dibuat berdasarkan prestasi jualan F&B tahun sebelumnya yang terdiri daripada jualan makanan dan minuman di *Klana Coffee House*, *room services* dan *banquet*.
- iii. Analisis Audit mendapati prestasi jualan F&B bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019 adalah berjumlah RM2.34 juta (91.8%), RM2.13 juta (81.6%), RM2.37 juta (101.3%) dan RM1.03 juta (81.1%). Prestasi jualan F&B tahun 2018 sahaja yang berjaya melepasi sasaran yang ditetapkan. Maklumat lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
PRESTASI JUALAN F&B BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN JUN 2019

PERKARA	2016	2017	2018	2019 (Setakat Bulan Jun)
Sasaran (RM Juta)	2.55	2.61	2.34	1.27
Sebenar (RM Juta)	2.34	2.13	2.37	1.03
PENCAPAIAN (%)	91.8	81.6	101.3	81.1

Sumber: *Statement Income And Expenses*, MHSB

- iv. Prestasi jualan F&B *banquet* merupakan penyumbang utama pendapatan F&B dengan jualan sebenar bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 masing-masing adalah RM1.47 juta (62.8%), RM1.24 juta (58.2%), RM1.35 juta (57%). Setakat bulan Jun 2019, jualan sebenar *banquet* adalah RM0.49 juta iaitu 47.6% berbanding jumlah jualan sebenar F&B. Kenaikan atau penurunan jualan *banquet* akan memberi impak kepada prestasi jualan F&B keseluruhannya. Hasil jualan *banquet* merangkumi jualan pakej kursus/seminar, *buffet hi-tea*, *family day dinner*, *private dinner* dan jualan *buffet* Ramadan.
- v. Penyumbang kedua terbesar F&B adalah *Klana Coffee House* dengan pendapatan jualan RM0.82 juta bagi tahun 2016, RM0.85 juta bagi tahun 2017, RM0.98 juta bagi tahun 2018 dan RM0.52 juta setakat bulan Jun 2019.
- vi. Secara keseluruhannya, prestasi jualan *banquet* menurun pada tahun 2017 dengan penurunan sebanyak RM223,563 (15.2%) berbanding tahun 2016. Bagaimanapun, pada tahun 2018, jualan *banquet* meningkat sebanyak RM102,183 (8.2%) berbanding tahun 2017. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
PRESTASI JUALAN F&B BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN JUN 2019

JUALAN F&B	2016			2017			2018			2019 (Setakat Bulan Jun)		
	Sasaran	Sebenar	(%)	Sasaran	Sebenar	(%)	Sasaran	Sebenar	(%)	Sasaran	Sebenar	(%)
	(RM Juta)	(RM Juta)		(RM Juta)	(RM Juta)		(RM Juta)	(RM Juta)		(RM Juta)	(RM Juta)	
<i>Klana Coffee House</i>	0.70	0.82	117.1	0.86	0.85	98.8	0.98	0.98	100.0	0.57	0.52	91.2
<i>Room Services</i>	0.12	0.05	41.7	0.10	0.04	40.0	0.05	0.04	80.0	0.01	0.02	200.0
<i>Banquet</i>	1.73	1.47	85.0	1.65	1.24	75.2	1.31	1.35	103.1	0.69	0.49	71.0
JUMLAH	2.55	2.34	91.8	2.61	2.13	81.6	2.34	2.37	101.3	1.27	1.03	81.1

Sumber: *Statement Income and Expenses*, MHSB

- vii. Peningkatan keupayaan jualan F&B bergantung kepada sewaan bilik mahupun *banquet* yang terhad. Saiz bilik mesyuarat hanya boleh memuatkan 130 pax pada satu-satu masa. Bilangan bilik mesyuarat juga terhad dan hanya boleh menampung tiga (3) kumpulan serentak. Selain itu, lokasi *private dining* yang boleh ditawarkan hanya di Dewan Utama, *Klana Coffee House* dan Ruang Legar Balai Cerap Teluk Kemang.
- viii. Pada tahun 2018 dan 2019, jualan F&B ketika program *buffet* Ramadan telah mendapat sambutan yang menggalakkan kerana menawarkan hidangan kibas golek sebagai menu istimewa dan Program Pasar Malam

(PASMA). Program Pasar Malam dijalankan di perkarangan hotel pada setiap malam Sabtu.

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 9 Oktober 2019

Pada tahun 2017, jualan *banquet* menurun sebanyak 15.2% berbanding tahun 2016. Keadaan ini selari dengan kadar penginapan *Group Inclusive Tour* kerajaan yang menurun sebanyak 18.4%. Pada tahun 2018 jualan *banquet* telah meningkat sebanyak 27.9% disebabkan peningkatan penginapan GIT's kerajaan sebanyak 4.4%. Pada tahun 2018, peningkatan jualan *banquet* disumbangkan oleh sektor pendidikan.

