



KHAZANAH
NASIONAL



MEMAJUKAN
MALAYSIA

Laporan Khazanah 2025

Pelaburan Bermatlamat Demi Rakyat Malaysia

Laporan Khazanah 2025

Laporan tahun ini bertemakan “Pelaburan Bermatlamat Demi Rakyat Malaysia.” Ia menggambarkan dwimandat Khazanah sebagai dana kekayaan berdaulat Malaysia yang menghasilkan pulangan kewangan yang mampan di samping menyumbang kepada pembangunan jangka panjang. “Pelaburan Bermatlamat” bermaksud meletakkan modal bukan sahaja berasaskan pertimbangan kewangan, tetapi juga berasaskan hasil yang dijana untuk ekonomi, masyarakat dan alam sekitar.

Pendekatan ini mencerminkan peralihan daripada mengurus kemampanan secara berasingan kepada menyepadukan kemampanan dalam keputusan pelaburan. “Demi Rakyat Malaysia” memperkukuh pendekatan ini dengan menegaskan tanggungjawab Khazanah untuk menjaga nilai melangkaui portfolio; memajukan keutamaan negara, meningkatkan kualiti kehidupan dan menyokong generasi masa hadapan.

Tema ini turut menyampaikan pendekatan yang berdisiplin dan berorientasikan hasil pelaburan, sejajar dengan peranan Khazanah dalam Memajukan Malaysia.

Pelayaran



Membawa kepada halaman dalam laporan yang berkaitan dengan topik ini



IMBAS DI SINI
untuk ke laman
mikro Laporan
Khazanah
2025

KANDUNGAN



Perutusan Kepimpinan

- 02 Perutusan Pengerusi
- 07 Perutusan Pengarah Urusan

Sorotan Kewangan

- 13 Sorotan Kewangan dan Prestasi Utama

Modal yang Bermatlamat



- 17 **Menghubungkan Dunia kepada Malaysia**

Oleh Dato' Amirul Feisal Wan Zahir,
Pengarah Urusan



- 31 **Melaksanakan Perkara Sukar Demi Malaysia**

Oleh Datuk Hisham Hamdan,
Ketua Pegawai Pelaburan



- 46 **Membina Jambatan Digital Merentasi Sempadan dan Rangkaian**

Oleh Dr Farid Mohamed Sani,
Ketua Pendigitalan



- 51 **Menjamin Masa Hadapan**

Oleh Dato' Shahira Ahmed Bazari,
Ketua Kumpulan Kemampanan &
Advokasi, Pejabat Pengarah Urusan



- 66 **Membina Kapasiti dan Komuniti Berdaya Maju**

Oleh Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin,
Ketua Pegawai Korporat &
Penasihat Undang-Undang

PERUTUSAN PENGGERUSI



Membimbing Mandat Khazanah dengan Matlamat

Pihak Berkepentingan Yang Dihormati,

Kekayaan sesebuah negara tidak diukur melalui pertumbuhan angka semata-mata. Persoalan yang lebih besar adalah sama ada kemakmuran meningkatkan kehidupan rakyat, pekerjaan menaikkan taraf hidup dan generasi muda mewarisi negara yang lebih kaya dari segi pelbagai peluang. Demikianlah matlamat Ekonomi MADANI.

Ekonomi global kini semakin berpecah dan kompetitif. Rantaian bekalan mula berubah. Perubahan teknologi juga turut mengubah landskap industri secara menyeluruh. Persaingan strategik antara kuasa-kuasa besar kini bergantung kepada dasar perdagangan, pelaburan dan perindustrian. Mana-mana negara yang gagal menyesuaikan diri akan ketinggalan.

PERUTUSAN PENERUSI

Malaysia telah mentafsirkan cabaran-cabaran ini dengan jelas, dan mengambil langkah untuk menghadapinya. Melalui Ekonomi MADANI dan pelbagai pelan kebangsaan seperti Pelan Induk Perindustrian Negara Baharu 2030, Pelan Hala Tuju Peralihan Tenaga Negara, Strategi Semikonduktor Nasional dan Pelan Transformasi Ekonomi Bumiputera 2035, negara ini berusaha untuk mengukuhkan asas perindustrian dan bergerak ke arah aktiviti ekonomi yang lebih maju.

Walau bagaimanapun, rangka kerja dasar sahaja tidak memadai. Malaysia memerlukan syarikat-syarikat yang lebih kukuh dan berdaya saing dengan keupayaan teknikal yang tinggi dan kesanggupan untuk bersaing pada peringkat antarabangsa. Syarikat-syarikat ini juga perlu lebih bijak dalam menentukan di mana tumpuan perlu diberikan, dengan membina kelebihan dan bukan sekadar mengejar trend semata-mata.

Meskipun memegang peranan penting, Kerajaan tidak boleh memikul beban ini bersendirian. Modal swasta atau persendirian, para usahawan, penyelidik dan tenaga kerja perlu memainkan peranan masing-masing. Khazanah Nasional diwujudkan untuk menyokong usaha ini dengan lebih meluas.



PERUTUSAN PENERUSI

Memajukan Keutamaan Negara

Tanggungjawab Khazanah melangkaui pulangan kewangan segera. Ia berperanan untuk melabur dengan perancangan jangka panjang, terutamanya dalam bidang-bidang yang kemajuannya memerlukan komitmen dan penyelarasan berterusan.

Dana Impak mencerminkan pendekatan ini. Ia menyokong ekosistem modal teroka dan membantu perniagaan berkembang kepada industri yang mempunyai keperluan lebih mendesak dari segi teknologi. Matlamat ini penting bagi membantu syarikat-syarikat yang lebih berupaya, lebih produktif dan lebih mampu bersaing di peringkat antarabangsa.

Sektor-sektor keutamaan adalah jelas. Ia termasuklah semikonduktor, pembuatan termaju, infrastruktur digital, peralihan tenaga dan kecerdasan buatan (AI). Semua industri ini akan membentuk pertumbuhan masa hadapan dan menentukan nilai ekonomi dan keupayaan teknologi yang bakal menjadi tumpuan pada tahun-tahun akan datang.



PERUTUSAN PENERUSI

Memperkukuh Asas Untuk Masa Hadapan

Pembangunan ekonomi tidak seharusnya menjejaskan warisan silam mahupun identiti negara.

Prinsip ini dapat dilihat melalui usaha-usaha yang dilaksanakan oleh Khazanah melalui inisiatif Dana Warisan dan Warisan KL. Pemuliharaan Seri Negara, Bangunan Sultan Abdul Samad dan Pejabat Pos Besar Lama, menjangkau pemeliharaan bangunan bersejarah. Bandar, seperti negara, mengambil sebahagian kekuatannya daripada kesinambungan masa. Namun, apabila terlalu banyak warisan silam terhapus, identiti sesebuah negara turut pudar bersama.

Tapak-tapak warisan silam ini dibuka semula kepada orang ramai pada Disember 2025 berikutan selesainya kerja-kerja yang bermula pada tahun 2022. Pemuliharaan tapak-tapak ini mencerminkan kepentingan pembangunan bandar bersejarah dalam memperkukuh identiti sesebuah negara.



PERUTUSAN PENERUSI

Melangkah ke Hadapan

Malaysia mempunyai bakat dan keupayaan untuk berkembang maju dalam dunia yang lebih mendesak. Cabarannya kini bergantung kepada disiplin untuk kekal di landasan yang betul.

Kepada Lembaga Pengarah, pihak pengurusan dan kakitangan Khazanah Nasional, terima kasih atas dedikasi dan komitmen anda. Kepada rakan kongsi dan pihak berkepentingan kami, terima kasih atas kepercayaan dan sokongan berterusan anda.

Semoga usaha kita menyumbang ke arah membina Malaysia yang lebih berkeyakinan dan teguh dalam menentukan haluannya. Insya-Allah.

YAB Dato' Seri Anwar Ibrahim

Pengerusi, Khazanah Nasional Berhad



PERUTUSAN PENGARAH URUSAN



Pelaksanaan Berdisiplin, Penyampaian Bermatlamat

Pihak Berkepentingan Yang Dihormati,

2025 ialah tahun pelarasan yang ketara dengan ketegangan geopolitik, ketidaktentuan politik, gangguan teknologi dan ketidakstabilan mata wang yang menguji ekonomi global, kesemuanya memusat kepada perpecahan perdagangan yang mendalam.

Pertikaian tarif dan peralihan rantaian bekalan, terutamanya antara Amerika Syarikat dengan China, terus melakar semula persaingan antara pelbagai negara dan aliran modal.

PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Berlatarbelakangkan cabaran-cabaran ini, Khazanah tetap memfokuskan peranan sebagai pengelola aset negara dan tanggungjawab terhadap pemeliharaan dan pertumbuhan modal, di samping memastikan bahawa kekuatan portfolio membolehkan kami terus menyokong kemajuan jangka panjang dan pembangunan negara. Dalam persekitaran kos yang semakin meningkat berserta ketidakstabilan global, ini merupakan misi yang memerlukan kami untuk menjadi bukan sekadar pelabur, tetapi juga pengelola yang membantu membina daya tahan negara.

Alhamdulillah, Khazanah mencatatkan prestasi kewangan yang berdaya tahan pada tahun 2025 di tengah-tengah ketidaktentuan, dengan merekodkan pulangan sebanyak 5.2% bagi tahun tersebut serta pulangan tahunan terkompau tujuh tahun sebanyak 6.1%, mencerminkan pengurusan portfolio yang berdisiplin, serta penciptaan nilai yang mampan merentasi kitaran ekonomi. Jumlah aset meningkat kepada RM156 bilion dengan aset bersih berjumlah RM105 bilion, di samping RM5.6 bilion keuntungan daripada operasi. Disokong oleh prestasi yang kukuh dalam pasaran awam domestik dan global, Khazanah turut membayar dividen sebanyak RM2 bilion kepada Kerajaan bagi tahun ini.

Daya tahan ini tidak berlaku secara kebetulan. Ia dibina selama bertahun-tahun melalui pembelbagaian disiplin merentasi geografi, sektor dan kelas aset, di samping pengurusan risiko berhemat. Lebih penting lagi, ini membolehkan Khazanah terus kekal pada landasannya dan bertindak secara berteraskan tujuan ketika berdepan ketidaktentuan, dengan menggerakkan modal jangka panjang serta bersifat pemangkin ke arah keutamaan strategik negara yang menuntut inovasi merentas kitaran ekonomi.



Untuk maklumat lanjut mengenai prestasi kewangan Khazanah, sila rujuk muka surat 13–15.

PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Menjangkau Modal: Membina Ketahanan dan Keupayaan Industri

Falsafah ini mempengaruhi beberapa keputusan dan pelaburan penting bagi tahun ini.

Persaingan geopolitik semakin membentuk hasil ekonomi, justeru negara tidak lagi bersaing hanya berasaskan kos atau akses pasaran, tetapi juga berasaskan ketahanan, keupayaan dan kepentingan strategik dalam rantai bekalan global. Malaysia telah memperoleh manfaat daripada pertumbuhan yang didorong oleh pelaburan berasaskan persaingan dari segi kos, infrastruktur dan ketersambungan. Fasa pembangunan seterusnya bukan sahaja bergantung kepada menarik lebih banyak pelaburan, tetapi juga kepada pelaburan yang mengukuhkan syarikat-syarikat, meneguhkan pertalian industri dan membangunkan keupayaan nilai yang lebih tinggi. Jika tidak, ekonomi berisiko kekal aktif tanpa benar-benar menjadi lebih kukuh.



Di sinilah modal domestik memainkan peranan penting. Melalui inisiatif seperti Jelawang Capital di bawah Dana Impak dan Mid-Tier Growth Innovation Programme (“MGIP”), Khazanah memainkan peranan bukan sahaja dalam menyalurkan modal, tetapi juga dalam mengukuhkan ekosistem di sekitar sektor-sektor utama, sekali gus membolehkan syarikat, pembekal dan tenaga kerja Malaysia berkembang seiring dengan pelaburan global. Hal ini dapat dilihat melalui pelaburan Khazanah dalam syarikat edge AI berpangkalan di Amerika Syarikat, Syntiant, yang baru-baru ini mengembangkan operasi dengan sebuah kilang pembuatan di Pulau Pinang, serta dalam syarikat tempatan reka bentuk litar bersepadu (IC) tanpa fabrikasi (fabless), Skyechip. Pelaburan ini menyumbang kepada keupayaan bernilai tinggi, peluang pekerjaan berkemahiran, dan penglibatan yang lebih mendalam dalam rantai bekalan teknologi global.

PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Dalam infrastruktur tenaga dan digital, usaha membangunkan ekosistem melalui syarikat-syarikat seperti UEM Lestra, Tenaga Nasional Berhad dan TM terus menyokong peralihan ke arah ketersambungan yang lebih baik, ketahanan tenaga dan pendigitalan Malaysia.

Satu lagi pencapaian ketara pada tahun 2025 ialah penswastan Malaysia Airports Holdings Berhad (“MAHB”). Ia mencerminkan jenis pengelolaan yang diperlukan bagi infrastruktur negara yang strategik dengan tempoh pelaburan terjamin, transformasi operasi dan kestabilan institusi memperluas menjangkau kitaran pasaran jangka pendek. Lapangan terbang bukan hanya merupakan aset komersial, bahkan pemboleh daya kritikal untuk ketersambungan global, perdagangan, pelancongan dan aliran pelaburan yang menjadikan kecemerlangan operasi dan perancangan kapasiti mendahului permintaan yang penting bagi daya saing Malaysia sebagai laluan masuk serantau.



Bagi menyokong strategi ketersambungan, pelaburan terancang dan bersepadu dalam pemuliharaan dan pengaktifan lapan (8) bangunan warisan di sekitar Kuala Lumpur di bawah inisiatif Warisan KL mencerminkan komitmen Khazanah untuk meningkatkan akses kepada ruang awam bertaraf dunia dan penawaran pelancongan berteraskan warisan yang tersendiri. Antaranya, Seri Negara di Bukit Carcosa dibuka semula kepada orang ramai pada Disember 2025 diikuti dengan pembukaan semula dua mercu tanda lain, iaitu Bangunan Sultan Abdul Samad pada Februari 2026 dan Pejabat Pos Besar Lama pada Mei 2026.

Pada akhirnya, daya saing Malaysia bergantung bukan sahaja pada keupayaan menarik industri, tetapi juga pada usaha membina kekuatan tenaga kerja tempatan dan keupayaan teknikal secara berterusan. Program seperti K-Youth terus meningkatkan kesiapsiagaan tenaga kerja dalam sektor strategik dengan 9,934 belia dilatih pada tahun 2025 dan lebih 34,000 belia dilatih sejak program ini diperkenalkan.

Tumpuan kini semakin diberikan kepada pepadanan antara keperluan industri dengan kemahiran yang diperlukan dalam sektor semikonduktor, penerbangan, TVET, serta industri digital dan teknologi. Aliran tenaga kerja mahir yang kukuh kekal penting bagi memastikan pertumbuhan ekonomi diterjemahkan kepada keupayaan nasional yang mampan.

Pelaburan-pelaburan ini bertujuan untuk mengukuhkan kedalaman perindustrian Malaysia, kapasiti inovasi dan daya saing dalam industri-industri yang membentuk ekonomi global masa hadapan. Kita tidak boleh bergantung semata-mata pada status sebagai destinasi pelaburan yang menarik. Aktiviti pelaburan perlu diterjemahkan kepada keupayaan domestik yang lebih kukuh, perhubungan perindustrian yang lebih bermakna dan nilai ekonomi yang lebih berdaya tahan.

PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Pengelolaan Jangka Panjang

Seiring dengan perubahan global dan struktur yang semakin kompleks, usaha memperkukuh daya tahan dan kelestarian merentasi portfolio menjadi sama penting dalam mengekalkan nilai jangka panjang. Pada tahun 2025, Khazanah memperkenalkan rangka kerja *Securing the Future* (Menjamin Masa Hadapan) bagi mengintegrasikan elemen kelestarian dan daya tahan dengan lebih mendalam dalam proses membuat keputusan di seluruh organisasi. Rangka kerja ini memperkukuh penilaian terhadap kesiapsiagaan peralihan, daya tahan rantai bekalan, keupayaan tenaga kerja dan risiko iklim merentasi pelaburan, serta syarikat portfolio, sekali gus memastikan penciptaan nilai kekal bertanggungjawab dan mampan dari segi kewangan, operasi, ekonomi dan sosial.

Bagi Khazanah, di sinilah pentingnya peranan sebagai pemegang amanah, iaitu tanggungjawab untuk menjaga kekayaan hari ini sambil memastikan masa depan yang terjamin dan mampan untuk hari esok, serta generasi akan datang.

Khazanah kekal komited untuk memastikan usaha-usaha ini terus memperkukuh tahap tertinggi dan meningkatkan tahap asas ke arah mencapai daya saing, serta daya tahan negara.



Untuk maklumat lanjut mengenai rangka kerja Menjamin Masa Hadapan, sila rujuk muka surat 56–57.



PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Memajukan Malaysia: Usaha Bersama

Membina masa hadapan Malaysia yang berdaya tahan pada dasarnya ibarat larian berganti-ganti yang memerlukan pelbagai bentuk sokongan modal, kepakaran dan ekosistem untuk berfungsi mengikut susunan pada setiap peringkat dan kitaran pertumbuhan. Ia merupakan tanggungjawab yang tidak dapat Khazanah pikul sendirian, dan memerlukan pendekatan seluruh negara. Pada asasnya, Memajukan Malaysia menggambarkan tanggungjawab bersama yang berterusan.



Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan terima kasih kepada Lembaga Pengarah, semua rakan kongsi dan pihak berkepentingan atas komitmen bersama dalam menjayakan usaha ini.

Saya juga ingin menyampaikan setinggi-tinggi penghargaan kepada seluruh warga kerja Khazanah atas dedikasi yang diberikan dalam usaha Memajukan Malaysia.

Sebagai penutup, saya dengan sukacitanya menjemput anda untuk membaca Laporan Khazanah 2025, yang mengguna pakai pendekatan berasaskan kajian kes dalam menggambarkan bagaimana Khazanah memacu pembinaan melalui yang menyampaikan hasil komersial dan manfaat yang lebih luas kepada rakyat Malaysia.

Melalui contoh-contoh merangkumi ketersambungan, pendigitalan, peralihan tenaga, transformasi syarikat, kemampunan dan pembangunan komuniti, kami berharap dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas kepada para pembaca tentang pendekatan Khazanah terhadap pengawasan dan pelaburan yang bermatlamat serta berdisiplin, demi Memajukan Malaysia dan mencipta nilai untuk segenap rakyat.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir

Pengarah Urusan, Khazanah Nasional Berhad

SOROTAN KEWANGAN DAN PRESTASI UTAMA

Pada tahun 2025, Khazanah menghasilkan keputusan prestasi kewangan dan strategik yang berdaya tahan dalam ketidaktentuan global yang kian meningkat, disokong oleh pengurusan portfolio berdisiplin dan pelaksanaan berterusan melalui strategi Memajukan Malaysia.

Aset bersih Keseluruhan Portfolio meningkat daripada RM104 bilion pada tahun 2024 kepada RM105 bilion, manakala jumlah aset bertambah sebanyak RM5 bilion kepada RM156 bilion. Sejak tahun 2004, aset bersih Khazanah telah melonjak daripada RM33 bilion kepada RM105 bilion, mewakili pertumbuhan tahunan sebanyak 6.2%, termasuk dividen dan aliran tunai bersih.

Portfolio Pelaburan, yang merupakan tonggak utama kepada pulangan kewangan Khazanah, telah meningkat daripada RM93 bilion pada tahun 2024 kepada RM95 bilion pada tahun 2025. Ia mencatatkan pulangan sebanyak 5.2% bagi tahun tersebut, manakala kadar pertumbuhan tahunan terkompoun bagi tempoh tujuh tahun sejak 2019 berada pada kadar 6.1%, mencerminkan keupayaan portfolio untuk menjana pulangan merentasi kitaran pasaran serta sejajar dengan mandat dan selera risiko kami.

Selain itu, Khazanah turut mencatatkan keuntungan daripada operasi sebanyak RM5.6 bilion, berbanding dengan RM5.1 bilion pada tahun 2024.

Sebanyak RM2 bilion dividen diisytiharkan untuk Kerajaan Malaysia, menjadikan dividen kumulatif yang telah dibayar sejak tahun 2004 kepada RM21.1 bilion. Jumlah pulangan kepada pemegang saham sejak 2004 pula mencecah RM93.1 bilion.

Jumlah Aset



RM156 bilion
(2024: RM151 bilion)

Pulangan pusingan
7-tahun



6.1 %

Perlindungan Nilai Aset
Boleh Tunai berada pada



3.1 x
(2024: 3.2x)

Aset bersih Keseluruhan
Portfolio kami meningkat
kepada



RM105 bilion
(2024: RM104 bilion)

Pulangan daripada
Nilai Aset Bersih (NAV)
Portfolio Pelaburan 2025



5.2 %

Khazanah mencatatkan
keuntungan sebanyak



RM5.6 bilion
(2024: RM5.1 bilion)

Pengagihan



RM2 bilion
dividen kepada Kerajaan Malaysia

SOROTAN KEWANGAN DAN PRESTASI UTAMA

Penyata Pendapatan (RM juta)

Bagi tahun berakhir 31 Disember 2025

	2025	2024	2023	2022	2021
Hasil	6,620	6,978	7,812	8,017	5,353
Keuntungan daripada operasi	5,640	5,090	5,890	1,630	670
Pencukaian	(567)	(335)	61	(156)	(226)
Untung bersih bagi tahun	5,073	4,755	5,951	1,474	444
Dividen diisytihar:					
- Dividen biasa	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(500)	(2,000)
- Dividen khas	(1,000)	-	-	-	-
Keuntungan/(kerugian) bersih bagi tahun selepas dividen	3,073	3,755	4,951	974	(1,556)

Penyata Imbangan (RM juta)

Setakat 31 Disember

	2025	2024	2023	2022	2021
Jumlah aset	98,229	94,317	93,924	86,819	84,822
Jumlah liabiliti [Nota A]	51,751	48,629	51,187	50,101	49,504
Aset bersih	46,478	45,688	42,737	36,718	35,318
Modal Saham	12,816	12,816	12,284	12,284	12,284
Keuntungan tertahan	27,714	24,640	21,044	16,093	15,119
Rizab lain	5,948	8,232	9,409	8,341	7,915
Dana pemegang saham	46,478	45,688	42,737	36,718	35,318

SOROTAN KEWANGAN DAN PRESTASI UTAMA

Nota A: Termasuk dalam jumlah liabiliti ialah pinjaman seperti berikut:

Pinjaman (RM juta)

Setakat 31 Disember 2025

	2025	2024	2023	2022	2021
Bon jaminan Kerajaan Khazanah	1,680	1,616	4,009	5,767	7,943
Bon dan nota lain	39,632	39,260	35,271	30,188	29,826
Pinjaman berjangka	-	3,396	6,150	5,985	5,802
Bon boleh tukar	2,034	-	-	1,015	3,283
Kemudahan kredit pusingan	7,356	3,429	4,808	6,189	1,624
	50,702	47,701	50,238	49,144	48,478

¹ Penyata pendapatan dan kunci penyataimbangan ini diperoleh daripada Penyata Kewangan Syarikat Proforma Khazanah, yang merujuk kepada penyata kewangan Khazanah (Syarikat) yang disatukan dan Syarikat Tujuan Khasnya (SPV). SPV merupakan anak syarikat milik penuh Khazanah, yang ditubuhkan untuk pemegangan pelaburan secara aktif atau sebagai instrumen pendanaan Syarikat.

² Hasil termasuk perolehan penyahlaburan daripada pelaburan dikelaskan sebagai nilai saksama melalui pendapatan komprehensif yang dikitar semula kepada perolehan tertahan semasa pelupusan.

³ Keuntungan daripada operasi terdiri daripada keuntungan sebelum cukai, keuntungan pelupusan terealisasi, serta pengurangan nilai kekal aset yang dikelaskan pada nilai saksama melalui pendapatan komprehensif lain, yang kemudiannya dikitar semula kepada pendapatan tertahan.



IMBAS SINI
untuk melihat
Sorotan
Kewangan
Penuh 2025

ESEI BERMATLAMATKAN MODAL



Menghubungkan Dunia kepada Malaysia



Melaksanakan Perkara Sukar Demi Malaysia



Membina Jambatan Digital Merentasi
Sempadan dan Rangkaian



Menjamin Masa Hadapan



Membina Kapasiti dan Komuniti Berdaya
Maju

MODAL BERMATLAMAT

MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA



MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Oleh Dato' Amirul Feisal Wan Zahir, Pengarah Urusan



Membina Ketahanan Dalam Ketersambungan Negara

Kedudukan geografi Malaysia yang strategik di tengah-tengah Asia Tenggara, kepelbagaian budaya, aset pelancongan dan infrastruktur penerbangan yang teguh memberikan asas bagi negara untuk menjadi salah satu hab ketersambungan yang terkemuka di rantau ini. Dalam konteks ini, ketersambungan menjangkau infrastruktur pengangkutan. Ia menjadi pemboleh strategik daya saing perdagangan, pelancongan, pelaburan dan negara yang strategik.



Bagi Khazanah, ketersambungan mewakili salah satu tonggak utama dalam mandat Memajukan Malaysia yang lebih luas di samping pendigitalan, peralihan tenaga dan transformasi syarikat. Objektif ini bukan sahaja untuk menyediakan pengangkutan awam yang cekap, tetapi juga mengukuhkan kedudukan Malaysia dalam aliran ekonomi global.

Ketersambungan juga adalah salah satu penyataan daya saing negara yang jelas. Ia membentuk cara bagaimana sesebuah negara diakses, dialami dan dinilai oleh dunia. Namun selama bertahun-tahun, ekosistem Malaysia bagi menghubungkan negara kepada dunia luar tidak terbatas oleh kekurangan kapasiti, tetapi oleh ketidakseimbangan struktur yang lebih mendalam, serta menghadkan potensi penuh dan keupayaan untuk menjana nilai mampan.

Sekilas pandang, Kuala Lumpur kelihatan mempunyai ketersambungan yang baik dengan penerbangan yang kerap, pelbagai destinasi dan banyak lagi, tetapi kualiti ketersambungan memberikan cerita yang berbeza. Pasaran telah menetapkan kedudukan hasil rendah dengan Malaysia dianggap sebagai satu transit kos rendah bukannya satu destinasi tersendiri. Ini jelas dari segi ketersambungan jarak jauh yang lemah dan perbelanjaan pelancongan yang rendah berbanding dengan negara-negara jiran seperti Singapura dan Bangkok.

Persepsi ini telah mengekang kemasukan syarikat penerbangan jarak jauh premium, mengekang pulangan di seluruh sistem, serta membataskan pelaburan semula dalam infrastruktur dan perkhidmatan berkaitan.

MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Diagnosis: Memutuskan Kitaran Pulangan yang Rendah

Ini bukanlah kegagalan sesebuah institusi, tetapi kehakisan sistem yang sudah tidak lagi selari.

Kekangan utama dalam ekosistem penerbangan Malaysia ialah ketidakseimbangan antara kekuatan ketersambungan jarak dekat dengan kelemahan ketersambungan jarak jauh. Walaupun kapasiti tempat duduk bagi penerbangan serantau dan domestik kekal kompetitif, ketersambungan jarak jauh ketinggalan berbanding dengan hab serantau seperti Singapura dan Bangkok, menurut data Suruhanjaya Penerbangan Malaysia.

Dari segi sejarah, asas perniagaan untuk syarikat penerbangan global premium memasuki pasaran Malaysia adalah lemah. Kekurangan permintaan terhadap Kuala Lumpur sebagai destinasi telah menekan tahap hasil yang diperlukan oleh syarikat penerbangan untuk mengekalkan laluan jarak jauh.

Tindak balas kami bermula dengan satu pengakuan yang penting: kami sebenarnya mengurus sebuah sistem yang sudah tidak lagi selaras dan telah lama kekurangan pelaburan selama beberapa dekad. Syarikat penerbangan sedang melaksanakan penstrukturan semula dari segi “perisian”, iaitu perkhidmatan, kebolehpercayaan dan pengangkutan, namun usaha ini berlaku dalam keadaan “perkakasan” lapangan terbang yang semakin usang.

Pada masa yang sama, Kuala Lumpur, walaupun berperanan sebagai hab ekonomi negara, menawarkan tarikan yang terhad untuk menggalakkan pelancong tinggal lebih lama.

Oleh itu, usaha untuk memperbaiki ketersambungan memerlukan lebih daripada sekadar modal. Ia memerlukan penyelarasan semula secara berstruktur ke atas keseluruhan ekosistem.



MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Perkakasan dan Perisian: Penyelarasan Hab

Bagi memutuskan kitaran hasil rendah, kami perlu menangani ketidakselarasan asas antara “perkakasan” infrastruktur dengan “perisian” dalam penyampaian perkhidmatan. Sebagai pemegang kepentingan utama dalam kedua-dua lapangan terbang dan syarikat penerbangan, kami menyedari bahawa entiti-entiti ini tidak lagi boleh berfungsi secara terasing dalam menyelesaikan cabaran masing-masing.



Langkah pertama ialah tindak balas pragmatik terhadap cabaran di Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB). Sebagai entiti tersenarai, MAHB terikat dengan jangkaan pasaran suku tahunan dan tekanan pembayaran dividen, walaupun sektor ini memerlukan perbelanjaan modal yang jauh lebih tinggi untuk memodenkan infrastruktur, memulihkan aset yang semakin usang serta mempercepat peluasan.

Membina semula daya saing memerlukan model operasi berbeza yang berupaya menyokong penempatan modal jangka panjang, transformasi operasi dan pelaksanaan berdisiplin selama beberapa tahun.

Oleh itu, menerajui penswastaaan MAHB merupakan satu intervensi berstruktur yang bermatlamat untuk meletakkan semula ekosistem penerbangan Malaysia pada kedudukan yang lebih kukuh bagi jangka panjang. Ia kini mempunyai “ruang tenang” yang diperlukan bagi menumpukan kepada transformasi operasi dan membina semula statusnya sebagai laluan masuk bertaraf dunia.

MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Aspirasi ini bukan sahaja untuk mempertingkatkan operasi lapangan terbang, tetapi juga untuk mengembalikan kedudukan KLIA sebagai hab serantau terkemuka yang berupaya bersaing dengan lapangan terbang seperti Changi dan Suvarnabhumi melalui hubungan rangkaian yang lebih kukuh, pengalaman penumpang yang lebih baik, pelaksanaan projek yang lebih pantas dan penawaran komersial yang dipertingkatkan.

Penunjuk prestasi adalah menggalakkan berikutan penswastaan. Pada tahun 2025, MAHB mengendalikan 104.4 juta penumpang merentas rangkaian Malaysia, mewakili peningkatan sebanyak 11.2% dari tahun ke tahun, manakala KLIA sahaja mencatatkan 63.3 juta penumpang, peningkatan sebanyak 10.8%.

Selain pertumbuhan jumlah penumpang, kembalinya syarikat penerbangan global seperti British Airways dan Lufthansa, bersama dengan kemasukan pendatang baharu seperti Fits Air dan Juneyao Airlines mencerminkan keyakinan yang terhadap ekosistem penerbangan Malaysia dan potensi jangka panjang sebagai hab penerbangan.

Pada masa yang sama, kami kekal komited dalam penstrukturan semula Malaysia Aviation Group (MAG). Ia adalah perjalanan sukar selama sedekad, tetapi perlu untuk membina keupayaan operasi yang menyokong ketersambungan negara.

Selama bertahun-tahun, syarikat penerbangan nasional telah melalui proses penstrukturan semula yang berpanjangan, serta ditandai oleh pelbagai cabaran operasi dan kewangan yang menjejaskan keupayaannya untuk menyokong aspirasi Malaysia secara konsisten sebagai hab penerbangan serantau. Kebolehpercayaan, kestabilan

operasi dan pengalaman pelanggan kekal sebagai antara aspek utama yang memerlukan penambahbaikan. Pengukuhan syarikat penerbangan nasional merupakan langkah penting peranan KLIA dalam ekosistem ketersambungan yang lebih luas.

Oleh itu, usaha pemulihan ini memerlukan lebih daripada sekadar rasionalisasi kos. Ia menuntut disiplin operasi yang lebih kukuh, pengoptimuman armada pesawat, pemulihan kualiti perkhidmatan, serta usaha membina semula kepercayaan pelanggan. Dengan memberi tumpuan kepada keutamaan-keutamaan ini, syarikat penerbangan ini telah mengukuhkan kedudukannya sebagai tonggak yang boleh dipercayai bagi menyokong peranannya sebagai hab penerbangan negara.

Menjelang tahun 2025, syarikat penerbangan ini mencatatkan keuntungan bersih selepas cukai sebanyak RM137 juta, menandakan tahun ketiga berturut-turut keuntungan serta peningkatan sebanyak 154% berbanding RM54 juta pada tahun 2024. Pencapaian ini didorong oleh prestasi operasi yang lebih kukuh dengan prestasi ketepatan masa (*on-time performance*) meningkat daripada 72% pada tahun 2024 kepada 88% setakat suku pertama 2026, di samping peningkatan yang ketara dalam kedudukan penarafan global, serta persepsi pelanggan.

Semakin lama, semakin jelas bahawa usaha pemulihan lapangan terbang dan syarikat penerbangan nasional tidak boleh dilihat sebagai dua inisiatif pengoptimuman yang berasingan. Daya saing jangka panjang kedua-duanya saling bergantung antara satu sama lain dan memerlukan transformasi yang diselaraskan merentasi aspek infrastruktur, operasi, ketersambungan, serta pembangunan destinasi.

MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Logik Hab:

Mencipta Permintaan melalui Aliran

Pasaran domestik Malaysia, walaupun penting, tidak cukup besar untuk menyokong kekerapan dan kepelbagaian laluan jarak jauh yang diperlukan oleh hab penerbangan bertaraf dunia. Oleh itu, penyelesaiannya terletak pada pengagregatan dan peralihan kepada strategi hab dan jejari (*hub-and-spoke*) yang memanfaatkan kelebihan kedudukan geografi Malaysia.

Dengan memberi tumpuan kepada koridor transit, kami dapat mengagregatkan permintaan global ke KLIA. Jumlah penumpang transit ini menyediakan asas permintaan yang diperlukan untuk menjadikan laluan jarak jauh berdaya maju dari segi komersial. Dengan kami meningkatkan kekerapan penerbangan ke Sydney atau London, serta menyambung semula perkhidmatan jarak jauh ke Paris bagi memenuhi keperluan penumpang transit. Kami turut menjadikan laluan-laluan tersebut lebih mudah diakses dan menarik kepada pelancong perniagaan dan pelancong rekreasi bernilai tinggi yang meneruskan perjalanan terus dari satu destinasi ke destinasi yang lain.

Dalam model ini, ketersambungan menjadi satu kitaran pengukuhan kerana aliran penumpang transit yang lebih tinggi membolehkan lebih banyak laluan diperkenalkan, manakala pertambahan laluan pula meningkatkan daya tarikan KL sebagai hab penerbangan dan destinasi.



MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Penumpuan Portfolio: Daripada Transit kepada Destinasi

Ketika hab terus mengukuh, satu cabaran asas masih perlu ditangani. Meskipun Malaysia semakin cekap dalam mengendalikan pergerakan penumpang, negara perlu menjana nilai ekonomi yang mencukupi daripada aliran pergerakan tersebut. Untuk mencapai matlamat ini, Malaysia perlu berfungsi sebagai pusat transit yang cekap, dan juga sebagai sebuah destinasi pilihan.

Satu pemahaman penting telah terhasil melalui tonggak Ketersambungan yang lebih meluas di bawah Strategi Pelaburan Malaysia oleh Khazanah. Walaupun Kuala Lumpur berperanan sebagai pintu masuk utama negara, bandaraya ini masih belum sepenuhnya berjaya menterjemahkan ketibaan pelawat kepada keterlibatan yang lebih mendalam, tempoh lawatan yang lebih panjang, serta pulangan pelancongan yang lebih tinggi. Cabarannya bukanlah kekurangan sejarah atau identiti, tetapi bagaimana untuk mewujudkan hubungan yang lebih bermakna untuk para pelawat.

Ini merupakan titik permulaan kepada penyepaduan Dana Warisan ke dalam ekosistem ketersambungan yang lebih luas. Diumumkan oleh Kerajaan berikutan pembentangan Belanjawan 2023, dan diperkukuh menerusi pelbagai inisiatif. Dana Warisan mencerminkan usaha yang lebih menyeluruh untuk memelihara, serta mengaktifkan semula aset-aset warisan strategik sebagai sebahagian daripada agenda pembinaan negara dan pembaharuan bandar dalam jangka masa yang panjang.

Daripada melihat pemuliharaan warisan sebagai bersifat sendiri, Khazanah menganggapnya sebagai pemangkin kepada penjaan semula bandar dan pewujudan tempat. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan daya tarikan Kuala Lumpur sebagai destinasi budaya dan pengalaman, serta mengukuhkan ekosistem penerbangan dan pelancongan yang lebih luas.