Pada pendapat Audit, prestasi jualan F&B berbanding sasaran bagi aktiviti utama syarikat boleh ditambah baik walaupun telah mencapai kadar optimum.

c. Pengambilalihan Aset oleh MAINS

- i. MAINS telah melantik firma audit swasta bagi tujuan mengkaji kertas cadangan penstrukturan semula MHSB. Kertas cadangan ini telah dibentang dan dipersetujui oleh Mesyuarat Lembaga Pengarah, MAINS Holdings Sdn. Bhd. Bil. 2/2017 pada 8 Mei 2017. Pengambilalihan ini antara lainnya disebabkan oleh prestasi kewangan yang kurang memuaskan kerana MHSB mengalami kerugian tiga (3) tahun berturut-turut. Pelupusan aset yang dicadangkan daripada penstrukturan semula akan menjana keuntungan seperti **Jadual 10**.

JADUAL 10
PENGIRAAN PELUPUSAN ASET MHSB

ASET	NILAI BUKU (RM Juta)
Tanah	3.07
Bangunan	27.86
Perabot	1.00
Penghawa Dingin	0.01
Hartanah, Loji dan Peralatan	0.26
Komputer dan <i>software</i>	0.27
JUMLAH	32.47
NILAI PELUPUSAN	36.00
KEUNTUNGAN ATAS PELUPUSAN	3.53

Sumber: Kertas Cadangan Penstrukturan Semula, MHSB

- ii. Pada tahun 2018, jumlah pendapatan adalah sebanyak RM8.44 juta termasuk RM3.53 juta yang merupakan keuntungan atas pelupusan (lain-lain pendapatan). Analisis Audit mendapati sekiranya keuntungan atas pelupusan tidak diambil kira sebagai pendapatan, syarikat akan mengalami kerugian sebanyak RM101,322. Perbandingan penyata kedudukan kewangan tanpa mengambil kira keuntungan pelupusan seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
PERBANDINGAN PENYATA KEDUDUKAN KEWANGAN
TANPA MENGAMBIL KIRA KEUNTUNGAN PELUPUSAN BAGI TAHUN 2018

BUTIRAN	PENYATA KEWANGAN BERAUDIT (RM Juta)	TANPA KEUNTUNGAN PELUPUSAN (RM Juta)
Pendapatan Utama	4.88	4.88
Lain-lain Pendapatan	3.56	*0.03
JUMLAH PENDAPATAN	8.44	4.90
Perbelanjaan Pentadbiran	4.22	4.22
Kos Kewangan	0.02	0.02
Kos Pengeluaran Langsung	0.75	0.75
Lain-lain Perbelanjaan	0.02	0.02
JUMLAH PERBELANJAAN	5.01	5.01
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI	3.43	(0.10)
Hasil/(Belanja) Cukai	0	0
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SELEPAS CUKAI	3.43	(0.10)

Sumber: *Annual Report & Audited Financial Statement*, MHSB

Nota: (*) - Angka tanpa keuntungan pelupusan

6.2.2. Pencapaian *Outcome*

a. Penarafan Hotel

- i. MOTAC telah mengeluarkan Garis Panduan Pengelasan Premis Penginapan Pelancong Bagi Kategori Hotel Bandar untuk menentukan pengelasan sesebuah hotel. Pematuhan terhadap kriteria yang perlu dipenuhi MHSB bagi melayakkan ia dikelaskan sebagai hotel pulau/pantai/tasik/sungai bertaraf tiga (3) bintang antaranya adalah seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
PEMATUHAN TERHADAP KRITERIA
PENARAFAN TIGA BINTANG HOTEL PULAU/PANTAI/TASIK/SUNGAI

BIL.	KRITERIA DITETAPKAN OLEH MOTAC	PELAKSANAAN YA (/)/TIDAK (X)
1.	Premis wajib berdaftar dengan MOTAC.	/
2.	Premis menawarkan lebih daripada 10 bilik atau lebih daripada 50 katil.	/
3.	Premis wajib mempunyai lesen perniagaan/lesen operasi hotel atau penginapan daripada Pihak Berkuasa Tempatan (PBT).	/
4.	Premis wajib mempunyai sijil perakuan Jabatan Bomba dan Penyelamat Malaysia sekiranya telah beroperasi lebih daripada setahun atau <i>Certificate of Completion and Compliance</i> sekiranya premis beroperasi kurang daripada setahun.	/
5.	Premis hendaklah menjadi ahli mana-mana persatuan yang diiktiraf oleh MOTAC seperti <i>Malaysian Association of Hotels</i> (MAH), <i>Malaysian Association of Hotel Owners</i> (MAHO) atau <i>Malaysia Budget Hotel Association</i> (MyBHA).	/
6.	Semua kakitangan pengendali makanan hendaklah memperoleh Sijil Pengendali Makanan dan suntikan <i>Anti Typhoid</i> .	X
7.	Premis yang mempunyai F&B perlu menyediakan <i>grease trap</i> .	/
8.	Pihak premis perlu menyediakan generator set mengikut keperluan perundangan sedia ada.	/
9.	Premis sekurang-kurangnya menyediakan satu (1) bilik penginapan dan tandas awam di kawasan umum untuk orang kurang upaya (OKU) dan sekiranya tiada, perlu dapatkan pengecualian daripada pihak berkaitan.	/

Sumber: Garis Panduan Pengelasan Premis Penginapan Pelancong Bagi Kategori Hotel Bandar, MOTAC