Selain itu, matlamatnya bukan sekadar memelihara bangunan-bangunan lama, tetapi mengembalikannya kepada kehidupan awam yang aktif sebagai galeri, ruang sivik dan mercu budaya yang berupaya menghidupkan semula pusat bandar, sambil memperkukuh identiti dan kebanggaan nasional. Dalam konteks ini, aset warisan tidak dilihat sebagai monumen statik semata-mata, sebaliknya sebagai ruang hidup yang terus relevan, mudah diakses dan mampan dari segi ekonomi untuk jangka panjang.

Sambutan awal yang diterima adalah menggalakkan. Bangunan Sultan Abdul Samad telah menerima lebih 150,000 pengunjung, manakala Seri Negara mencatatkan lebih 16,000 pengunjung dalam tempoh beberapa bulan selepas dibuka semula. Angka-angka ini menunjukkan perubahan dalam corak tingkah laku pengunjung ke arah keterlibatan yang lebih mendalam, serta tempoh kunjungan yang lebih lama, dianggap antara pemacu utama kepada peningkatan hasil pelancongan.

Bagi Khazanah, pemuliharaan warisan bukan sekadar tentang nostalgia. Ia adalah perlindungan kenangan bersama, pengembalian makna untuk memastikan bahawa kisah, identiti, serta asas sivik negara terus kekal hidup, difahami dan diwarisi oleh generasi akan datang.

MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Hasil Sistemik: Bukti Ekosistem Mengukuh

Kesahihan usaha-usaha ini diukur sebaik-baiknya dengan pengembalian keyakinan dan pemulihan kesihatan komersial. Dengan mengatasi kelemahan struktur sambil menjana semula permintaan melalui pewujudan tempat, kami melihat tanda-tanda awal ekosistem ketersambungan yang mampu berkembang dengan sendirinya.

Bukti paling jelas dapat dilihat melalui pemulihan semula syarikat penerbangan nasional. Selepas sedekad menjalani proses penstrukturan semula yang menyeluruh, MAG mencatatkan keuntungan bersih positif yang pertama sejak tahun 2010. Pencapaian ini disokong oleh peningkatan trafik penumpang sebanyak 31% berbanding dengan tahun sebelumnya, sekali gus memulihkan kapasiti operasi kepada 90% daripada tahap pra-pandemik. Namun, penunjuk yang paling penting bagi pemulihan ini dapat dilihat melalui peningkatan pengalaman pelanggan.

Syarikat penerbangan ini mencapai pemulihan ketara dalam Prestasi Ketepatan Masa (OTP), iaitu satu metrik penting bagi model hab dan jejari dengan sambungan yang lancar menjadi produk utama. Kebolehpercayaan ini berserta dengan peningkatan sebanyak 12 mata dalam Skor Promoter Bersih (NPS) menunjukkan bahawa MAG berjaya memperkukuh kedudukan untuk menjana hasil yang diperlukan bagi memastikan kemampunan jangka panjang.

Kestabilan dalaman ini telah membangunkan keupayaan lapangan terbang untuk membina reputasi dan pengiktirafan di peringkat antarabangsa. Momentum yang dicapai oleh MAHB turut dibuktikan disahkan oleh peningkatan pergerakan penumpang, serta kembalinya syarikat penerbangan global ke KLIA yang mengiktiraf nilai Malaysia sebagai pintu masuk utama.

Elemen terakhir strategi ini terletak pada penyepaduan fizikal kawasan teras warisan ke dalam perjalanan pelawat. Menjelang 2026, usaha ini diperkukuh melalui pembukaan Pejabat Pos Besar Lama yang merupakan sebahagian daripada kompleks Bangunan Sultan Abdul Samad, serta penyiapan jambatan pejalan kaki sepanjang 600 meter yang menghubungkan Taman Botani Perdana dengan Carcosa dan Seri Negara. Dilaksanakan menerusi kerjasama dengan Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (DBKL) dan sokongan Kementerian Kewangan (MoF), penambahbaikan ini akan terus memperkukuh kesepaduan dan daya tarikan kawasan tersebut.



Untuk maklumat lanjut mengenai inisiatif pembangunan komuniti dan pembentukan identiti tempat, sila rujuk kepada Membina Kapasiti dan Komuniti Berdaya Tahan pada muka surat 66–71.

MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Penutup: Mengekalkan Momentum Kitaran Positif

Keutamaan kini adalah untuk mengekalkan dan memperkukuh momentum ini. Demi mencapai matlamat ini, disiplin dalam pelaksanaan perlu terus dipertahankan melalui perluasan ketersambungan jarak jauh, pengekalan kebolehpercayaan operasi, serta pelaksanaan penaiktarafan infrastruktur yang selaras dan tepat pada masanya.

Pada masa yang sama, evolusi Kuala Lumpur sebagai sebuah destinasi perlu terus menyokong Tahun Melawat Malaysia 2026 bersama dengan usaha mengekalkan penyelarasan yang berterusan merentasi ekosistem. Ketersambungan bukanlah suatu pencapaian sekali sahaja, sebaliknya merupakan satu proses berterusan penyelarasan dan penyesuaian.

Kami mengambil kira akan kepentingan untuk mengiktiraf bahawa kemajuan yang dicapai setakat ini hanyalah permulaan. Usaha membina semula dan memperkukuh ekosistem ketersambungan negara sememangnya merupakan satu proses yang kompleks dan jangka panjang. Ia memerlukan komitmen yang berterusan, penyelarasan yang teliti, serta ketahanan untuk melalui pelbagai kitaran. Perjalanan ini akan mengambil masa yang panjang dan, pada waktu tertentu, mungkin mencabar. Namun, kami akan melaluinya dengan penuh keyakinan. Tanda-tanda awal penyelarasan merentas infrastruktur, pengendali dan destinasi memberikan keyakinan bahawa kami berada di landasan yang betul. Pengajaran yang lebih besar daripada usaha ini ialah ketersambungan tidak dapat diperkukuh melalui intervensi yang bersifat terasing. Lapangan terbang, syarikat penerbangan, aset pelancongan dan pengalaman bandar perlu berkembang secara bersepadu sebagai sebahagian daripada satu ekosistem yang saling melengkapi.

Apabila komponen-komponen ini adalah selaras, ketersambungan menjadi lebih daripada sekadar infrastruktur mobiliti. Ia menjadi pemangkin kepada pertumbuhan pelancongan, pelaburan, aliran bakat, peningkatan kerencaman ekonomi, serta daya saing negara.

Bagi Khazanah, ini mencerminkan intipati peranan kami sebagai pelabur untuk berhala tuju untuk memperkukuh ekosistem strategik bukan sahaja untuk menjana nilai yang mampan, tetapi juga untuk memajukan Malaysia serta mewujudkan nilai jangka panjang untuk Malaysia dan rakyatnya.



MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Sisipan 1: Memulihkan Warisan, Menggami Kenangan

Oleh Selvendran Katheerayson, Ketua Aset Nyata

Apa yang Dipulihkan

Seri Negara, Bangunan Sultan Abdul Samad (BSAS) dan Pejabat Pos Besar Lama merupakan tiga aset warisan yang mempunyai kepentingan nasional di bawah Dana Warisan.

Mengapa Ia Rumit

Kesemua bangunan ini diwartakan sebagai tapak warisan, dan menjadikan usaha pemuliharaan jauh lebih kompleks dan memerlukan tahap kepekaan yang tinggi. Setiap intervensi perlu dilaksanakan dengan teliti bagi mengekalkan integriti pemuliharaan sambil mengimbangi keperluan keselamatan, kebolehcapaian, kegunaan awam, serta keperluan operasi jangka panjang.

Pemulihan Seri Negara memberi penekanan kepada pemeliharaan ciri seni bina asalnya yang asli, serta meningkatkan aspek keselamatan, kebolehcapaian dan kemudahan awam. Bangunan Sultan Abdul Samad pula dipulihkan dengan tumpuan kepada pemeliharaan cirinya sebagai Bangunan Warisan Kebangsaan, serta menambah baik pengalaman pengunjung.

Pejabat Pos Besar Lama yang merupakan sebahagian daripada kompleks Bangunan Sultan Abdul Samad turut dipulihara dan disesuaikan dengan teliti untuk kegunaan baharu. Dibuka semula kepada orang ramai pada Mei 2026, bangunan bersejarah ini kini memulakan lembaran baharu sebagai destinasi awam dan warisan yang diperbaharu untuk dinikmati oleh semua pengunjung.



MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Masa yang Diambil

Seri Negara: 10 bulan

Bangunan Sultan Abdul Samad: 11 bulan

Pejabat Pos Besar Lama: 11 bulan

Pihak Yang Terlibat

Usaha ini dilaksanakan di bawah inisiatif Warisan KL yang lebih besar, iaitu sebuah inisiatif pembaharuan bandar berpandukan warisan dan budaya yang menghimpunkan agensi kerajaan, syarikat berkaitan kerajaan (GLC), syarikat pelaburan berkaitan kerajaan (GLIC), rakan sektor swasta serta komuniti setempat. Antara pihak berkepentingan utama daripada sektor kerajaan yang memainkan peranan penting dalam memastikan kejayaan usaha pemuliharaan dan pembukaan semula bangunan-bangunan ini termasuk Kementerian Kewangan, Jabatan Wilayah Persekutuan, Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (DBKL), Jabatan Ketua Pengarah Tanah dan Galian Persekutuan, serta Jabatan Warisan Negara.



Perubahan yang Dicapai

Bangunan-bangunan yang dipulihkan ini tidak lagi menjadi monumen yang statik. Seri Negara kini menempatkan galeri, serta penawaran makanan dan minuman (F&B), manakala Bangunan Sultan Abdul Samad menawarkan ruang pameran, galeri, pusat pelawat, ruang runcit dan kraf, lokasi acara, serta pelbagai pilihan F&B. Pejabat Pos Besar Lama pula menempatkan pelbagai premis F&B tempatan yang unik dengan penawaran yang meraikan warisan kulineri dan sejarah Malaysia.

Mengapa Ia Penting

Dana Warisan meletakkan usaha pemuliharaan sebagai sebahagian daripada agenda ketersambungan budaya yang lebih luas, menghubungkan pemulihan aset warisan dengan akses awam, pengisian kandungan budaya, pengaktifan pelancongan dan pembaharuan bandar. Dari sudut praktikal, pendekatan ini mengubah aset warisan menjadi ruang awam yang hidup, sekali gus memperkayakan pengalaman pengunjung di Kuala Lumpur dan mengukuhkan peranan bandar raya ini sebagai destinasi budaya.



MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Sisipan 2: Mengemudi Dalam Ketidaktentuan

Oleh Azmir Zain, Ketua Ketersambungan (Syarikat Penerbangan)

MAG Terus Mengukuhkan Kedudukannya

Pada tahun 2025, MAG mencatatkan Pendapatan Sebelum Faedah, Cukai, Susut Nilai dan Pelunasan (EBITDA) sebanyak RM1.6 bilion dan keuntungan bersih selepas cukai berjumlah RM137 juta, disokong oleh hasil sebanyak RM14.7 bilion. MAG turut merekodkan peningkatan 16% untuk tempat duduk tersedia bagi setiap kilometer (ASK), serta faktor muatan penumpang sebanyak 81%. Prestasi Ketepatan Masa (OTP) juga meningkat kepada 81% menjelang akhir tahun, mencerminkan disiplin operasi yang lebih kukuh meskipun jumlah penerbangan terus meningkat.

Latar Belakang Operasi 2026

MAG memasuki tempoh ini daripada kedudukan operasi dan kewangan yang lebih stabil. Namun begitu, ketegangan geopolitik telah mengganggu pasaran tenaga dan mendorong kos bahan api pesawat meningkat dengan ketara, sekali gus menyebabkan ketidakpastian dalam industri penerbangan global. MAG telah memaklumkan bahawa kenaikan harga bahan api, premium insurans, pengalihan laluan penerbangan, serta pembatalan penerbangan berpotensi memberi kesan kepada prestasi kewangannya pada tahun 2026, meskipun permintaan bagi laluan-laluan utama jarak jauh kekal kukuh.

Mengapa Ia Penting kepada MAG

Bahan api merupakan antara komponen kos terbesar bagi sesebuah syarikat penerbangan, termasuk MAG. Oleh itu, pergerakan harga bahan api boleh memberi kesan yang ketara kepada prestasi kewangan MAG. Walau bagaimanapun, Kumpulan MAG telah melaksanakan lindung nilai bagi sebahagian besar daripada keperluan bahan api untuk tahun 2026, sekali gus mengurangkan kesan kenaikan kos yang berpunca daripada konflik di Timur Tengah.

Tumpuan Utama dari Perspektif Operasi

Keutamaan MAG pada tahun 2026 dijangka tertumpu kepada pertumbuhan kapasiti yang berdisiplin, daya tahan rangkaian laluan, kecekapan armada pesawat dan pengalaman pelanggan, serta pemantauan aliran tunai. Kumpulan juga telah menyambung semula perkhidmatan ke Paris dan Brisbane, meningkatkan kekerapan penerbangan ke pasaran-pasaran utama, serta meneruskan program pembaharuan armada pesawatnya, termasuk penerimaan pesawat A330neo dan komitmen untuk pemerolehan pesawat badan sempit yang baharu.



MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Sisipan 3: Membina Semula Pintu Utama Negara untuk Kitaran Seterusnya

Peralihan Pasca Penswastaan

Penswastaan MAHB pada awal tahun 2025 menandakan peralihan daripada rentak operasi syarikat tersenarai kepada platform transformasi jangka panjang. Perubahan yang paling ketara ialah penyelarasan yang lebih kukuh antara model operasi, disiplin pelaburan dan aspirasi untuk mengangkat lapangan terbang Malaysia ke taraf bertaraf dunia. Walaupun masih di peringkat awal, perkembangan ini telah membolehkan MAHB mengamalkan pendekatan yang lebih berorientasikan komersial, serta dipacu oleh kerjasama strategik dengan syarikat penerbangan, agensi berkaitan dan pihak berkepentingan tempatan.

Kejayaan Pelaksanaan Awal

Kemajuan awal MAHB didorong oleh pelaksanaan beberapa inisiatif yang bersasar dan praktikal dengan tumpuan kepada pembaikan pengalaman penumpang, peningkatan kecekapan operasi, serta penyampaian modal yang berdisiplin. Antara inisiatif operasi utama yang dilaksanakan ialah pengenalan Sistem Pengurusan Akses Kenderaan di KLIA Terminal 1 bagi mengurangkan kesesakan di kawasan pelepasan dan pengambilan penumpang, serta pemasangan kiosk daftar masuk layan diri di Lapangan Terbang Pulau Pinang, Kuching dan Kota Kinabalu bagi melancarkan aliran pergerakan penumpang. Pada masa yang sama, MAHB turut memperkenalkan strategi pelaburan modal yang diperbaharu bagi menaik taraf infrastruktur yang sudah usang, serta menyokong pengembangan kapasiti di seluruh rangkaianannya. Ini termasuk projek perluasan Lapangan Terbang Ipoh yang telah meningkatkan kapasiti pengendalian penumpang sebanyak 40%.

Sistem Lapangan Terbang Lebih Kukuh

Pada tahun 2025, Malaysia Airports mengendalikan sebanyak 104.4 juta penumpang di seluruh rangkaian lapangan terbangnya di Malaysia, iaitu meningkat 11.2% berbanding tahun sebelumnya. KLIA pula merekodkan 63.3 juta penumpang, meningkat 10.8% berbanding tahun 2024, manakala kedudukannya dalam penarafan Skytrax bertambah baik kepada tangga ke-65 pada tahun 2025 daripada tangga ke-71 pada tahun 2024. Penunjuk-penunjuk ini mencerminkan perancangan operasi yang lebih mantap serta penyelarasan yang lebih kukuh dengan pihak berkepentingan seperti syarikat penerbangan dan agensi kerajaan.



MENGHUBUNGKAN DUNIA KEPADA MALAYSIA

Lensa Kemampanan: Penggunaan Tenaga Boleh Diperbaharui

Transformasi MAHB memperluas kepada aspek tenaga. Pengendali lapangan terbang itu sedang membangunkan projek solar berskala besar di kawasan seluas kira-kira 100 ekar berhampiran KLIA, dengan sasaran kapasiti penjanaan sebanyak 30MW bagi menyokong keperluan tenaga KLIA. Fasa kedua projek tersebut turut dirancang di kawasan yang berhampiran, manakala pemasangan sistem solar bumbung sedang dipertimbangkan untuk lapangan-lapangan terbang serantau yang lebih kecil di seluruh negara.

Pandangan 2026: Cabaran dan Peluang

Prospek bagi tahun 2026 dibentuk oleh pelbagai cabaran luaran, terutamanya tekanan daripada kenaikan harga bahan api, serta perkembangan geopolitik yang berubah dan memberi kesan kepada ruang udara serantau. Faktor-faktor ini telah mendorong syarikat penerbangan untuk menilai semula kapasiti dan penempatan rangkaian laluan mereka. Di sebalik cabaran tersebut, jumlah penumpang antarabangsa kekal berdaya tahan, sekali gus mencerminkan kekuatan asas KLIA sebagai hab penerbangan serantau. MAHB terus memberi tumpuan kepada usaha mengekalkan ketersambungan, merebut peluang-peluang baharu yang muncul, serta menyokong rakan-rakan syarikat penerbangan dalam memperkukuh momentum pertumbuhan mereka.

Menempatkan Semula KLIA dalam Corak Perjalanan yang Berubah

Gangguan semasa turut mengubah corak pergerakan penumpang antara Asia, Timur Tengah dan Eropah. Memandangkan sesetengah pengembara kini memilih untuk mengelakkan laluan transit melalui Timur Tengah, MAHB melihat peluang untuk menempatkan semula KLIA sebagai hab transit alternatif bagi penumpang yang melakukan perjalanan antara Asia dengan Eropah. Bagi merealisasikan peluang ini, MAHB sedang memperkukuh daya tarikan KLIA sebagai hab penerbangan serantau melalui usaha menarik syarikat penerbangan secara lebih bersasar, memperluas pembangunan rangkaian laluan, serta melaksanakan penglibatan proaktif dengan syarikat penerbangan asing bagi merebut kapasiti penerbangan antarabangsa yang beralih daripada pasaran lain.

Persediaan untuk Tahun Melawat Malaysia 2026

MAHB sedang memperkukuh kerjasama merentasi ekosistem penerbangan dan pelancongan untuk menjayakan Tahun Melawat Malaysia 2026. Antara hasil awal yang telah dicapai ialah kemasukan syarikat penerbangan baharu ke KLIA, termasuk Chongqing Airlines yang menghubungkan Kuala Lumpur dengan Chongqing, serta Air Algerie yang menyediakan hubungan terus dengan Algeria, sekali gus memperluas ketersambungan KLIA dengan benua Afrika.

Usaha untuk mempertingkatkan aliran penumpang turut dipergiat melalui pelaksanaan inisiatif seperti program Laluan Hijau di KLIA Terminal 1, yang diperkenalkan bagi mempercepat proses pelepasan dan mengurangkan kesesakan. Inisiatif ini dibangunkan melalui kerjasama rapat dengan Jabatan Kastam Diraja Malaysia dan Agensi Kawalan dan Perlindungan Sempadan (AKPS). Pada masa yang sama, MAHB terus meningkatkan pengalaman keseluruhan penumpang melalui pelbagai inisiatif penambahbaikan perkhidmatan, termasuk pelancaran RIMBA di KLIA Terminal 1, iaitu ruang istirahat berinspirasikan alam semula jadi yang direka untuk keselesaan penumpang.

Mengapa Ia Penting

Bagi Malaysia, sistem lapangan terbang yang lebih kukuh bukan sekadar mengenai peningkatan jumlah penumpang. Ia menyediakan asas operasi yang penting untuk menyokong aliran pelancongan, perjalanan perniagaan, keyakinan syarikat penerbangan, serta ketersambungan negara dalam jangka panjang. Penetapan semula hala tuju pasca penswastan ini memberikan MAHB landasan untuk beralih daripada penambahbaikan secara berperingkat kepada pembangunan rangkaian pintu masuk penerbangan yang lebih terselaraskan, berskala dan berdaya tahan.

MODAL BERMATLAMAT

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Oleh Datuk Hisham Hamdan, Ketua Pegawai Pelaburan



Kebangkitan ekonomi besar pertama Malaysia muncul daripada perubahan mendalam dalam penyusunan semula ekonomi global.

Selepas Perjanjian Plaza pada tahun 1985, pengukuhan mendadak nilai yen Jepun telah mendorong modal pembuatan dan aktiviti pengeluaran perindustrian merentasi Asia untuk mencari destinasi yang lebih berdaya saing. Malaysia merupakan antara negara yang berada pada kedudukan terbaik untuk memanfaatkan perkembangan tersebut. Negara menerima kemasukan pelaburan langsung asing, membangunkan zon-zon perindustrian, memperkukuh keupayaan eksport dan menyerapkan diri ke dalam rantai bekalan global ketika syarikat-syarikat multinasional sedang menyusun semula operasi mereka di rantau ini. Hasilnya ialah kemunculan era “Ekonomi Anak Harimau Asia” bagi Malaysia. Antara tahun 1988 hingga 1996, negara mencatatkan pertumbuhan KDNK tahunan purata yang melebihi 8%, didorong oleh perindustrian yang pesat, lonjakan eksport dan pertumbuhan peluang pekerjaan.

Namun demikian, penyertaan China ke dalam Pertubuhan Perdagangan Dunia (WTO) pada tahun 2001 telah mendedahkan had model ini. Apabila kapasiti pembuatan global semakin tertumpu kepada skala, infrastruktur dan rangkaian pembekal China, kedudukan Malaysia sebagai destinasi pengeluaran menjadi semakin sukar untuk dipertahankan hanya berdasarkan kelebihan kos. Aktiviti pengeluaran semata-mata tidak lagi mencukupi. Malaysia perlu mengekalkan lebih banyak nilai dalam negara dengan membangunkan syarikat tempatan, memperkukuh kepakaran teknikal, menghasilkan harta intelek, dan meningkatkan pemilikan dalam industri-industri yang disertainya.

Model yang sama yang mendorong kebangkitan Malaysia turut mengehadkannya. Malaysia berjaya menjadi sebuah negara yang sangat berkesan dalam menarik dan menjadi tuan rumah kepada aktiviti pengeluaran global, namun kurang berjaya dalam mengekalkan lapisan nilai yang lebih tinggi seperti inovasi, harta intelek dan pemilikan teknologi yang akhirnya menentukan kemakmuran ekonomi jangka panjang.

Untuk sesebuah negara berkembang, ia perlu menarik aktiviti. Untuk sesebuah negara mencapai kemakmuran, ia perlu memiliki lebih banyak nilai yang terhasil daripada aktiviti tersebut. Walaupun Malaysia telah mahir dalam penghasilan, persoalan yang lebih mencabar hari ini adalah berapa banyak nilai yang dikekalkan. Apa yang dikorbankan apabila kita meraikan pelaburan utama? Berapa banyak harta intelek, pulangan modal, pembuatan keputusan strategik dan pilihan masa hadapan yang kekal? Dan sejauh manakah keadaan ini menghalang kita daripada mencapai potensi sebenar?

Kos mengutamakan jumlah pelaburan utama berbanding dengan pengekal nilai sebenar dapat dilihat dalam trajektori pembangunan jangka panjang negara. Mewujudkan nilai dan menangkap nilai bukanlah perkara yang sama. Walaupun aktiviti ekonomi mungkin berlaku dalam sempadan sesebuah negara, ukuran seperti Pendapatan Negara Kasar (PNK) per kapita akhirnya mendedahkan sejauh mana nilai yang dijana itu kekal dalam negara dan memberi manfaat kepada rakyatnya.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Dengan kejayaan menyerap aktiviti pemasangan asing berbanding dengan membangunkan harta intelek tempatan, Malaysia akhirnya terjebak dalam perangkap pendapatan sederhana. Sehingga tahun 2024, Pendapatan Negara Kasar (PNK) per kapita Malaysia berjumlah USD11,650, masih di bawah ambang status negara berpendapatan tinggi yang ditetapkan oleh Bank Dunia, iaitu USD13,935. Sebaliknya, Korea Selatan telah naik kira-kira tiga kali ganda, daripada tahap Malaysia dengan PNK per kapita sebanyak USD36,750. Tanda aras antarabangsa turut memberikan gambaran yang sama dengan Korea Selatan mewakili kira-kira -26% daripada wajaran indeks MSCI Asia luar Jepun, berbanding dengan kira-kira -1% bagi Malaysia.

Perbezaan ini mencerminkan cabaran yang lebih besar dalam keupayaan produktif Malaysia. Menurut *Atlas of Economic Complexity Harvard Growth Lab* yang dibangunkan oleh Profesor Ricardo Hausmann dan Profesor César A. Hidalgo, Malaysia kini menduduki tangga ke-32 dunia dalam Indeks Kompleksiti Ekonomi (ECI), iaitu dua anak tangga lebih rendah daripada sedekad yang lalu. Dalam tempoh yang sama, negara-negara seperti Romania (ke-23, ↑ 9 anak tangga), Lithuania (ke-29, ↑ 6 anak tangga) dan Croatia (ke-30, ↑ 7 anak tangga) telah meningkatkan keupayaan produktif mereka secara konsisten dan berjaya mengatasi Malaysia dalam kedudukan tersebut sepanjang dekad lalu, manakala Vietnam (ke-45, ↑ 17 anak tangga) turut mencatat kemajuan yang ketara. Walaupun Malaysia masih mengekalkan asas eksport yang agak canggih dan pelbagai, negara tidak berjaya memperluaskan kepelbagaian serta kerumitan keupayaan produktifnya sepantas kebanyakan negara setara. Sebagai perbandingan, Korea Selatan kini berada di tangga ke-4 dunia.

Premisnya mudah. Sesebuah kilang boleh mengeksport tanpa mewujudkan pemilikan dalam negara. Sesebuah rantai bekalan boleh menggaji jurutera Malaysia, manakala harta inteleknya berada di tempat lain. Sesebuah syarikat multinasional boleh beroperasi di Malaysia, sementara keputusan strategik, pulangan modal dan fungsi-fungsi bernilai tinggi masih tertumpu di ibu pejabat di luar negara.

Dalam model sedemikian, Malaysia sememangnya memperoleh manfaat, tetapi hanya sebahagiannya. Kita menyediakan tenaga kerja, infrastruktur dan kestabilan yang diperlukan, namun terlalu banyak nilai sebenar mengalir keluar kepada negara lain, syarikat asing dan pasaran modal di luar negara.

Keadaan ini menyerupai konsep “ekonomi hotel”, di mana sesebuah hotel boleh menjadi pusat kepada pelbagai aktiviti dan pertemuan penting, namun perbincangan dan keputusan yang paling bernilai di ruang legarnya tidak dimiliki oleh hotel tersebut. Urus niaga bernilai berbilion ringgit mungkin dicapai di situ, tetapi hotel hanya memperoleh nilai agak nominal melalui penyediaan ruang dan perkhidmatannya.

Penyelesaiannya bukanlah untuk menutup hotel itu. Pelaburan asing dan rantai bekalan global kekal penting kepada pembangunan ekonomi negara. Namun, Malaysia perlu mengambil bahagian yang lebih bermakna dalam nilai yang dijana, dan bukan sekadar menyediakan lokasi nilai dicipta. Kita perlu memanfaatkan kehadiran modal global dan syarikat multinasional untuk membangunkan keupayaan Malaysia yang besar, memperkukuh syarikat tempatan, meningkatkan kepakaran teknikal, serta memperluas pemilikan modal domestik dalam sektor-sektor yang akan membentuk masa depan negara.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Membina Asas Ekonomi yang Lebih Kompleks

Usaha ini sememangnya mencabar. Membina sebuah ekonomi yang memiliki nilai, dan tidak hanya menjadi tuan rumah kepada penciptaan nilai, bukanlah satu tugas yang mudah.

Ahli ekonomi pembangunan, Profesor Ricardo Hausmann, mentakrifkan kerumitan ekonomi sebagai pengetahuan, kemahiran dan kepakaran yang terkandung dalam syarikat, industri dan rakyat bagi membolehkan sesebuah negara menghasilkan barangan dan perkhidmatan yang lebih canggih, serta bernilai tinggi.

Bayangkan pembangunan ekonomi seperti permainan *Scrabble*. Setiap pemain bermula dengan papan yang sama, tetapi jumlah markah yang diperoleh bergantung kepada huruf yang dimiliki. Huruf vokal penting kerana tanpanya, perkataan tidak dapat dibentuk. Namun, huruf-huruf ini lazimnya membawa nilai markah yang rendah. Sebaliknya, konsonan yang lebih jarang dan sukar diperoleh sering menentukan sama ada seseorang pemain sekadar memperoleh markah sederhana atau berjaya menguasai permainan. Konsonan inilah yang membolehkan pembentukan perkataan dan frasa yang lebih kompleks serta bernilai tinggi untuk menguasai permainan.

Prinsip yang sama terpakai kepada ekonomi. Pekerjaan berpendapatan tinggi terhasil apabila sesebuah negara mampu membangunkan dan menggabungkan keupayaan yang kompleks untuk menghasilkan perkara yang tidak dapat dilakukan oleh kebanyakan negara lain. Kita menjadi penerima harga jika menjual produk komoditi atau menjalankan aktiviti yang kurang dibezakan seperti pengeluaran minyak sawit, pemasangan semikonduktor atau perkhidmatan pengujian. Sebaliknya, kita menjadi penentu harga jika membangunkan keupayaan yang sukar ditiru, seperti reka bentuk cip termaju atau pembangunan farmaseutikal khusus.

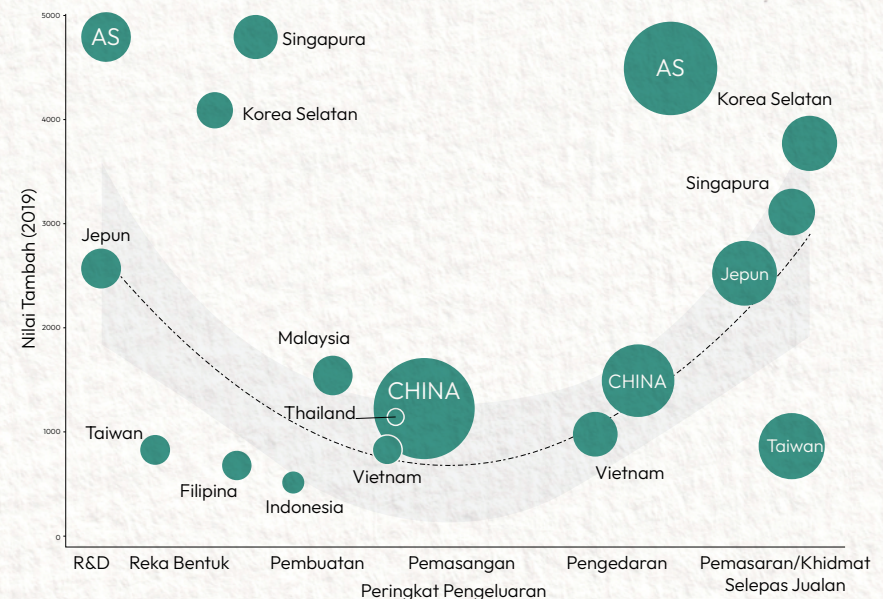
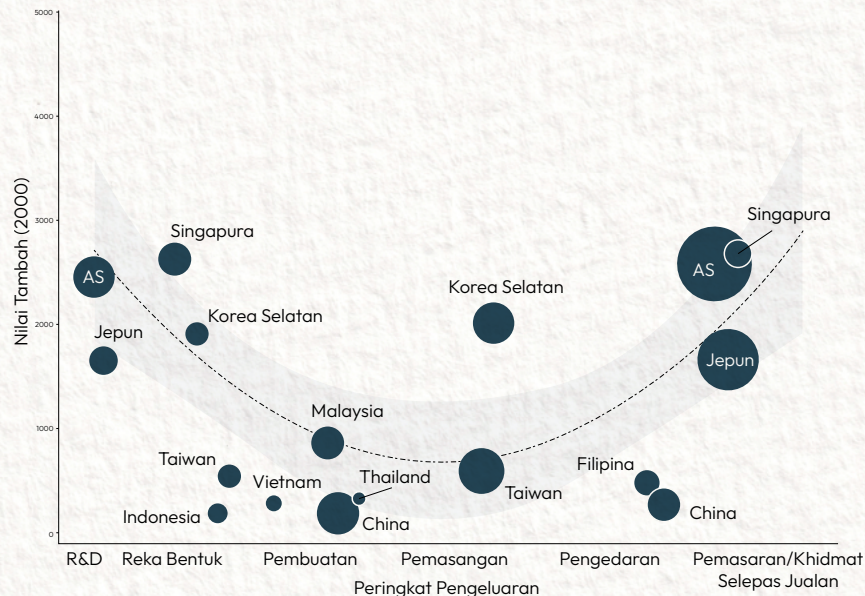


Kisah pembangunan Malaysia boleh dilihat melalui lensa ini. Seperti banyak negara lain, Malaysia memiliki “huruf vokal” pembangunan termasuk jalan raya, pelabuhan, zon perindustrian, ketersambungan, serta keupayaan pembuatan asas yang dibina selama beberapa dekad pelaburan.

Walaupun asas-asas ini amat penting, kedudukan Malaysia dalam rantai nilai global masih tertumpu kepada asas *Smile Curve* (Keluk Senyuman) ekonomi, iaitu aktiviti pemprosesan fizikal dan pemasangan kontrak yang lazimnya berjumlah tinggi tetapi bermargin rendah. Kedudukan ini menjadikan kita lebih cenderung sebagai penerima harga, sekali gus menghadkan sejauh mana pendapatan isi rumah dan kadar upah meningkat.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Kedudukan di sepanjang Smile Curve (2000 berbanding dengan 2019)



Sumber: Analisis MarcoPolo.org

Malaysia telah lama berada di dasar *Smile Curve* ini. Selama beberapa dekad, kedudukan tersebut telah memberikan manfaat yang besar kepada negara. Kita berjaya menarik pelaburan langsung asing (FDI), membangunkan pelbagai industri dan menjana pertumbuhan ekonomi dengan menawarkan apa yang diperlukan oleh rangkaian bekalan multinasional, iaitu keupayaan pengeluaran yang boleh dipercayai pada kos yang kompetitif.

Namun, nilai tawaran tersebut kini berada di bawah tekanan struktur yang semakin ketara. Di seluruh rantau ini, ekonomi berkos lebih rendah seperti Vietnam dan Thailand telah muncul sebagai alternatif yang semakin berdaya saing, sekali gus menghakis kelebihan kos buruh yang sebelum ini menjadi asas kepada model pertumbuhan Malaysia.

Bersaing dengan Vietnam dan Thailand semata-mata berasaskan kos merupakan perlumbaan ke dasar (*race to the bottom*), satu perlumbaan yang sukar untuk dimenangi oleh Malaysia. Negara kini terperangkap di antara dua kedudukan, iaitu ia tidak lagi cukup murah untuk bersaing dengan selesa pada peringkat asas rantai nilai, namun masih belum cukup keupayaan untuk menguasai segmen bernilai tinggi pada bahagian hujung lengkung *Smile Curve*.

Dalam erti kata lain, Malaysia masih “terperangkap di tengah-tengah”, seperti yang diuraikan oleh Profesor Richard Vietor dari Harvard Business School.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Dasar *Smile Curve* bukan lagi kedudukan yang mampu dikekalkan oleh Malaysia. Kita perlu mendaki ke tahap yang lebih tinggi. Kini, kita memerlukan "konsonan" pembangunan, iaitu pengetahuan, teknologi, keupayaan domestik, serta syarikat yang mampu bersaing merentas sempadan negara. Sebahagian daripada "konsonan" ini sebenarnya sudah wujud di Malaysia, namun kebanyakannya masih berada dalam syarikat-syarikat multinasional. Kepakaran dan teknologi juga ada di sini, tetapi pemilikan dan penyebaran keupayaan tersebut ke tangan pemain tempatan masih terbatas. Konsonan-konsonan inilah yang mewakili bahagian bernilai tinggi pada lengkung *Smile Curve*, merangkumi penyelidikan hulu dan harta intelek proprietari di satu hujung, serta penjenamaan hiliran pengedaran dan akses pasaran di hujung yang satu lagi.

Sekiranya kita gagal membina "konsonan" ini, Malaysia akan terus terperangkap di bahagian bawah *Smile Curve*, sekadar menyediakan lokasi nilai dicipta sedangkan kekayaan sebenar yang dijana oleh industri terus dinikmati di tempat lain. Sekali lagi, mencipta nilai tidak semestinya bermaksud mengekalkan atau menangkap nilai tersebut. Sesebuah negara mungkin menghasilkan produk, menyediakan tenaga kerja dan memudahkan cara urus niaga, namun bahagian terbesar nilai ekonomi lazimnya diperoleh oleh pihak yang memiliki harta intelek, mengawal teknologi, membentuk jenama dan menentukan aliran modal.

Inilah peranan Khazanah sebagai pelabur yang bermatlamat. Kami bukan sekadar pelabur yang membeli aset semata-mata untuk menjana pulangan. Sebaliknya, kami merupakan sebuah institusi yang diwujudkan untuk bertindak dalam ruang-ruang yang berpotensi membina nilai nasional, khususnya apabila pasaran bergerak terlalu perlahan, terlalu berhati-hati atau terlalu sempit dalam menilai peluang yang ada.