- ii. Pihak Audit telah memilih sebanyak 169 daripada 271 kriteria bagi penarafan tiga (3) bintang hotel pulau/pantai/tasik/sungai yang ditetapkan oleh MOTAC untuk semakan lanjut. Selain itu, lawatan dan pemeriksaan fizikal telah dibuat pada 15 Julai 2019 melibatkan 10 sampel setiap jenis bilik penginapan, *Klana Coffee House*, stor F&B, dapur, *housekeeping*, *front office* dan bilik pemantauan kamera litar tertutup serta sekitar kawasan hotel.
- iii. Kriteria yang disemak antaranya penyediaan satu (1) set keperluan solat iaitu sehelai kain pelek, sepasang telekung dan sehelai sejadah untuk kemudahan ibadah pengunjung beragama Islam. Ini membuktikan MHSB komited bagi mencapai objektifnya untuk menjadi hotel mesra Muslim. Semakan Audit mendapati MHSB telah mematuhi semua kriteria yang disemak kecuali keperluan Sijil Pengendali Makanan dan suntikan *Anti-Typhoid* bagi semua pengendali makanannya.

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 9 Oktober 2019

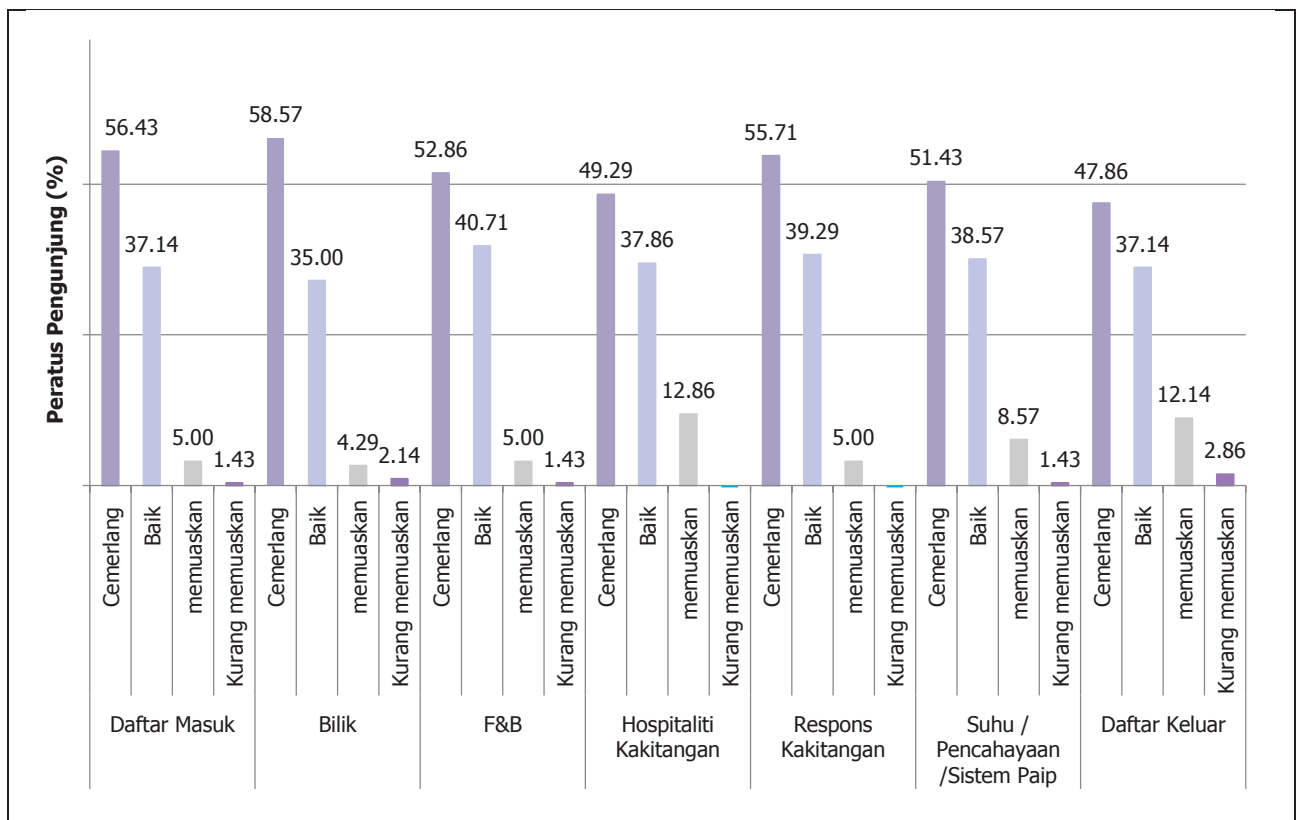
MHSB telah mengambil langkah pembetulan, semua kakitangan yang mengendalikan makanan telah memperoleh Sijil Pengendali Makanan dan suntikan *Anti-Typhoid*, seterusnya mematuhi penarafan hotel seperti mana yang dikehendaki.

Pada pendapat Audit, pematuhan terhadap kriteria penarafan hotel adalah selaras dengan peraturan yang ditetapkan oleh MOTAC. Bagaimanapun, ketiadaan senarai semak bagi kemasukan kakitangan baru mengakibatkan keperluan suntikan *Anti-Typhoid* tidak diberi.

b. Kepuasan Pelanggan

- i. MHSB menyediakan Borang Maklum Balas Pelanggan bagi mendapatkan respons pengunjung berkaitan perkhidmatan yang disediakan. Perkhidmatan yang disenaraikan dalam borang tersebut adalah perkhidmatan daftar masuk/daftar keluar, penyediaan bilik, F&B, respons/hospitaliti kakitangan serta pencahayaan/suhu dan sistem paip hotel. Analisis Audit terhadap 50 sampel borang tersebut untuk mendapatkan maklum balas pengunjung bagi tahun 2018 diringkaskan seperti dalam **Carta 3**.