Rangka tindakan sejarah kami mencerminkan mandat ini. Khazanah telah membantu menyatukan landskap penjagaan kesihatan domestik yang sebelum ini berpecah-pecah, dan menyokong pembentukan IHH Healthcare yang muncul sebagai sebuah juara bertaraf global.

Kami juga berperanan sebagai pemangkin kepada pembangunan ekonomi serantau berskala besar menerusi pelaburan seperti Iskandar Malaysia di Johor, ketika modal swasta masih menganggap risiko pembangunan tersebut terlalu tinggi untuk diterokai.

Peralihan ini memerlukan disiplin yang lebih tinggi.

Kami perlu beroperasi dalam ruang-ruang pasaran yang masih dalam proses pembentukan, di mana risiko sukar dinilai dengan tepat dan ekosistem masih berpecah-pecah. Pulangannya mungkin tidak bersifat linear dan tidak semestinya mengalir secara langsung kepada pelabur asal.

Sebaliknya, pulangan tersebut mungkin zahir dalam bentuk rangkaian pembekal yang lebih kukuh, hasil cukai yang lebih tinggi, pemindahan pengetahuan teknikal, peluang pekerjaan yang lebih berkualiti, syarikat tempatan yang lebih berdaya saing, serta pemilikan domestik yang lebih mendalam.

Inilah yang kadang kala dinamakan "pelaburan asas" iaitu melabur ketika ekosistem masih muda, sebelum pasaran terbentuk sepenuhnya dan sebelum kejayaan dapat dilihat dengan jelas. Ini bukanlah pelaburan yang kurang berdisiplin. Sebaliknya, ia menuntut tahap disiplin yang lebih tinggi kerana laluan tidak pasti dan impaknya mungkin berkembang serta berganda merentasi keseluruhan ekosistem, bukannya muncul serta-merta dalam satu penyata imbalan.

Tidak setiap usaha akan mencapai kematangan sepenuhnya. Namun, itu bukanlah kegagalan. Sebaliknya, itulah harga untuk membina sesuatu yang tulen, bermakna dan berkekalan.

Pengalaman Korea Selatan mengingatkan kita bahawa negara-negara yang berjaya mendaki tangga pembangunan lazimnya membuat pilihan yang disengajakan sebelum hasilnya dapat dilihat. Mereka membina institusi, menyokong pembangunan keupayaan dan sanggup mengambil risiko lama sebelum pasaran memberikan isyarat yang jelas.

Dalam proses tersebut, mereka menerima tempoh ketidakpastian, kesilapan dan pengorbanan jangka pendek sebagai pertukaran kepada daya tahan ekonomi dan daya saing yang lebih kukuh dalam jangka panjang. Mereka memahami bahawa nilai tidak hanya terzahir dalam bentuk pulangan kewangan, tetapi juga melalui kedalaman industri, keupayaan teknikal, pemilikan tempatan, serta kewujudan syarikat-syarikat yang mampu bersaing pada peringkat global.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Dana Impak: Modal Pemangkin untuk Perkara yang Sukar

Dana Impak merupakan platform modal pemangkin Khazanah yang bertujuan untuk menyokong fasa seterusnya pembangunan ekonomi Malaysia. Di bawah inisiatif GEAR-uP yang diterajui oleh Kementerian Kewangan, Khazanah telah memperuntukkan komitmen sebanyak RM6 bilion untuk membantu meningkatkan kerumitan ekonomi Malaysia melalui pengukuhan syarikat-syarikat tempatan, pembangunan keupayaan, serta pemangkinan ekosistem strategik.

Ini bukan modal yang dilaburkan semata-mata untuk menjana pulangan kewangan yang mampan. Sebaliknya, ia merupakan modal pemangkin yang disalurkan dengan tujuan strategik yang jelas, tertumpu kepada bidang-bidang yang masih mempunyai jurang pasaran, serta memerlukan gabungan pembiayaan, sokongan perusahaan, keupayaan teknikal dan penyelarasan ekosistem.

Melalui Dana Impak, Khazanah membantu Malaysia membina “konsonan” bagi sebuah ekonomi yang lebih kompleks, iaitu syarikat yang lebih kukuh, keupayaan yang lebih besar, serta enjin-enjin pertumbuhan baharu yang lebih sukar dibangunkan, tetapi penting untuk menyokong fasa pembangunan negara yang seterusnya.

Jelawang Capital: Memangkin Modal Teroka dan Ekosistem Syarikat Pemula Malaysia

Syarikat pemula Malaysia memerlukan lebih daripada pendanaan pada peringkat awal kitar hayat syarikat. Mereka memerlukan modal institusi, pengurus dana yang berupaya, akses pasaran dan rangkaian serantau untuk berkembang.



Membina sebuah syarikat adalah seperti membesarkan seorang anak dengan setiap peringkat pertumbuhan memerlukan peranan keibubapaan yang berbeza. Terdapat “Ibu Bapa Asas” yang menetapkan tujuan dan hala tuju pada tahun-tahun awal. “Ibu Bapa Mahir” menerapkan disiplin dan membangunkan keupayaan ketika anak itu membesar. “Ibu Bapa Inovasi” memperkenalkan idea-idea baharu dan membuka ruang kepada potensi yang lebih besar, manakala “Ibu Bapa Bertanggungjawab” mengamalkan ketegasan dan disiplin yang diperlukan untuk mengubah seorang anak yang baik menjadi seorang yang hebat.

Modal berfungsi dengan cara yang sama. “Ibu Bapa Asas” ialah modal institusi jangka panjang yang sabar dan sanggup menyokong potensi sebelum kejayaannya terbukti. “Ibu Bapa Mahir” pula diwakili oleh firma ekuiti swasta dan rakan kongsi operasi yang membawa kepakaran transformasi, serta keupayaan untuk berkembang pada skala yang lebih besar. “Ibu Bapa Inovasi” terdiri daripada modal teroka dan rangkaian teknologi yang membuka akses kepada keupayaan serta teknologi termaju. Sementara itu, “Ibu Bapa Bertanggungjawab” diwakili oleh pasaran awam, yang prestasinya diuji dan diberi ganjaran. Tiada seorang ibu bapa yang membesarkan seorang anak secara sendirian, dan tiada satu jenis modal yang mampu membangunkan sesebuah syarikat sehingga mencapai potensi penuhnya. Melalui Jelawang Capital, Khazanah menyokong ekosistem modal teroka Malaysia menerusi *Emerging Fund Managers Programme* dan *Regional Fund Managers Initiative*. Sehingga kini, kira-kira RM300 juta pelaburan telah digerakkan, termasuk lebih RM30 juta modal tambahan yang telah disumbangkan oleh pelabur bersama luaran untuk pengurus dana di bawah *Emerging Fund Managers Programme*.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Syarikat-syarikat yang lahir daripada laluan ini menunjukkan bagaimana modal peringkat awal dapat menyokong pertumbuhan komersial, serta memperkukuh keupayaan domestik. Beroperasi di 15 negara, Aonic yang merupakan syarikat penyelesaian dron Malaysia, memberi perkhidmatan kepada kumpulan perladangan dan membantu meningkatkan produktiviti luar bandar pada skala yang lebih meluas. DF Automation yang diasaskan oleh alumni Universiti Teknologi Malaysia berjaya menterjemahkan penyelidikan universiti kepada robot mudah alih autonomi yang kini digunakan oleh pengeluar di seluruh dunia. ServAuto membangunkan semula pasaran pasca jualan automotif Malaysia yang berpecah-pecah melalui platform digital yang telah memberi perkhidmatan kepada lebih 30,000 pelanggan dalam tahun pertamanya.

Syarikat-syarikat ini mungkin belum menjadi juara nasional dalam erti kata tradisional. Namun, mereka mewakili jenis firma yang lebih banyak diperlukan oleh Malaysia, kerana menggabungkan penyelesaian kepada masalah tempatan melalui teknologi, aspirasi serantau dan keupayaan yang boleh dibawa ke pasaran luar.

Secara bersama, syarikat-syarikat ini mencerminkan peranan modal pemangkin dalam membantu firma Malaysia mengembangkan potensi awal menjadi perniagaan berskala komersial. Ia turut menambah keupayaan baharu dalam landskap ekonomi Malaysia dan memperluas keupayaan negara untuk membina industri masa hadapan.

Syarikat Peringkat Pertengahan: Memperkukuh "Jurang Pertengahan"

Pada peringkat seterusnya dalam trajektori pertumbuhan, Dana Impak memberi tumpuan kepada "Jurang Pertengahan" Malaysia.

Syarikat peringkat pertengahan merupakan komponen penting ekonomi negara dengan sumbangan sekitar 36% kepada Keluaran Dalam Negara Kasar, dan 16% kepada tenaga kerja negara. Namun, banyak syarikat sedemikian masih berdepan kekangan untuk mendapatkan modal pertumbuhan yang sesuai, memperkukuh keupayaan operasi dan membuat persediaan bagi pengembangan berskala lebih besar.

Khazanah menangani cabaran ini melalui pendekatan dua hala yang menggabungkan pembangunan kapasiti dengan modal pertumbuhan menerusi strategi ekuiti persendirian dan kredit persendirian.



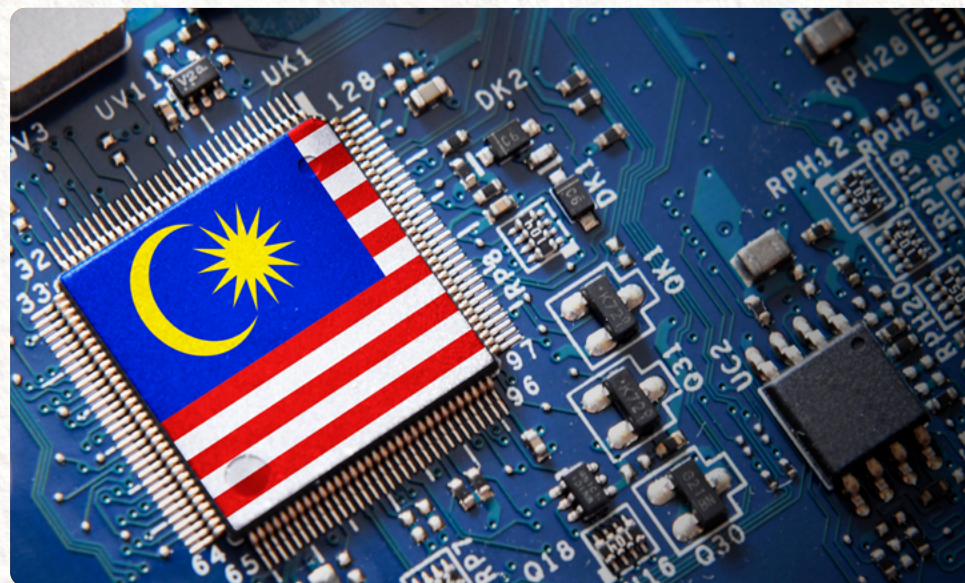
MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Laluan modal menyokong penciptaan nilai dan menyediakan penyelesaian pembiayaan alternatif, termasuk pembiayaan tanpa mencairkan pegangan pemilik sedia ada. Usaha pembangunan kapasiti seperti *MTC Growth Innovation Programme* (MGIP) dan ELEVATE dengan kerjasama Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, membantu syarikat peringkat pertengahan memperkemas strategi pertumbuhan, meningkatkan kesediaan pelaburan dan menggalakkan produktiviti bagi mendorong pertumbuhan berasaskan inovasi.

Sehingga kini, lebih 50 syarikat peringkat pertengahan Malaysia telah menerima sokongan. NSW Automation, sebuah syarikat sistem pengagihan cecair berketepatan tinggi yang memberi perkhidmatan kepada industri semikonduktor, sedang mengkomersialkan teknologi berketepatan tinggi untuk pelanggan pembungkusan termaju generasi baharu di peringkat global. Jalen, jenama pengguna Malaysia yang terkenal dengan produk kicap, pula mengaplikasikan metodologi *Working Backwards* melalui MGIP untuk mengenal pasti peluang pertumbuhan baharu bagi memenuhi keperluan pengguna yang semakin berubah. Konsep tersebut kini sedang melalui proses ujian dan pengesahan.

Kelompok jurang pertengahan ini penting kerana Malaysia tidak boleh bergantung semata-mata kepada syarikat besar sedia ada atau syarikat pemula peringkat awal. Negara memerlukan lebih banyak firma di peringkat pertengahan yang mampu berkembang, meningkatkan tahap profesionalisme, berinovasi dan akhirnya bersaing melangkaui pasaran Malaysia.

Semikonduktor dan Pembuatan Termaju: Meningkatkan Kedudukan dalam Rantaian Nilai



Satu aspek penting dalam usaha meningkatkan kompleksiti ekonomi Malaysia ialah peralihan daripada aktiviti bernilai rendah kepada keupayaan bernilai lebih tinggi seperti reka bentuk litar bersepadu, pembungkusan termaju, peralatan dan bahan.

Dana Impak menyokong peralihan ini melalui pelaburan bersasar merentas ekosistem semikonduktor dan pembuatan termaju. Ini termasuk pelaburan utama dalam platform pelaburan khusus seperti *Cambrian Fund* yang disokong oleh ViTrox, serta pendedahan langsung dan tidak langsung kepada syarikat-syarikat yang membina keupayaan dalam reka bentuk litar bersepadu, pembungkusan termaju dan teknologi sempadan.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

SkyeChip menunjukkan bagaimana pendekatan ekosistem yang bersasar dapat menyokong syarikat merentas kitaran hayatnya. Daripada sokongan peringkat awal melalui *Gobi Partners Dana Impak Ventures* kepada penyertaan Khazanah sebagai pelabur asas utama bersama KWSP, LTAT, Tabung Haji dan penyedia modal institusi lain, SkyeChip mencerminkan sokongan modal secara berperingkat yang diperlukan untuk menyokong bakal juara Malaysia.

Penyenaraian sulungnya di Pasaran Utama Bursa Malaysia menandakan pencapaian penting bagi aspirasi semikonduktor Malaysia dan pembangunan keupayaan reka bentuk litar bersepadu bernilai tinggi. Dengan lebih 300 jurutera khusus dalam reka bentuk litar bersepadu dan lebih 100 paten dalam kecerdasan buatan, serta pengkomputeran berprestasi tinggi, SkyeChip mencerminkan keupayaan Malaysia yang semakin kukuh dalam pembangunan harta intelek semikonduktor.

Dana Impak turut menyokong syarikat-syarikat yang mampu menjadi asas kepada pembangunan keupayaan teknikal baharu di Malaysia.

NanoSkunkWorkX yang diasaskan oleh usahawan Malaysia, termasuk seorang saintis yang pernah dilatih oleh NASA, sedang membangunkan platform berasaskan grafena dengan potensi aplikasi merentas semikonduktor, hidrogen dan diagnostik. Cortical Labs yang diasaskan bersama oleh seorang usahawan Malaysia, sedang membina kehadiran kejuruteraannya di Malaysia melalui sistem yang menggabungkan neuron hidup dengan silikon. Peluasan Syntiant ke Pulau Pinang pula membawa masuk keupayaan pembuatan, serta penyelidikan dan pembangunan ke Malaysia, mewujudkan kira-kira 800 pekerjaan berteknologi tinggi dan memperkuat peranan negara dalam kecerdasan buatan pinggir, serta aplikasi semikonduktor termaju.

Dalam erti kata lain bukan setiap syarikat akan menjadi gergasi. Ini bermaksud bahawa Malaysia perlu mengumpulkan lebih banyak titik keupayaan teknikal dalam ekosistem, merangkumi jurutera, paten, hubungan pembekal, pengetahuan pembuatan, keupayaan penyelidikan, laluan pasaran modal dan syarikat yang mempunyai cita-cita untuk bersaing di peringkat global.

Komitmen terhadap Modal Jangka Masa Panjang

Model ini mencerminkan satu realiti yang mudah: pembinaan keupayaan yang bermakna memerlukan masa.

Sesetengah pelaburan memerlukan tempoh masa yang lebih panjang, dan pulangannya tidak semestinya tercatat serta-merta dalam satu lembaran imbalan korporat. Sebaliknya, pulangan tersebut boleh dizahirkan melalui rangkaian pembekal yang lebih mendalam, keupayaan teknikal yang lebih kukuh, pekerjaan bernilai lebih tinggi, hasil cukai dan firma Malaysia yang lebih berdaya saing.

Risiko yang lebih besar bukanlah memasuki bidang-bidang kompleks ini. Risiko yang lebih besar ialah menghindarinya, lalu membiarkan Malaysia hanya memiliki keupayaan lama sementara generasi industri global seterusnya dibangunkan di tempat lain.

Menguasai Masa Hadapan Malaysia

Bagi ramai rakyat Malaysia, cabaran ini bukan sesuatu yang abstrak. Ia digambarkan dalam gaji, kualiti pekerjaan, kemahiran, pemilikan perniagaan, dan persoalan sama ada generasi seterusnya mampu mengakses industri masa hadapan. Pertumbuhan KDNK sahaja tidak memadai sekiranya ia tidak membuka laluan yang lebih baik untuk Malaysia dan rakyatnya terus maju.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Kita sering berbicara tentang pembangunan melalui angka yang besar: pelaburan berbilion ringgit, mata peratusan pertumbuhan KDNK, nilai eksport, bahagian pasaran dan statistik produktiviti. Angka-angka ini penting kerana ia membantu kita mengukur kemajuan. Namun, ujian sebenar ialah sama ada angka-angka tersebut diterjemahkan kepada firma Malaysia yang lebih kukuh, keupayaan tempatan yang lebih mendalam, pekerjaan bernilai lebih tinggi dan pemilikan yang lebih besar terhadap nilai yang dicipta dalam ekonomi negara.

Di sebalik setiap angka, ada kehidupan. Di sebalik setiap industri, ada pekerja yang berusaha meningkatkan kemahirannya, graduan muda yang sedang mempertimbangkan sama ada mahu terus kekal di Malaysia, usahawan yang berusaha membina sesuatu yang sukar, dan keluarga yang berharap agar generasi seterusnya menikmati peluang yang lebih baik berbanding generasi sebelumnya.

Inilah tujuan Dana Impak yang lebih mendalam. Peranannya bukan sekadar menempatkan modal, tetapi membantu Malaysia mewujudkan keadaan yang membolehkan lebih ramai individu menyumbang kepada kisah kemajuan negara. Modal ini ditempatkan untuk membantu Malaysia membina firma, kemahiran, teknologi, harta intelek dan ekosistem yang membolehkan negara mengambil bahagian dengan lebih bermakna dalam industri yang akan menentukan masa hadapan.

Perkara ini memerlukan kesabaran dan disiplin. Sebahagian pulangan akan dapat dilihat secara langsung dalam bentuk keuntungan kewangan. Sebahagian yang lain pula akan terserlah melalui rantaian pembekal yang lebih kukuh, keupayaan teknikal, hasil cukai, pekerjaan yang lebih baik, syarikat yang lebih berdaya tahan serta perusahaan Malaysia yang lebih berdaya saing.

Tidak semua pulangan ini akan dapat direalisasikan atau dicerminkan serta-merta dalam satu lembaran imbalan, namun kesemuanya amat penting kerana ia memperkukuh asas produktiviti negara.

Tiada satu institusi pun mampu melakukannya secara sendirian. Dana Impak boleh bertindak sebagai pemangkin, tetapi usaha membina ekonomi yang lebih kompleks memerlukan kerajaan, pengawal selia, universiti, modal institusi, modal swasta, usahawan dan firma untuk bergerak dengan tujuan yang sama. Perangkap pendapatan sederhana tidak dicipta oleh satu keputusan sahaja, dan ia juga tidak dapat ditangani oleh satu institusi sahaja.

Cabaran ini sukar kerana ia menuntut usaha berterusan sebelum hasilnya jelas kelihatan. Namun, sekiranya Malaysia berhasrat untuk beralih daripada sekadar menjadi tuan rumah aktiviti kepada memiliki sebahagian besar nilai yang dicipta daripada aktiviti tersebut, inilah perkara yang mesti kita lakukan dengan sabar, secara bersama dan penuh disiplin.



“Di Dana Impak, impak bukan sekadar slogan. Ia merupakan disiplin pelaburan yang membentuk cara kami melabur. Kami menggunakan modal pemangkin untuk memperkukuh syarikat Malaysia, menyokong bakal juara industri dan membina ekosistem yang penting kepada pertumbuhan negara pada masa hadapan.”

Kayse Foo

Pemangku Ketua Dana Impak

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Tumpuan: Benefisiari Dana Impak



Nama syarikat

Polisea Sdn. Bhd. ("PolicyStreet")

Matlamat/Misi

Syarikat teknologi insurans (*insurtech*) tempatan yang menyediakan pengedaran insurans digital, insurans terbenam, manfaat pekerja dan khidmat nasihat untuk individu, pekerja gig, perusahaan kecil dan sederhana, serta perniagaan.

Program Dana Impak

Pelaburan langsung daripada Khazanah pada Jun 2023, menerajui pusingan pembiayaan Siri B PolicyStreet di bawah Dana Impak.

Pencapaian



Memberi perkhidmatan kepada lebih **10 juta** pelanggan/pemegang polisi



Bekerjasama dengan lebih **40** penyedia insurans dan takaful



Meluaskan **perlindungan** kepada pekerja ekonomi gig, PMKS dan perniagaan



Mencapai **keuntungan** pada TK2025



Memperoleh **RM84 juta**, bersamaan USD21 juta, dalam penutupan pertama pusingan pembiayaan Siri C pada April 2026, yang diterajui oleh *Cool Japan Fund*, dana kekayaan berdaulat Jepun.

Mengapa Ia Penting

PolicyStreet mencerminkan bagaimana sokongan modal silih ganti dapat membantu syarikat pemula Malaysia bergerak daripada sokongan ekosistem peringkat awal kepada sokongan institusi yang lebih luas. Daripada sokongan pitchIN dan MyCIF, kepada pelaburan Siri B Khazanah yang diterajui Dana Impak, dan kini pusingan Siri C terkini yang diterajui Cool Japan Fund, perjalanan PolicyStreet menunjukkan bagaimana modal pemangkin dapat menarik penyertaan yang lebih luas untuk menyokong syarikat tempatan yang berpotensi.

Melangkau pertumbuhan syarikat pemula, PolicyStreet turut membantu meningkatkan penembusan insurans di Malaysia, merapatkan jurang perlindungan dan memperkukuh liputan insurans negara secara keseluruhan, serta membina platform perkhidmatan kewangan dipacu teknologi dengan potensi serantau.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Tumpuan: Benefisiari Dana Impak



Nama syarikat

JAZRO Technology Berhad (“JAZRO”)

Matlamat/Misi

Syarikat edtech robotik tempatan yang memberi tumpuan kepada pembangunan bakat digital muda Malaysia melalui pendidikan robotik, pengekodan dan STEM untuk pelajar berusia 7 hingga 17 tahun.

Program Dana Impak

Program Modal Teroka dan Syarikat Pemula

Menerima pembiayaan peringkat awal daripada Dana Impak pada tahun 2024 melalui *Gobi Dana Impak Ventures* di bawah program *Future Malaysia*.

Pencapaian



Diasaskan pada tahun 2020



Mencapai lebih **126,000** pelajar



Mengendalikan **5** pusat di **3** negeri, iaitu **Terengganu, Selangor** dan **Pulau Pinang**



Mencapai kadar pengekalan pelajar sebanyak **86%**



Membangunkan kurikulum dalaman berstruktur dengan **5** tahap, **50** kelas dan kira-kira **100** jam pembelajaran

Mengapa Ia Penting

JAZRO menunjukkan bagaimana pembangunan bakat boleh bermula jauh lebih awal dalam rantaian pembangunan keupayaan. Usaha ini bermula daripada hasrat seorang bapa di Kerteh, Terengganu untuk mencari program robotik untuk anaknya, kini berkembang menjadi platform edtech robotik tempatan yang telah mencapai lebih 126,000 pelajar di seluruh Malaysia.

Dengan hampir 40% kemahiran teras pekerja dijangka berubah menjelang 2030, usaha JAZRO untuk meluaskan akses kepada pendidikan robotik, pengekodan dan AI membantu menyediakan anak muda Malaysia menghadapi masa hadapan yang dipacu teknologi. Perjalanannya turut mencerminkan sokongan ekosistem silih ganti, daripada *PETRONAS Innovation Garage* kepada sokongan pelaburan melalui *Gobi Dana Impak Ventures* yang membantu sebuah bilik darjah kecil di Pantai Timur berkembang menjadi platform yang memupuk generasi masa depan bakat digital Malaysia.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Tumpuan: Benefisiari Dana Impak



Nama syarikat

Jalen Sdn Bhd (“Jalen”)

Matlamat/Misi

Syarikat pembuatan makanan halal yang terkenal dengan produk utama, kicap dan sos cili yang memenuhi keperluan pasaran isi rumah Malaysia dan pasaran eksport.

Program Dana Impak

MTC Growth Innovation Programme (MGIP)

Pencapaian



Diasaskan pada 1981 (sebagai Jalil Enterprise) dengan tumpuan kepada pengeluaran manual dan pengkhususan kicap



Diperbadankan sebagai **Jalen Sdn Bhd** dan berpindah ke kemudahan perindustrian **tiga ekar** pada tahun 1990



Disokong oleh tenaga kerja seramai **400 kakitangan Malaysia** merentas kategori pembuatan dan pengagihan



Menawarkan lebih **20** kategori produk dan lebih **80 unit** penyimpanan stok (SKU) merentas segmen pengguna dan perkhidmatan makanan



Meluaskan kehadiran ke pasaran eksport sejak tahun 2003 dengan mewujudkan kehadiran merentas **Asia Tenggara, Timur Tengah, Asia Timur dan Australia**



Menyertai MGIP untuk membangunkan konsep produk baharu menggunakan metodologi **“Working Backwards”**

Mengapa Ia Penting

Sejak awal penubuhan Jalil Enterprise pada 1981 sehingga menjadi jenama kicap yang terkenal pada hari ini, Jalen mencerminkan kekuatan perniagaan keluarga Malaysia yang terbina berasaskan daya tahan, nilai dan cita-cita jangka panjang. Melalui MGIP, Jalen mengaplikasikan metodologi *Working Backwards* untuk memahami keperluan pengguna yang berkembang dan menguji konsep baharu melangkaui teras tradisionalnya. Perjalanannya menunjukkan bagaimana sokongan perusahaan berstruktur dapat membantu MTC Malaysia memelihara warisan, serta membina masa hadapan, mengubah kedalaman pembuatan dan kebiasaan jenama menjadikan pertumbuhan yang lebih dipacu oleh inovasi, serta didorong oleh pengguna.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Tumpuan: Benefisiari Dana Impak



Nama syarikat

SkyeChip Berhad ("SkyeChip")

Matlamat/Misi

Syarikat Malaysia terkemuka dalam harta intelek semikonduktor dan reka bentuk litar bersepadu (*integrated circuit, IC*) yang membangunkan harta intelek silikon dan IC tersuai khusus untuk aplikasi kecerdasan buatan dan pengkomputeran berprestasi tinggi.

Program Dana Impak

- Pelaburan langsung dengan Dana Impak menyertai sebagai pelabur asas utama dalam penyertaan SkyeChip di Pasaran Utama pada Mei 2026.
- Sokongan awal melalui Dana Impak dan rakan modal teroka yang disokong oleh Jelawang Capital sejak tahun 2024, termasuk Gobi Partners melalui Dana Impak.

Pencapaian



Memulakan operasi pada tahun 2020 dan beribu pejabat di Pulau Pinang, dengan pengkhususan dalam harta intelek silikon dan penyelesaian ASIC tersuai untuk aplikasi AI dan pengkomputeran berprestasi tinggi.



Diterajui oleh bakat kanan Malaysia dalam reka bentuk IC yang mempunyai pengalaman mendalam daripada syarikat berkaitan Intel, Altera dan Broadcom, sekali gus menyokong keupayaan reka bentuk semikonduktor bahagian hadapan tempatan.



Membina pasukan yang terdiri daripada lebih **300** pereka bentuk dan memfailkan lebih **100** paten di Amerika Syarikat, China dan Malaysia sejak penubuhannya.



Mengumpul sehingga **RM352 juta** melalui IPO Pasaran Utama dengan lebih **60%** daripada hasil tersebut diperuntukkan untuk penyelidikan dan pembangunan.



Disenaraikan di Pasaran Utama Bursa Malaysia pada Mei 2026 dengan penyertaan Khazanah sebagai pelabur asas utama bersama KWSP, LTAT, Tabung Haji dan penyedia modal institusi lain.



Tranche awam dilanggan berlebihan sebanyak **95.03 kali**, menjana permintaan bernilai **RM3.04 billion**, yang terbesar sejak IPO PETRONAS Chemicals Group Berhad pada tahun 2010 dan mengatasi IPO Felda Global Ventures pada tahun 2012.

Mengapa Ia Penting

SkyeChip menjadi bukti kepada peralihan Malaysia daripada sekadar menyertai industri semikonduktor kepada memiliki sebahagian daripada nilai yang dicipta dalam industri tersebut. Perjalanannya mencerminkan sokongan modal silih ganti yang diperlukan untuk membina bakal juara Malaysia, bermula daripada sokongan awal melalui Dana Impak dan rakan modal teroka yang disokong oleh Jelawang Capital, kepada penyertaan langsung Khazanah sebagai pelabur asas utama semasa penyertaannya di Pasaran Utama.

Dengan membina keupayaan dalam reka bentuk IC, harta intelek semikonduktor dan penyelesaian cip berkaitan AI, SkyeChip mencerminkan kedalaman keupayaan Malaysia yang semakin berkembang dalam aktiviti semikonduktor bernilai tinggi. Pada masa yang sama, syarikat ini turut membantu memupuk kitaran pembangunan bakat dan keupayaan yang diperlukan untuk meningkatkan kedudukan Malaysia dalam rantai nilai.

MODAL BERMATLAMAT

MEMBINA JAMBATAN DIGITAL MERENTASI SEMPADAN DAN RANGKAIAN

MEMBINA JAMBATAN DIGITAL MERENTASI SEMPADAN DAN RANGKAIAN

Oleh Dr Farid Mohamed Sani, Ketua Pendigitalan



Membina Tulang Belakang Digital Pintar Malaysia

Infrastruktur digital kini menjadi teras daya saing negara. Ia membentuk pengendalian perniagaan, penyampaian perkhidmatan kepada rakyat, peningkatan produktiviti industri dan pewujudan bidang pertumbuhan baharu. Bagi Malaysia, persoalannya bukan lagi sama ada rakyat dan perniagaan sudah tersambung, tetapi bagaimana ketersambungan dapat diterjemahkan kepada keupayaan digital bernilai lebih tinggi.

Sektor telekomunikasi berada di tengah-tengah peralihan ini. Ketika aplikasi berintensif data seperti kecerdasan buatan (AI) dan penerimgunaan awan semakin berkembang, rangkaian tidak lagi boleh berfungsi sekadar sebagai saluran penghantaran data. Sebaliknya, rangkaian perlu berkembang menjadi infrastruktur pintar yang membolehkan keupayaan pengkomputeran, perkhidmatan awan, penerimgunaan AI dan aktiviti digital merentas sempadan.

Malaysia juga memerlukan infrastruktur yang mampu memproses, mengurus dan melindungi lebih banyak aktiviti digital di dalam negara. Pada masa yang sama, negara perlu membina platform yang membolehkan perusahaan tempatan memajukan peranan daripada sekadar pengguna kepada pencipta nilai. Pembinaan keupayaan ini akan mengukuhkan daya tahan negara, menambah baik penyampaian perkhidmatan awam dan perusahaan, serta meluaskan penyertaan dalam ekonomi digital.



MEMBINA JAMBATAN DIGITAL MERENTASI SEMPADAN DAN RANGKAIAN

Membimbing Peralihan daripada Ketersambungan kepada Keupayaan

Keutamaan strategiknya adalah untuk membina kapasiti asas yang membolehkan Malaysia menempatkan (*host*), memproses dan mencipta lebih banyak nilai daripada aktiviti digital merentas pusat data, platform awan, keselamatan siber, infrastruktur AI, ekosistem perisian dan penyelesaian perusahaan.

Peralihan ini berlaku pada waktu yang mencabar bagi sektor tersebut. Syarikat telekomunikasi perlu terus melabur dalam gentian, 5G, pusat data, platform awan dan infrastruktur sedia AI, walaupun ketersambungan asas berdepan dengan tekanan harga dan data telah menjadi komoditi. Hasilnya ialah ketegangan struktur memandangkan ekonomi memerlukan infrastruktur digital yang lebih mendalam dan maju, namun syarikat yang diharapkan untuk membangunkan infrastruktur tersebut perlu berbuat demikian sambil menguruskan keperluan modal yang tinggi, tekanan margin dan jangkaan pasaran.

Dalam sektor Pendigitalan, syarikat portfolio utama Khazanah, iaitu Telekom Malaysia (TM) dan Axiata sedang memajukan ketersambungan dan infrastruktur digital di Malaysia, serta rantau ini. Melalui pendekatan pengawasan kami, Khazanah menyokong pelaburan yang berdisiplin secara komersial, sambil memastikan penjajaran antara pulangan pemegang saham dengan keutamaan ekonomi yang lebih luas. Usaha ini membina asas Malaysia untuk bersaing dalam ekonomi yang lebih bersifat digital, berdaya AI dan tersambung di peringkat serantau.

Peralihan Telekom Malaysia mencerminkan hala tuju ini. Melalui strategi PWR2030, TM berusaha meletakkan dirinya sebagai Digital Powerhouse, melangkah melangkaui ketersambungan tradisional kepada infrastruktur digital dan perkhidmatan berpandukan platform. Komponen penting dalam peralihan ini ialah pembangunan infrastruktur sedia AI, termasuk kapasiti pusat data dan Unit Pemprosesan Grafik sebagai Perkhidmatan (GPU-as-a-Service), yang dapat menyediakan asas pengkomputeran yang diperlukan oleh perusahaan, syarikat pemula, penyelidik dan institusi awam untuk mengguna pakai AI pada skala besar.



Pembangunan TM Nxera di Johor Bahru menambah satu lagi dimensi kepada keupayaan negara. Sebagai pusat data hiperterhubung dan berdaya AI yang dibangun melalui usaha sama dengan Nxera milik Singtel, kemudahan ini direka bentuk untuk memenuhi keperluan pengendali pusat data *hyperscaler* (berskala besar) dan beban kerja digital generasi seterusnya di seluruh rantau dengan kapasiti yang boleh ditingkatkan sehingga 200 MW. Lokasinya yang strategik di Johor, berhampiran dengan pautan kabel dasar laut antara Malaysia dan Singapura, meletakkannya pada kedudukan yang baik untuk menarik trafik data merentas sempadan dan memperkuat peranan Malaysia dalam rangkaian infrastruktur digital serantau.

TM Nxera turut dibangun berpandukan prinsip kemampanan sejak peringkat reka bentuk, termasuk seni bina cekap tenaga, teknologi penyejukan termaju dan sistem pengurusan air. Ini membolehkan Malaysia menyokong pengkomputeran berprestasi tinggi dan beban kerja AI, sambil memperkuat daya tarikannya sebagai destinasi pelaburan teknologi global yang dipercayai dan bertanggungjawab.

MEMBINA JAMBATAN DIGITAL MERENTASI SEMPADAN DAN RANGKAIAN

Membina Skala Merentas Sempadan

Walaupun usaha TM membangunkan infrastruktur memperkukuh asas digital domestik Malaysia, jejak serantau Axiata menangani aspek penting dalam ekosistem ini, iaitu skala. Dalam sektor yang keperluan pelaburannya terus meningkat, platform serantau yang lebih kukuh membolehkan kumpulan telekomunikasi mengoptimumkan modal, meningkatkan ekonomi rangkaian, dan bersaing dengan lebih berkesan dalam pasaran yang permintaan terhadap perkhidmatan digitalnya semakin berkembang.

Penggabungan XL Axiata dan Smartfren di Indonesia mencerminkan keperluan struktur ini. Bernilai USD6.5 bilion, transaksi tersebut mewujudkan platform yang lebih besar dalam salah satu pasaran digital yang paling penting di Asia Tenggara.

Bagi Axiata, penggabungan ini membuka peluang untuk memperkukuh daya saing, meningkatkan kecekapan operasi dan membina perniagaan serantau yang lebih berdaya tahan. Bagi Malaysia, ia membantu memelihara nilai juara serantau tempatan dengan pendedahan kepada pertumbuhan digital jangka panjang di luar pasaran domestik.

Perkara ini penting kerana masa hadapan digital Malaysia tidak terbentuk hanya dalam sempadan negara semata-mata. Skala serantau membolehkan syarikat berkaitan Malaysia untuk mengambil bahagian dalam pertumbuhan pasaran jiran, memperkukuh keupayaan operasi dan membangunkan keupayaan yang boleh dikembalikan ke dalam ekosistem yang lebih luas.