CARTA 3
MAKLUM BALAS PENGUNJUNG BAGI TAHUN 2018



Sumber: Borang Maklum Balas Pelanggan MHSB

- ii. Secara keseluruhan, lebih 90.8% pengunjung memberi respons cemerlang dan baik terhadap semua perkhidmatan yang disediakan oleh MHSB. Berdasarkan **Carta 3**, 58.6% pengunjung memberi penilaian

tahap cemerlang terhadap perkhidmatan bilik dan 52.9% pengunjung pula memberi penilaian tahap cemerlang terhadap perkhidmatan F&B.

Pada pendapat Audit, pengunjung MHSB berpuas hati dengan perkhidmatan yang ditawarkan bagi tahun 2018.

6.2.3. Pelaksanaan Aktiviti

a. Pengurusan Stor F&B

MHSB tidak mempunyai SOP berkaitan pengurusan stor F&B. Semakan Audit mendapati stor barangan kering F&B turut ditempatkan bersebelahan barangan *amenities*, elektrik dan elektronik serta bahan yang mudah terbakar adalah seperti dalam **Gambar 1** hingga **Gambar 3**.

GAMBAR 1



Lokasi: Stor MHSB
Barangan F&B dan Barangan Elektrik yang Diletakkan Bersebelahan
(Julai 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 2



Lokasi: Stor MHSB
Barangan *Amenities* dan Pencuci Tandas yang Diletakkan Bersebelahan
(Julai 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)



GAMBAR 3

Lokasi: Stor MHSB
Barangan Mudah Terbakar
(Julai 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 9 Oktober 2019

MHSB telah mengambil langkah pembetulan, dengan mengubah susunan barangan dan menampal tanda amaran dalam stor seperti mana yang telah disarankan oleh pihak Audit.

Pada pendapat Audit, ketiadaan SOP bagi menguruskan stor F&B mengakibatkan pengurusan stor bahan makanan dan racun tidak dapat dilaksanakan dengan berkesan. Perkara ini bagi menjamin stok F&B disimpan dalam keadaan selamat.

b. Strategi Pemasaran

- i. MHSB mewujudkan strategi pemasaran bagi mencapai visi syarikat untuk menjadi destinasi percutian utama yang patuh syariah di Negeri Sembilan. Berdasarkan *Sales and Marketing Business Plan* Tahun 2018 dan 2019, pelaksanaan program pemasaran akan dibuat melalui lawatan peribadi (*Sales Blitz*) ke jabatan kerajaan dan syarikat korporat. Selain itu, MHSB turut merancang membuat promosi melalui media cetak, elektronik, perkhidmatan papan iklan dan penyertaan program *Malaysian Association of Tour and Travel Agent* (MATTA).
- ii. Semakan Audit mendapati MHSB telah melaksanakan pemasaran yang dirancang. Bagaimanapun aktiviti pemasaran tersebut tidak menetapkan sasaran. Ini menyebabkan penilaian keberkesanan aktiviti promosi dan pemasaran tidak dapat dinilai.
- iii. Analisis Audit mendapati peningkatan perbelanjaan pemasaran bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 melibatkan masing-masing sejumlah RM92,699, RM127,647 dan RM168,140. Bagaimanapun tiada peningkatan yang ketara bagi jumlah pendapatan tahunan syarikat.
- iv. Analisis Audit terhadap perbelanjaan jualan dan pemasaran mendapati pulangan pendapatan bagi setiap ringgit yang dibelanjakan untuk tujuan jualan dan pemasaran bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 masing-masing adalah pada kadar 1.9%, 2.7% dan 3.4% adalah seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
PULANGAN ATAS PERBELANJAAN JUALAN DAN PEMASARAN

BUTIRAN	2016	2017	2018
Jumlah Pendapatan (RM Juta)	4.95	4.82	4.88
Perbelanjaan Jualan dan Pemasaran (RM)	92,699	127,647	168,140
Pulangan Atas Perbelanjaan Jualan dan Pemasaran (%)	1.9	2.7	3.4

Sumber: *Statement Income and Expenses*, MHSB

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 31 Januari 2020

MHSB telah memperkemaskan strategi pemasaran bagi tahun 2020. Di samping Sales Blitz ke sektor kerajaan dan swasta, pemasaran secara maya akan diperkasakan seperti di Instagram, Facebook, Twitter serta di *Search Engine Optimization*.

Pada pendapat Audit, keberkesanan aktiviti promosi dan pemasaran MHSB tidak dapat dinilai kerana tiada penetapan sasaran.

c. Pengurusan Maklum Balas dan Aduan Pelanggan

MHSB menggunakan Borang Maklum Balas Pengunjung untuk merekodkan sebarang aduan yang diterima daripada pelanggan hotel mengenai perkhidmatan yang ditawarkan, iaitu bilik penginapan, F&B dan *banquet*. Bagaimanapun semakan Audit mendapati ***MHSB tidak membuat analisis terhadap aduan diterima bagi menilai tindakan susulan yang perlu diambil. Perkara ini berlaku disebabkan MHSB tidak mempunyai SOP berkaitan pengurusan aduan pelanggan dan norma masa bagi penyelesaian aduan.***

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 31 Januari 2020

Pihak MHSB telah mengangkat perkara ini ke mesyuarat Lembaga Pengarah pada 11 Disember 2019. Ahli Lembaga Pengarah menerima maklum perkara ini dan menasihati Pengurusan MHSB untuk mengambil tindakan susulan seperti mana yang telah disyorkan.

Pada pendapat Audit, ketiadaan SOP bagi menguruskan aduan pelanggan yang diterima menyebabkan tindakan susulan tidak dapat dilaksanakan dengan berkesan.

6.3. Kedudukan Kewangan

6.3.1. Penyata Kewangan MHSB bagi tahun 2016, 2017, dan 2018 telah diberi Laporan Juruaudit Tanpa Teguran oleh Tetuan ER & Associates. Analisis terhadap kedudukan kewangan MHSB bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti dalam **Jadual 14**.

JADUAL 14
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Pendapatan Utama	4.95	4.82	4.88
Lain-lain Pendapatan	0.02	0.01	3.56
JUMLAH PENDAPATAN	4.97	4.83	8.44
Perbelanjaan Pentadbiran	3.83	4.01	4.22
Kos Kewangan	0.03	0.02	0.02
Kos Pengeluaran Langsung	0.70	0.66	0.75
Lain-lain Perbelanjaan	0.76	0.78	0.02
JUMLAH PERBELANJAAN	5.32	5.48	5.01
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI	(0.35)	(0.65)	3.43
Hasil/(Belanja) Cukai	*0.00	**0.00	0.00
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SELEPAS CUKAI	(0.35)	(0.65)	3.43
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	(2.02)	(2.68)	0.75
JUMLAH ASET	36.01	35.56	12.37
JUMLAH LIABILITI	27.27	27.47	0.85
JUMLAH EKUITI	8.74	8.08	11.51
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	36.01	35.56	12.37
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	1.85	2.28	1.79

Sumber: *Annual Report & Audited Financial Statement*, MHSB

Nota: (*) - Tahun 2016: (RM5,170)

(**) - Tahun 2017: (RM2,311)

6.3.2. Pendapatan utama MHSB terdiri daripada penyewaan bilik penginapan jualan F&B, sewa dewan dan fi Balai Cerap Telok Kemang. Bagi tahun 2016 hingga 2018, pendapatan MHSB menunjukkan trend penurunan dan peningkatan. Berlaku penurunan sebanyak 2.7% pada tahun 2017, iaitu sejumlah RM4.82 juta berbanding RM4.95 juta pada tahun 2016. Pada tahun 2018 pula, trend pendapatan mencatatkan peningkatan sebanyak 1.2% kepada RM4.88 juta berbanding tahun

2017. Pendapatan penyewaan bilik penginapan didapati meningkat untuk dua (2) tahun berturut-turut, RM2.44 juta pada tahun 2016 kepada RM2.53 juta pada tahun 2017 dan RM2.53 juta pada tahun 2017 kepada RM2.58 juta pada tahun 2018. Peningkatan pada tahun 2017 dan 2018 iaitu masing-masing 5% dan 2%. Pendapatan F&B menurun pada tahun 2017, iaitu sejumlah RM2.13 juta berbanding RM2.34 juta pada tahun 2016. Manakala pendapatan F&B pada tahun 2018 meningkat kepada RM2.37 juta seperti dalam **Jadual 15**.

JADUAL 15
PENDAPATAN UTAMA BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

AKTIVITI	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Penginapan	2.44	2.53	2.58
<i>Food & Beverages</i>	2.34	2.13	2.37
<i>Rental & Other Income</i>	0.12	0.10	(0.14)
<i>Other Operating Department</i>	0.05	0.05	0.06
JUMLAH PENDAPATAN UTAMA	4.95	4.82	4.88
<i>Interest Earned</i>	0.02	0.01	0.03
<i>Profit/Loss on Disposal of Fixed Asset</i>	0	0	3.53
JUMLAH LAIN-LAIN PENDAPATAN	0.02	0.01	2.56
JUMLAH PENDAPATAN	4.97	4.83	8.44

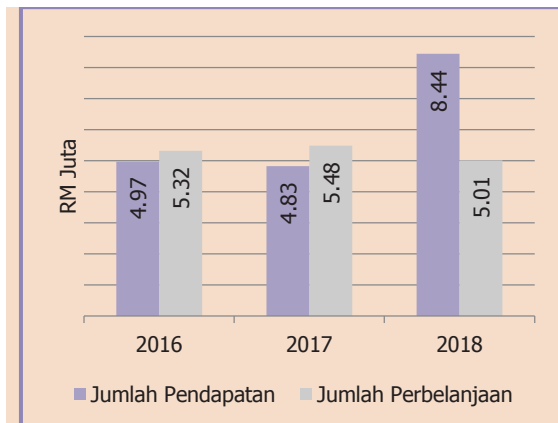
Sumber: *Statement Income and Expenses*, MHSB