MEMBINA JAMBATAN DIGITAL MERENTASI SEMPADAN DAN RANGKAIAN

Meluaskan Keupayaan Merentas Ekosistem

Pendigitalan juga perlu mewujudkan laluan untuk perusahaan domestik mengambil bahagian dalam rantaian nilai. Infrastruktur berskala besar mungkin menyediakan asasnya, tetapi manfaat ekonomi yang lebih besar bergantung pada keupayaan syarikat tempatan, vendor, serta perusahaan mikro, kecil dan sederhana (PMKS) untuk membangunkan keupayaan yang diperlukan bagi menyumbang kepada ekonomi digital yang lebih maju.

Program Pembangunan Vendor Bumiputera TM memberikan satu contoh pembangunan keupayaan domestik yang lebih kukuh. Melalui pembinaan keupayaan secara berstruktur, TM terus membangunkan pembekal Bumiputera dalam rantaian nilainya dengan penekanan terhadap kemampunan jangka panjang, kesediaan dan penyertaan dalam bidang permintaan masa hadapan. Ini memperluas naratif pendigitalan melangkaui aset dan infrastruktur yang menunjukkan sumbangan sebuah syarikat telekomunikasi nasional kepada pembangunan perusahaan ketika sektor ini beralih kepada perkhidmatan digital yang lebih kompleks.

Pembinaan keupayaan domestik ini penting kerana fasa pertumbuhan digital seterusnya memerlukan asas syarikat tempatan yang lebih luas, dan mampu menyediakan produk khusus, perkhidmatan teknikal dan penyelesaian operasi. Apabila infrastruktur digital menjadi semakin canggih, vendor tempatan juga menaik dalam keluk keupayaan. Penyertaan mereka membantu memastikan bahawa nilai tidak tertumpu hanya kepada pemilik platform besar, tetapi turut diagihkan kepada ekosistem perindustrian dan perusahaan yang lebih luas.



Ke Arah Masa Hadapan Digital yang Lebih Berdaya Tahan

Perkembangan ini menunjukkan bahawa masa hadapan digital Malaysia sedang dibina dengan tumpuan yang jelas untuk beralih daripada akses semata-mata kepada keupayaan, skala dan kedalaman ekosistem. Ketersambungan kekal penting, tetapi nilai seterusnya akan dijana daripada infrastruktur yang dapat mengehos data, memproses beban kerja termaju, membolehkan penerimgunaan AI dan menghubungkan Malaysia dengan lebih berkesan kepada pertumbuhan serantau.

Peranan Khazanah dalam peralihan ini bertunjangkan pengawasan jangka panjang. Melalui penglibatan bersama syarikat portfolio dengan pendekatan yang bersifat sabar dan berdisiplin dari segi komersial, kami berusaha untuk menggalakkan pelaburan yang dapat memperkukuh nilai perusahaan, serta keupayaan nasional. Hasil yang dihasratkan ialah ekonomi digital yang lebih bertunjang di peringkat tempatan, bersambung pada peringkat serantau dan mampan secara komersial.

Dengan beralih daripada ketersambungan asas kepada infrastruktur pintar, Malaysia dapat memperkukuh keupayaannya untuk mengambil bahagian dalam aktiviti digital bernilai lebih tinggi, menarik pelaburan teknologi dan mewujudkan lebih banyak laluan untuk perusahaan tempatan berkembang.



Untuk maklumat lanjut mengenai usaha kami memperkukuh keupayaan perindustrian dan ekosistem inovasi Malaysia, sila rujuk *Melakukan Perkara Sukar yang Malaysia Perlukan* pada muka surat 32–41.



MODAL BERMATLAMAT

MENJAMIN MASA HADAPAN

MENJAMIN MASA HADAPAN

Oleh Dato' Shahira Ahmed Bazari, Ketua Kumpulan Kemampunan & Advokasi, Pejabat Pengarah Urusan



Kisah pembangunan Malaysia sentiasa dibentuk oleh keseimbangan yang teliti antara pertumbuhan, keterangkuman dan kestabilan jangka panjang. Dalam beberapa tahun kebelakangan ini, keseimbangan tersebut semakin tertekan. Peralihan ekonomi semakin pesat, jangkaan terhadap institusi semakin meluas, dan kesan keputusan pelaburan kini lebih jelas dirasai merentas komuniti, industri dan alam sekitar.

Dalam konteks ini, peranan modal jangka panjang menjadi semakin penting. Menjana pulangan dalam lingkungan portfolio semata-mata tidak lagi memadai. Terdapat jangkaan yang semakin meningkat bahawa modal juga perlu menyumbang kepada daya tahan sistem ia beroperasi sama ada dengan menyokong kestabilan ekonomi, mewujudkan persekitaran yang selamat dan sesuai untuk dihuni atau mengukuhkan jaringan sosial yang memperkukuh pertumbuhan.

Jangkaan ini bukan sesuatu yang benar-benar baharu. Sejak penubuhannya, Khazanah berpandukan pandangan bahawa penciptaan kekayaan yang berkekalan tidak boleh dipisahkan daripada kesejahteraan masyarakat dan alam sekitar yang menyokongnya. Apa yang berubah ialah kesegeraan bertindak, ketelusan hasrat dan keluasan ketanggunganjawaban yang mengiringinya



MENJAMIN MASA HADAPAN

Daripada Membina Asas Kepada Membentuk Semula Persoalan

Perjalanan kemampanan Khazanah tidak bermula sebagai reaksi terhadap perubahan semasa, tetapi telah berkembang seiring dengannya. Sebelum Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus (ESG), serta kemampanan menjadi komponen arus perdana, pertimbangan berkaitan perlindungan nilai, pengurusan risiko dan pengawasan bertanggungjawab sudah menjadi sebahagian daripada DNA institusi Khazanah.

Sejak tahun 2004, petunjuk awal telah diterapkan melalui pengecualian pelaburan, mencerminkan kepercayaan bahawa tidak semua pulangan adalah sama dan peruntukan modal perlu sejajar dengan tanggungjawab yang lebih luas, pengawasan yang berhemah, serta hasil kemasyarakatan.

Keyakinan awal ini diikuti dengan tempoh penelitian yang lebih mendalam. Antara tahun 2009 hingga 2015, inisiatif dalaman dilaksanakan untuk memahami bagaimana isu yang baru muncul, khususnya risiko berkaitan iklim dan model penilaian terlaras kemampanan boleh mempengaruhi hasil pelaburan jangka panjang, serta penilaian portfolio. Usaha ini menandakan langkah awal untuk menterjemahkan kemampanan daripada prinsip kepada bahasa analisis pelaburan.

Apabila asas analitikal ini semakin kukuh, tumpuan beralih kepada pembentukan tadbir urus dan jangkaan lebih formal. Pengenalan Dasar Pelaburan Bertanggungjawab pada tahun 2019 telah menerapkan pertimbangan ESG ke dalam proses pelaburan. Usaha seterusnya, termasuk dokumen Jangkaan Pemegang Saham dan Pengawasan Pelaburan pada tahun 2022 yang menggabungkan Sifar Bersih ke dalam dasar pengundian, memperluas jangkaan ini merentas syarikat portfolio. Ini mengukuhkan peranan Khazanah sebagai penjaga amanah yang aktif dalam isu kemampanan.



Kemajuan ini kemudiannya dimantapkan melalui Rangka Kerja Kemampanan dan Sasaran ESG yang diperkenalkan pada tahun 2022. Rangka kerja ini menetapkan pendekatan berstruktur terhadap kemampanan berasaskan tonggak ESG yang lazim digunakan. Menjelang akhir kitarannya pada tahun 2024, kebanyakan objektif di bawah rangka kerja tersebut telah dicapai, manakala kemampanan telah diterapkan merentas proses pelaburan, pembuatan keputusan dan pelaporan Khazanah, meskipun masih terdapat ruang untuk penambahbaikan.

Apa yang berubah selepas itu bukanlah tahap cita-cita, tetapi jenis persoalan yang perlu dijawab. Apabila persekitaran luaran terus berkembang, semakin jelas bahawa pendekatan ESG berasaskan tonggak, walaupun masih relevan, tidak dapat sepenuhnya merangkumi tanggungjawab lebih luas yang berkaitan dengan mandat Khazanah. Tumpuan terhadap pengaruh faktor kemampanan terhadap prestasi kewangan perlu dilengkapi dengan pemahaman yang lebih jelas tentang pelaburan Khazanah dan syarikat portfolio Khazanah yang membentuk hasil merentas ekonomi, alam sekitar dan masyarakat.

MENJAMIN MASA HADAPAN

Meluaskan Lensa: Daripada Impak terhadap Kami kepada Impak oleh Kami

Peralihan ini diformalkan melalui penerapan perspektif materialiti berganda pada tahun 2024 yang memperluas lensa melangkaui impak kewangan untuk turut merangkumi kesan dunia sebenar. Pendekatan ini menyediakan pemetaan yang lebih menyeluruh tentang perkara yang penting, kepada siapa ia penting dan mengapa ia penting. Dengan itu, skop kemampanan diperluas daripada persoalan pengurusan risiko dan pematuhan semata-mata kepada pertimbangan terhadap sumbangan dan akauntabiliti.

Penilaian kematanan pada tahun 2024 mengenal pasti 16 isu material merentas dimensi tadbir urus, ekonomi, sosial dan alam sekitar yang amat penting kepada peranan Khazanah sebagai dana kekayaan berdaulat Malaysia dan pengawasan jangka panjang aset negara. Antara tema paling ketara ialah tadbir urus dan etika perniagaan, prestasi dan kestabilan kewangan, pembinaan negara dan pembangunan sosioekonomi, amalan pelaburan bertanggungjawab, pembangunan bakat dan tenaga kerja, daya tahan iklim serta kemampanan jangka panjang infrastruktur strategik dan komuniti. Dapatan ini turut menegaskan sifat saling berkait antara keutamaan tersebut, apabila tadbir urus, daya tahan kewangan dan hasil kemasyarakatan semakin membentuk satu sama lain.

Dari segi praktikal, hal ini mencerminkan persoalan yang telah lama menjadi perhatian Khazanah: bagaimana jurang antara nilai pasaran dengan nilai kemasyarakatan yang lebih luas boleh mewakili risiko dan peluang sekiranya tidak ditangani. Dari situ, hala tuju dan skalanya menjadi lebih jelas, bukan sebagai pelarasan kecil, tetapi sebagai peluasan yang perlu dalam cara nilai itu sendiri difahami. Ini bermaksud mengakui bahawa hasil pelaburan jangka panjang semakin berkait rapat dengan daya tahan sistem di sekelilingnya, sama ada infrastruktur, komuniti, institusi atau alam sekitar itu sendiri.

Hasilnya ialah satu rangka kerja yang menggalakkan pendekatan pengawasan yang lebih bersepadu. Rangka kerja ini mempertimbangkan bukan sahaja bagaimana faktor kemampanan boleh mempengaruhi prestasi pelaburan, tetapi juga bagaimana pelaburan itu sendiri boleh membentuk daya saing negara, daya tahan sosial, serta hasil jangka panjang untuk Malaysia dan rakyatnya.

MENJAMIN MASA HADAPAN

Peranan yang Saling Bertemu dalam Pembangunan Malaysia

Sebagai dana kekayaan berdaulat Malaysia, Khazanah beroperasi merentas tiga peranan yang berbeza tetapi saling bertemu. Sebagai pelabur dan pemilik aset yang bertanggungjawab, kami melindungi daya tahan portfolio dengan mengimbangi risiko, pulangan dan peluang. Sebagai penyokong kepentingan negara, kami mempengaruhi ekosistem daripada perspektif sebuah dana kekayaan berdaulat melalui penglibatan dengan kerajaan, pengawal selia dan rakan setara mengenai dasar serta keadaan yang membolehkan penciptaan nilai jangka panjang secara mampan. Sebagai organisasi yang komited, kami membentuk budaya dan bakat yang akan meneruskan tanggungjawab ini pada masa hadapan.

Setiap peranan ini membawa jangkaan yang tersendiri. Namun, dalam amalan, ketiga-tiganya saling bertumpu. Keputusan di peringkat pelaburan membentuk hasil yang melangkaui lembaran imbalan, manakala keutamaan organisasi mempengaruhi cara keputusan tersebut dilaksanakan. Oleh itu, penyelarasan antara dimensi-dimensi ini menjadi teras kepada fasa seterusnya dalam perjalanan kemampanan Khazanah.



MENJAMIN MASA HADAPAN

Menjamin Masa Hadapan sebagai Hala Tuju Strategik

Rangka kerja *Menjamin Masa Hadapan* terhasil daripada gabungan konteks, cerminan dan penilaian semula terhadap peranan, serta tanggungjawab Khazanah sebagai pelabur dan dana kekayaan berdaulat Malaysia. Ia mencerminkan peralihan orientasi daripada tumpuan terhadap struktur dalaman kepada hasil yang ingin dibentuk oleh Khazanah dari semasa ke semasa.

Menjamin Masa Hadapan

Tanggungjawab untuk menjana kekayaan hari ini sambil memastikan masa hadapan yang terjamin untuk generasi akan datang

Visi Kami untuk Malaysia yang Mampan

Strategi kami tertumpu kepada tiga hasil keutamaan untuk Malaysia:

Ekonomi yang Stabil dan Kukuh



Menyokong ekonomi berdaya tahan yang memudahkan aliran modal, pengetahuan dan peluang

Kesejahteraan Hidup untuk Semua



Menyumbang kepada persekitaran yang selamat dan inklusif yang meningkatkan kualiti hidup

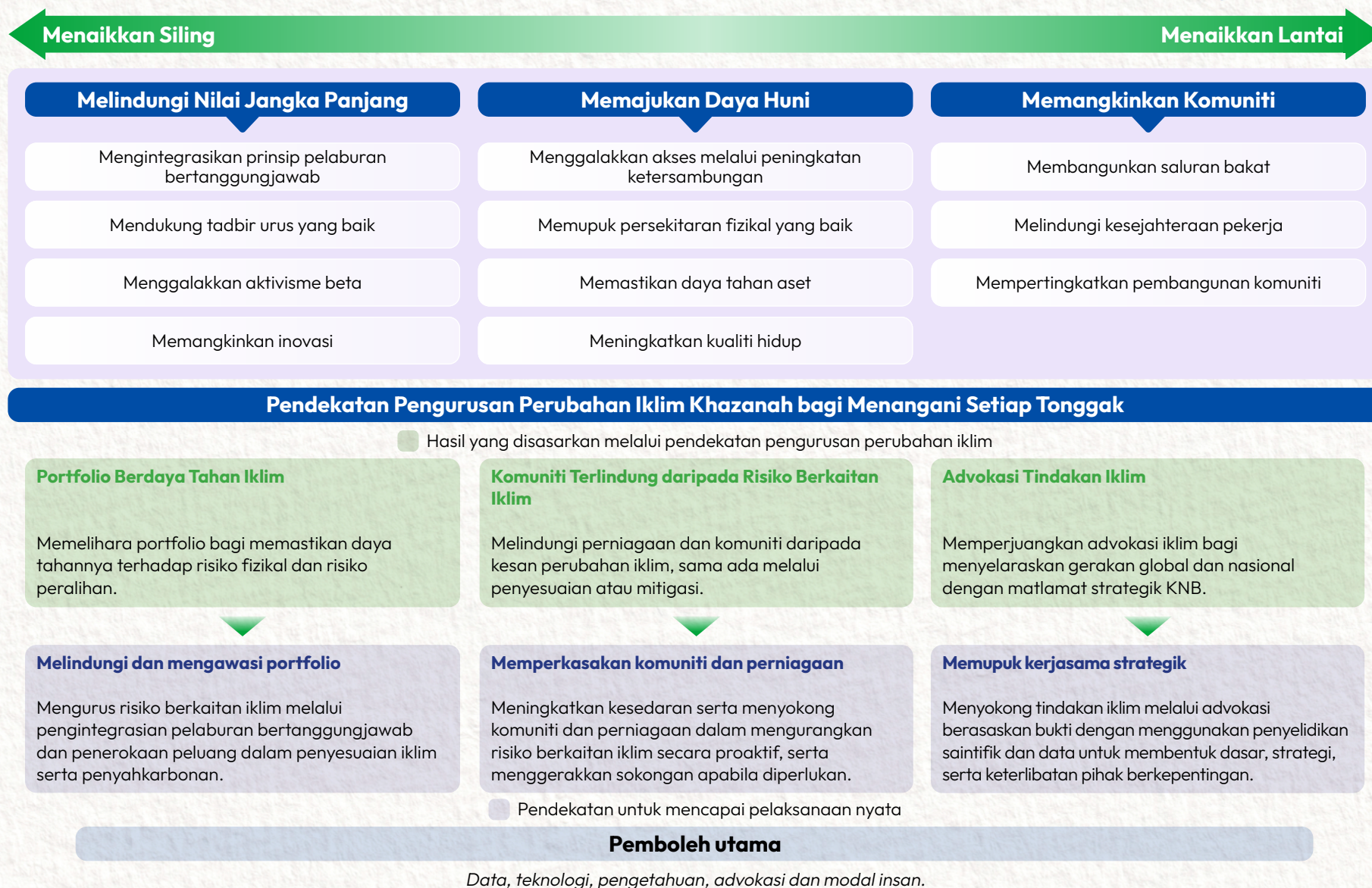
Komuniti yang Berkembang Maju



Memperkasakan individu dan komuniti melalui akses kepada peluang, pembangunan bakat, hak pekerja dan penyelesaian inklusif

Keutamaan ini membimbing cara kami memperuntukkan modal, melibatkan diri dengan syarikat portfolio, dan bekerjasama dengan rakan kongsi merentas sektor. Kemampanan tidak dilaksanakan sebagai inisiatif berasingan, sebaliknya diterapkan ke dalam keputusan pelaburan, amalan organisasi dan penglibatan merentas portfolio.

MENJAMIN MASA HADAPAN



MENJAMIN MASA HADAPAN

Berasaskan dapatan daripada penilaian materialiti berganda, serta peranan-peranan kami yang saling bertumpu, rangka kerja ini bertunjangkan tiga hasil utama: ekonomi yang stabil dan kukuh yang memudah cara aliran pengetahuan, rangkaian dan peluang pelaburan; daya huni untuk semua melalui penyediaan persekitaran yang selamat dan inklusif, serta peningkatan kualiti hidup; dan komuniti yang berkembang maju, apabila individu diperkasakan dengan akses kepada peluang yang saksama, serta saluran bakat yang mampan dan dinamik. Ia bukan sekadar aspirasi yang bersifat abstrak, tetapi menjadi rujukan utama yang membimbing pertimbangan dan penetapan keutamaan dalam proses membuat keputusan di seluruh organisasi.

Memperkuh ketiga-tiga tonggak ini ialah satu strategi iklim yang bersifat menyeluruh. Rangka kerja ini mengiktiraf bahawa risiko iklim, sama ada risiko fizikal ataupun risiko peralihan, tidak terhad kepada mana-mana satu tonggak sahaja. Sebaliknya, risiko-risiko ini merentasi ekonomi, kualiti persekitaran dan kesejahteraan komuniti secara serentak.