6.3.3. Perbelanjaan utama MHSB terdiri daripada perbelanjaan pentadbiran, kos kewangan, kos pengeluaran langsung dan perbelanjaan cukai. Jumlah perbelanjaan bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 masing-masing adalah berjumlah RM5.32 juta, RM5.48 juta dan RM5.01 juta. Trend perbelanjaan MHSB didapati meningkat pada tahun 2017, iaitu sebanyak 3.0% berbanding tahun 2016 dan menurun pada tahun 2018, iaitu sebanyak 8.6% berbanding tahun 2017. Penurunan perbelanjaan bagi tahun 2018 disebabkan menurunnya lain-lain perbelanjaan sebanyak 97% dari tahun 2017. Ini disebabkan pengurangan jumlah susut nilai dan tiada *amortisation* di mana aset MHSB telah dipindahmilikan ke akaun MAINS pada bulan Disember 2018. Bagaimanapun perbelanjaan pentadbiran pada tahun 2018 meningkat sebanyak 5.2%, iaitu sebanyak RM208,406 dari tahun 2017. Ini disebabkan oleh kenaikan gaji kakitangan, pertambahan pekerja separuh masa, latihan untuk kakitangan, kos penyenggaraan komputer dan kenderaan. Pada tahun 2018, perbelanjaan kos pengeluaran langsung meningkat sebanyak 12.5% iaitu sejumlah RM83,077 disebabkan peningkatan ke atas penyewaan bilik penginapan dan F&B.

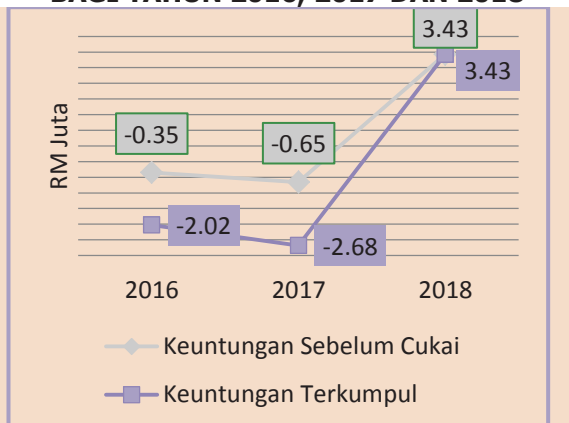
6.3.4. Sehingga akhir tahun 2018, MHSB mencatatkan keuntungan sebelum cukai sebanyak RM3.43 juta antaranya disebabkan pindahmilikan aset MHSB ke akaun MAINS pada bulan Disember 2018. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi

tempoh tahun 2016 hingga 2018 dan trend keuntungan/kerugian terkumpul bagi tempoh yang sama adalah seperti dalam **Carta 4** dan **Carta 5**.

CARTA 4
TREND PENDAPATAN DAN
PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2016, 2017
DAN 2018



CARTA 5
TREND KEUNTUNGAN/(KERUGIAN)
SEBELUM CUKAI DAN
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018

Maklum Balas MHSB yang Diterima pada 9 Oktober 2019

Trend pendapatan 2017 didapati menurun sebanyak 3% iaitu sebanyak RM146,305 dari tahun 2016. Punca utama adalah kurangnya sumber pendapatan dari GIT's sebanyak RM133,822. Bagaimanapun trend ini berubah pada tahun 2018. Punca utama adalah disebabkan oleh penjualan aset tetap kepada MAINS.

Trend perbelanjaan meningkat dari 2016 ke 2017. Antara puncanya adalah kerana kenaikan gaji tahunan (di antara 4%-5%), kenaikan kadar yuran pengurusan kepada Klana Management (dari RM5,000 sebulan ke RM10,000 sebulan) dan kos pembentungan dari Indah Water Konsortium Sdn. Bhd. Trend perbelanjaan berkurang di tahun 2018, disebabkan tiada amaun untuk susut nilai.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan MHSB bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 adalah kurang stabil.

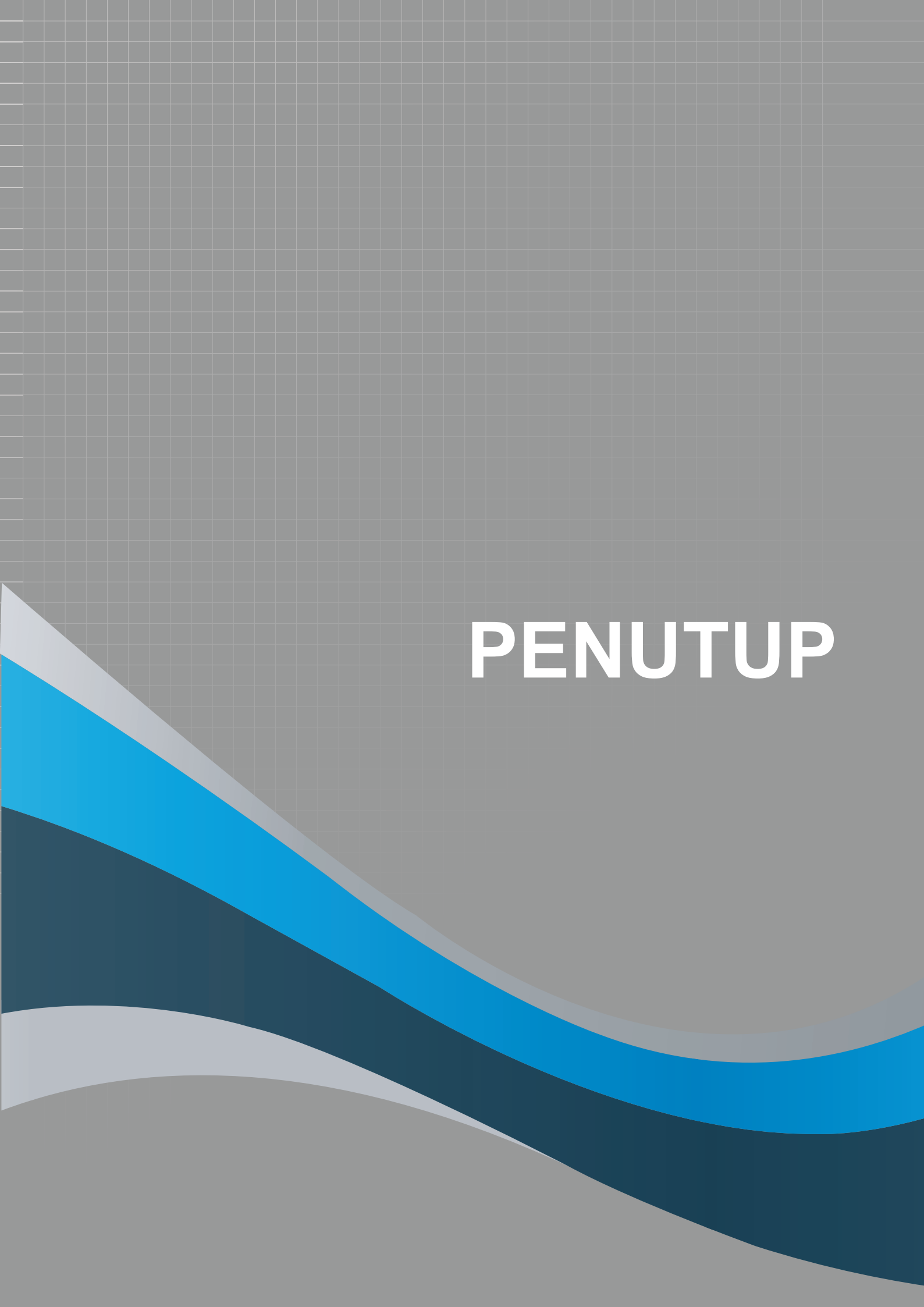
7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, pengauditan mendapati amalan tadbir urus korporat MHSB adalah kurang memuaskan kerana struktur tadbir urus yang sedang diamalkan tidak selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat. Kedudukan kewangan syarikat pula berada pada tahap kurang stabil walaupun mencatatkan keuntungan pada tahun 2018 kerana hasil penjualan aset. Prestasi aktiviti penyewaan bilik penginapan dan jualan F&B secara keseluruhannya belum mencapai sasaran yang ditetapkan. Strategi pemasaran dan pengurusan maklum balas dan aduan pelanggan juga masih tidak memuaskan.

8. SYOR AUDIT

Bagi membolehkan objektif penubuhan MHSB dicapai serta memantapkan keupayaan tadbir urus korporat, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah MHSB perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pihak MHSB memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 8.1. memastikan amalan tadbir urus korporat dipertingkatkan antaranya dalam aspek pelantikan dan peranan Pengerusi serta Lembaga Pengarah, peranan Setiausaha Syarikat, penubuhan JKA dan pewujudan Audit Dalam, KPI serta Pelan Strategik dan SOP;
- 8.2. mengambil tindakan proaktif dan inovatif dalam memastikan sasaran jualan syarikat dapat dicapai;
- 8.3. memastikan penetapan strategi pemasaran yang *cost-effective* dan boleh dicapai; dan
- 8.4. mewujudkan SOP pengurusan maklum balas dan aduan pelanggan yang berkesan.

The image features a light gray background with a fine, white grid pattern. In the lower-left corner, there are several overlapping, wavy shapes in shades of blue and gray. The word "PENUTUP" is written in a bold, white, sans-serif font, positioned in the center-right area of the image.

PENUTUP

PENUTUP

1. Secara keseluruhan, pengauditan yang dijalankan mendapati masih wujud kelemahan dalam pelaksanaan program/projek/aktiviti kerajaan. Kelemahan ini menyebabkan objektif pelaksanaan program/projek/aktiviti tidak dapat dicapai sepenuhnya dan kurang memberi impak kepada kumpulan sasaran. Namun begitu, pihak jabatan/agensi dan syarikat kerajaan yang terlibat telah mengambil tindakan terhadap sebahagian daripada teguran audit yang dibangkitkan dalam LKAN Siri 3 ini. Sebagai rumusan, empat (4) cadangan utama telah dikemukakan untuk mengatasi kelemahan yang dibangkitkan:

- a. Aspek pemantauan dan penyeliaan masih perlu dipertingkat dan dilakukan secara berterusan terhadap kerja yang dilaksanakan oleh kakitangan pelaksana, kontraktor dan vendor. Manakala bagi aktiviti operasi yang tertakluk kepada peruntukan undang-undang, aspek penguatkuasaan perlu diberi penekanan untuk meningkatkan tahap pematuhan.
- b. Jabatan/agensi dan syarikat Kerajaan negeri yang terlibat bukan sahaja perlu mengambil tindakan selepas mendapat teguran daripada pihak Audit, malah perlu bertindak dengan cepat sebaik sahaja masalah atau kelemahan itu dikenal pasti. Pegawai Pengawal/Ketua Pegawai Eksekutif juga perlu mengatur supaya pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan untuk menentukan sama ada kelemahan yang sama berlaku dalam aktiviti lain yang tidak diaudit dan seterusnya mengambil tindakan pembetulan yang sewajarnya.
- c. Aspek latihan juga perlu diberi perhatian kepada setiap peringkat pegawai/kakitangan bagi meningkatkan lagi kompetensi mereka dalam pengurusan dan pelaksanaan program/projek/aktiviti kerajaan serta pengurusan syarikat kerajaan.
- d. Agensi Kerajaan Negeri dan Lembaga Pengarah syarikat perlu memantau aktiviti syarikat kerajaan untuk memastikan syarikat mewujudkan tadbir urus korporat yang baik, mematuhi undang-undang dan peraturan kerajaan, berdaya saing serta bagi memastikan objektif penubuhan syarikat tercapai sepenuhnya.

2. Di samping memenuhi kehendak perundangan, saya berharap laporan ini dapat dijadikan asas untuk memperbaiki segala kelemahan, memantapkan lagi usaha penambahbaikan serta meningkatkan akauntabiliti dan integriti sektor awam di Malaysia. Laporan ini juga penting dalam usaha kerajaan untuk meningkatkan produktiviti, kreativiti dan inovasi dalam perkhidmatan awam serta mewujudkan budaya kerja yang cepat, tepat dan berintegriti.

**Ketua Audit Negara
Malaysia**

**Putrajaya
14 Mei 2020**

The image features a light gray background with a fine grid pattern. In the lower-left corner, there are several overlapping, wavy shapes in shades of blue and gray. The word "AKRONIM" is written in a bold, white, sans-serif font, positioned in the center-right area of the image.

AKRONIM

AKRONIM

AOR	<i>Average Occupancy Rate</i>
AI	Indeks Akauntabiliti
APK	Arahan Perubahan Kerja
BQ	<i>Bill of Quantities</i>
CMGD	Sijil Perakuan Siap Membaiki Kecacatan
CNC	Perakuan Kerja Tidak Siap
CPAB	Cawangan Perancangan Aset Bersepadu
CPC	Sijil Perakuan Siap Kerja
CPM	Penjadualan Program Kerja
EOT	Lanjutan Masa
F&B	<i>Food and Beverage</i>
FIT	<i>Free Independent Traveller</i>
INTOSAI	<i>The International Organisation of Supreme Audit Institutions</i>
JAN	Jabatan Audit Negara
JAKIM	Jabatan Kemajuan Islam Malaysia
JKA	Jawatankuasa Audit
JKRNS	Jabatan Kerja Raya Negeri Sembilan
JKRS	Jabatan Kerja Raya Daerah Seremban
JLN	Jurulatih Luar Negara
JPM	Jurulatih Sepenuh Masa
JPP	Jawatankuasa Perolehan Perunding
JSM	Jurulatih Separuh Masa/Sambilan
KPI	Petunjuk Prestasi Utama
KPLB	Kementerian Pembangunan Luar Bandar
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KSS2	Kompleks Sukan Seremban 2
LAD	Kadar Denda dan Ganti Rugi Dikenakan
LKAN	Laporan Ketua Audit Negara
LSM	Lapang Sasar Mantin
MAINS	Majlis Agama Islam Negeri Sembilan
MATTA	<i>Malaysian Association of Tour and Travel Agent</i>
MCCG	<i>Malaysian Code on Corporate Governance</i>
MHSB	MAINS Hotel Sdn. Bhd.
MKD	Menteri Kewangan Diperbadankan
MOTAC	Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya Malaysia
MSN	Majlis Sukan Negara
MSN9	Majlis Sukan Negeri Sembilan
NCP	<i>Non Conforming</i>
PHK	Pelaras Harga Kontrak
PLD	Pusat Latihan Daerah
PP	Pegawai Penguasa
PPS	Pegawai Pembangunan Sukan
PSN	Persatuan Sukan Negeri
RMKe-11	Rancangan Malaysia Kesebelas
SAINS	Syarikat Air Negeri Sembilan
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan

SOP	<i>Standard Operating Procedures</i>
SST	Surat Setuju Terima
SUKMA	Sukan Malaysia
SUKNS	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Sembilan
TM	Telekom Malaysia Berhad
TOR	<i>Terms of Reference</i>



PNMB

DICETAK OLEH
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD
KUALA LUMPUR, 2020
www.printnasional.com.my
email: cservice@printnasional.com.my
Tel.: 03-92366895 Faks: 03-92224773



Jabatan Audit Negara
Aras 1-9, Blok F2 & F3, Kompleks F
Lebuhraya Perdana Timur, Presint 1
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62000 Putrajaya, Malaysia
www.audit.gov.my