Pendekatan ini turut mengakui bahawa risiko iklim tidak lagi terbatas kepada kebimbangan alam sekitar semata-mata, tetapi membawa implikasi langsung terhadap ekonomi dan masyarakat.

Bagi Malaysia, ini termasuk potensi kerugian ekonomi yang ketara, gangguan terhadap infrastruktur dan rantai bekalan, serta peningkatan kerentanan merentas komuniti dan industri sekiranya usaha peralihan dan penyesuaian tidak diurus secara proaktif.

Justeru, Pendekatan Pengurusan Perubahan Iklim Khazanah dibangunkan untuk menyokong setiap tonggak dalam rangka kerja Menjamin Masa Hadapan. Pendekatan ini mencerminkan pandangan bahawa daya tahan iklim perlu ditangani secara seimbang, dengan memajukan penyahkarbonan sambil memperkuh daya tahan perniagaan, infrastruktur dan komuniti terhadap kesan fizikal perubahan iklim.

Dalam konteks ini, rangka kerja tersebut mencerminkan peralihan daripada membangunkan keupayaan dalaman kepada membentuk hasil yang lebih luas di peringkat luaran. Ia menangani risiko iklim dan risiko sistemik dengan segera, menyelaraskan penyaluran modal dengan agenda pembangunan jangka panjang Malaysia, serta berpegang kepada prinsip bahawa kemajuan yang sebenar perlu menaikkan kedua-dua “siling dan lantai”, memperluas potensi ekonomi sambil memastikan tiada komuniti yang tercicir dalam perjalanan tersebut.



MENJAMIN MASA HADAPAN

Menerapkan Kemampanan dalam Keputusan dan Tindakan

Keistimewaan rangka kerja ini menjadi jelas melalui cara ia diterjemahkan ke dalam amalan. Pada peringkat pelaburan, kemampanan diterapkan dalam proses penilaian peluang, pemahaman risiko, serta penentuan nilai jangka panjang. Lensa kematangan memaklumkan proses saringan, membentuk penglibatan dengan syarikat portfolio dan mempengaruhi cara Khazanah melaksanakan peranannya sebagai pemegang saham.

Merentas organisasi, pengungkapan tiga peranan, iaitu pelabur bertanggungjawab, penyokong kepentingan negara dan perusahaan yang komited untuk mewujudkan hubungan yang lebih jelas antara setiap keputusan yang dibuat dengan hasil yang dihasratkan. Kemampanan tidak terbatas kepada satu fungsi khusus, sebaliknya diterapkan sebagai tanggungjawab bersama yang menjadikan keputusan berkaitan strategi, operasi dan warga kerja menjadi lebih jelas

Pada peringkat portfolio, keterlibatan turut mengalami perubahan. Perbincangan tidak lagi tertumpu semata-mata kepada pendedahan maklumat dan penarafan, sebaliknya beralih kepada persoalan yang lebih asas berkaitan dengan sumbangan dan tanggungjawab bersama. Dalam konteks ini, syarikat-syarikat digalakkan untuk menilai sejauh mana strategi mereka sejajar dengan matlamat yang lebih luas seperti kestabilan ekonomi, daya huni dan pembangunan komuniti. Pendekatan ini mewujudkan ambang yang lebih tinggi, namun pada masa yang sama lebih bermakna.

Dalam amalan, ini bermaksud bekerjasama dengan syarikat berdasarkan pengkhususan sektor masing-masing dan kedudukan mereka dalam seni bina pembangunan Malaysia. Sebagai contoh, TNB memainkan peranan penting dalam komitmen peralihan tenaga negara. Pelan pelaburan grid bernilai RM90 bilion bagi tempoh 2025 hingga 2030 dengan RM35 bilion diperuntukkan khusus untuk perbelanjaan modal berkaitan peralihan tenaga, meletakkan TNB sebagai pemacu struktur utama kepada pertumbuhan tenaga boleh baharu Malaysia di bawah Pelan Hala Tuju Peralihan Tenaga Negara (NETR). Jangkaan yang diletakkan ke atas TNB bukan sekadar berkaitan dengan pengurangan pelepasan karbon, tetapi juga keupayaan untuk memastikan pembangunan grid nasional yang pantas, boleh dipercayai dan mampu memenuhi keperluan semua sektor ekonomi yang bergantung kepadanya.

Namun, rangkaian grid tanpa kapasiti penjanaan tenaga bersih yang mencukupi untuk disalurkan melalui hanya sebahagian daripada penyelesaiannya. Di sinilah peranan UEM Lestra, platform pelaburan hijau Khazanah di bawah UEM Group, yang sedang giat membangunkan kapasiti bekalan tersebut. Disokong oleh program sukuk SRI bernilai RM7 bilion, tranche utama pertamanya berjumlah RM1.5 bilion sedang digunakan untuk menyokong usaha penyahkarbonan taman-taman perindustrian di Malaysia, dengan aspirasi jangka panjang merangkumi tenaga boleh baharu dan penyimpanan tenaga, penyelesaian tenaga bersepadu, mobiliti hijau serta pengurusan sisa.



MENJAMIN MASA HADAPAN



Malaysia Aviation Group (MAG) pula memikul tanggungjawab yang berbeza, namun tidak kurang pentingnya. Sebagai syarikat induk kepada syarikat penerbangan nasional, peranan MAG bukan sekadar mengurangkan pelepasan karbon operasinya sendiri. Melalui peranannya sebagai pengurus bersama Pasukan Petugas Khas Tenaga Penerbangan Mampan dengan Pihak Berkuasa Penerbangan Awam Malaysia (CAAM), MAG turut membantu membangunkan ekosistem bekalan yang akan menentukan kadar dan keupayaan keseluruhan sektor penerbangan untuk melaksanakan agenda penyahkarbonan di bawah Pelan Tindakan Penyahkarbonan Penerbangan Malaysia (MADB). Sementara itu, Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB) berada pada persimpangan antara akses nasional dan daya saing antarabangsa. Peranannya dalam memperkuatkan ketersambungan, meningkatkan pengalaman penumpang dan memudahkan cara perdagangan memberi kesan yang jauh melangkaui lembaran penyata.

Persamaan yang menghubungkan semua syarikat portfolio ini bukanlah satu templat kemampanan yang seragam, tetapi jangkaan yang lebih jelas bahawa setiap syarikat memahami peranan sistemiknya dan mampu menterjemahkan peranan tersebut kepada pelaburan yang diperlukan, serta hasil yang boleh diukur.

Daripada Komitmen kepada Tingkah Laku: Ukuran yang Benar-benar Penting

Dari semasa ke semasa, keberkesanan pendekatan ini akan kurang diukur melalui pertambahan dasar atau pelaporan, tetapi melalui tingkah laku konsisten yang dipamerkan. Kejayaannya akan menjadi jelas apabila kemampanan tidak lagi dirangka sebagai suatu keperluan luaran, sebaliknya difahami sebagai amalan bersepadu perniagaan untuk mentakrifkan peranan dan sumbangan masing-masing kepada pembangunan Malaysia.

Ia mencerminkan kesinambungan trajektori institusi yang lebih panjang, apabila setiap fasa, daripada keyakinan awal kepada ketelitian analitikal, seterusnya kepada pembentukan dasar yang lebih formal, telah secara beransur-ansur meletakkan kemampanan dekat dengan teras pemikiran dan membuat keputusan pelaburan.

Apabila syarikat-syarikat portfolio mula mentakrifkan sumbangan mereka dalam kerangka ini dan bertindak selaras dengannya, ia menandakan tahap pengintegrasian yang lebih mendalam yang melangkaui pematuhan semata-mata. Peralihan inilah yang ingin dicapai oleh rangka kerja Menjamin Masa Hadapan di seluruh portfolio, iaitu memastikan tanggungjawab menjana kekayaan hari ini dilaksanakan seiring dengan usaha menjamin masa depan yang selamat, berdaya huni dan terus berkembang maju untuk generasi akan datang.

MENJAMIN MASA HADAPAN

Sisipan: Trilema Tenaga: Mengemudi Peralihan ke arah Ekonomi Rendah Karbon

Oleh Mohammad Hilmi Yusof, Ketua, Peralihan Tenaga

Bagi pengawasan dana kekayaan berdaulat, peralihan tenaga mungkin merupakan ujian yang paling jelas dalam keseimbangan. Ia dibentuk oleh Trilema Tenaga, yang menggabungkan tiga keutamaan utama iaitu Ekuiti Tenaga, Kemampunan Alam Sekitar dan Keterjaminan Tenaga.

Di Malaysia, ketiga-tiga keutamaan ini mempunyai implikasi yang nyata dan praktikal. Ekuiti Tenaga bukan sekadar soal mampu milik. Ia melibatkan usaha memastikan isi rumah terus menikmati akses kepada bekalan tenaga yang boleh dipercayai pada kos yang berpatutan dan mampan, sambil memastikan perniagaan dan industri kekal berdaya saing dalam ekonomi global yang semakin mencabar. Pada masa yang sama, menarik pelaburan jangka panjang ke dalam sistem tenaga memerlukan struktur harga yang mengambil kira keperluan pembaharuan infrastruktur, pemodenan grid dan pembangunan kapasiti masa hadapan. Justeru, Ekuiti Tenaga memerlukan keseimbangan antara kemampuan, keadilan, kebolehpercayaan bekalan dan keupayaan sistem untuk terus menarik pelaburan jangka panjang.

Keterjaminan Tenaga pula pada asasnya berkaitan dengan keyakinan terhadap kesinambungan dan kebolehpercayaan bekalan tenaga. Ia merujuk kepada jaminan bahawa rumah kediaman terus menerima bekalan elektrik, industri dapat beroperasi secara produktif dan infrastruktur kritikal negara dapat berfungsi tanpa gangguan akibat faktor dalaman mahupun luaran. Seiring dengan ekonomi Malaysia yang menjadi semakin digital elektrifikasi dan saling berhubung, daya tahan sistem tenaga terutamanya rangkaian penghantaran dan pengagihan elektrik menjadi semakin strategik apabila kebolehubahan dan elektrifikasi meningkat.



Kemampunan Alam Sekitar pula bertambah kompleks. Peralihan Malaysia ke arah mencapai pelepasan sifar bersih menjelang 2050 perlu dilaksanakan seiring dengan usaha mengekalkan pertumbuhan ekonomi dan kestabilan sosial. Cabarannya adalah untuk melaksanakan penyahkarbonan secara bertanggungjawab dengan mengambil kira keperluan pembangunan Malaysia sambil mengekalkan daya saing dan daya tahan ekonomi negara.

Mengimbangi keutamaan ini bukan satu usaha yang mudah. Kemajuan dalam satu bidang boleh mewujudkan tekanan dalam bidang yang lain, sekali gus memerlukan pertimbangan dan imbalan yang teliti bagi memastikan hasil yang dicapai selaras dengan kekangan sistem, kapasiti pelaburan dan konteks ekonomi yang lebih luas. Sebagai contoh, mempercepat Kemampunan Alam Sekitar memerlukan pelaburan berterusan dalam infrastruktur grid, penyimpanan tenaga dan fleksibiliti sistem. Pelaburan-pelaburan ini penting untuk Keterjaminan Tenaga, namun kosnya perlu diurus dan diatur bagi memelihara Ekuiti Tenaga. Oleh itu, peralihan tenaga memerlukan disiplin, susunan keutamaan keperluan sistem yang jelas pada setiap peringkat perjalanan tenaga Malaysia.

MENJAMIN MASA HADAPAN



Bersedia untuk Kompleksiti

Perjalanan Khazanah dalam agenda peralihan tenaga bermula dengan pengiktirafan terhadap realiti landskap tenaga negara hari ini. Walaupun Pelan Hala Tuju Peralihan Tenaga Negara (NETR) menetapkan sasaran yang bercita-cita tinggi untuk meningkatkan penembusan tenaga boleh baharu (RE) kepada 70% menjelang tahun 2050, hakikatnya sistem grid sedia ada dibangunkan untuk era yang berbeza. Secara tradisi, aliran tenaga bergerak dalam satu arah, daripada loji jana kuasa haba dan hidro yang berskala besar, serta berpusat kepada pengguna.

Peralihan kepada RE memperkenalkan satu cabaran operasi yang asas. Oleh sebab tenaga solar dan angin bersifat tidak menentu serta teragih, ia memerlukan sistem “grid pintar” dua hala yang mampu mengendalikan ketidakpastian. Ini mewujudkan cabaran modal yang signifikan. Melalui syarikat portfolio kami, Tenaga Nasional Berhad (TNB), kami menyokong pelan perbelanjaan modal bernilai RM42.8 bilion di bawah Tempoh Regulatori 4 (RP4) bagi memodenkan dan menaik taraf grid.

Namun, sebagai pengurus dana yang berdisiplin dan bertanggungjawab, kami mengiktiraf wujudnya tukar ganti yang perlu dibuat dalam pelaburan ini. Cabarannya adalah untuk mempercepat penaiktarafan infrastruktur ini bagi menampung penembusan RE yang lebih tinggi sambil memastikan kos peralihan tersebut tidak membebankan rakyat atau menjejaskan daya saing industri negara. Kami sedang beralih daripada sistem yang berasaskan bekalan yang boleh dijangka kepada sistem yang lebih kompleks, dan peralihan ini memerlukan pendekatan berfasa dengan daya tahan grid sebagai asas kepada Keterjaminan Tenaga.

MENJAMIN MASA HADAPAN



Menyelaraskan Modal dan Keupayaan

Peralihan ini tidak boleh dibiayai oleh dana awam atau kekayaan berdaulat semata-mata. Skala keperluan yang begitu besar menuntut peralihan daripada peranan sebagai penyedia modal kepada perantara strategik. Di sinilah Khazanah berdepan cabaran penyelarasan yang kompleks, iaitu untuk bergerak cukup pantas bagi memenuhi sasaran 2050 tanpa melangkaui keupayaan pasaran untuk menyerap dan menempatkan pelaburan tersebut.

Matlamat keseluruhannya adalah untuk menyokong pertumbuhan sektor yang mampan dengan Khazanah memainkan peranan pemangkin bersama penyertaan sektor swasta. Ini diperkukuh melalui kerjasama awam-swasta yang lebih luas, termasuk inisiatif seperti program GEAR-uP yang diterajui Kementerian Kewangan (MoF) untuk memacu pelaburan domestik, membolehkan penyertaan pelabur yang lebih luas dan meningkatkan skala infrastruktur hijau.

Selain itu, melalui platform pelaburan hijau kami sendiri, UEM Lestra, kami sedang mengenal pasti dan melabur dalam peluang yang memajukan agenda peralihan tenaga negara sambil berusaha mempercepat pembangunan pasaran dan memperkukuh keyakinan pelabur. Secara bersama, usaha ini meletakkan peralihan tenaga bukan sahaja sebagai agenda penyahkarbonan, tetapi juga sebagai pemacu utama penciptaan nilai ekonomi jangka panjang untuk Malaysia.

MENJAMIN MASA HADAPAN

Daripada Cita-cita kepada Pelaksanaan

Kami mula melihat hasil yang nyata daripada penyelarasan ini melalui projek-projek yang merapatkan jurang antara dasar negara dengan daya maju komersial.

Melalui pelaburan kami dalam TNB, kami menyokong projek perdana di bawah NETR yang menjadi bukti penting bagi peralihan ini. Projek-projek tersebut termasuk pembangunan Taman Solar Berpusat dan solar terapung hibrid hidro, yang mewakili peralihan ketara dalam cara kita menjana dan mengintegrasikan RE ke dalam grid nasional.

Kami juga melihat kemajuan dalam sektor perindustrian melalui NUR Power, anak syarikat UEM Lestra. Penyempurnaan loji solar 50MW di Kulim Hi-Tech Park, dilengkapi peralihan kepada turbin gas sedia hidrogen, menandakan permulaan laluan penyahkarbonan industri. Usaha ini memajukan Kemampanan Alam Sekitar sambil membantu hab perindustrian kekal berdaya saing ketika permintaan global terhadap pembuatan rendah karbon semakin meningkat.



MENJAMIN MASA HADAPAN

Melangkau Penyahkarbonan: Pandangan ke Hadapan

Apabila memandang ke hadapan, peralihan tenaga sedang diusahakan bukan semata-mata sebagai agenda penyahkarbonan, tetapi sebagai pemacu utama nilai ekonomi jangka panjang. Salah satu laluan penting adalah untuk melangkaui sempadan negara melalui inisiatif seperti Grid Kuasa ASEAN. Dengan membolehkan perdagangan kuasa merentas sempadan dan ketersambungan serantau yang lebih mendalam, Malaysia dapat memanfaatkan kedudukan geografinya untuk mengambil bahagian dalam pasaran tenaga serantau yang lebih bersepadu dan cekap, termasuk perdagangan dan penggunaan RE yang semakin berkembang di seluruh ASEAN.

Pada masa yang sama, kesediaan sistem domestik kekal kritikal. Keutamaan sedang beralih kepada teknologi pemboleh seperti Sistem Penyimpanan Tenaga Bateri, serta peningkatan fleksibiliti grid bagi menyokong penembusan RE yang lebih tinggi tanpa menjejaskan keterjaminan bekalan.

Dalam konteks ini, peranan Khazanah adalah untuk memastikan peralihan tersebut berdasarkan keutamaan negara dan selaras dengan Ekuiti Tenaga. Ini termasuk memperkukuh Keterjaminan Tenaga dalam persekitaran global yang tidak menentu sambil mengurus kos dan akses bagi memastikan manfaat peralihan dikongsi merentas ekonomi.



MODAL BERMATLAMAT

MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU



MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Oleh Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin, Ketua Pegawai Korporat & Penasihat Undang-undang



Melabur dalam Daya Tahan Sosial

Dari sudut tradisional sebuah dana kekayaan berdaulat, kejayaan diukur berdasarkan ketinggian “siling”. Ia merangkumi alfa yang dijana, industri yang diganggu dan pulangan komersial yang diperoleh. Namun di Khazanah, kami mengakui bahawa keutuhan struktur ekonomi sesebuah negara turut bergantung pada kekuatan “lantai”nya. Sebagai sebahagian daripada rangka kerja Ekonomi MADANI, komitmen kami untuk membina Komuniti Berdaya Tahan bukan sekadar kerja kebajikan. Ia merupakan komitmen terhadap jaringan sosial yang membezakan kami daripada entiti komersial semata-mata, sekali gus memastikan mandat kami kekal berpusatkan manusia dan berpaksaan kemajuan Malaysia serta rakyatnya.

Inilah yang memberi jiwa kepada Khazanah.



MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Modal Sosial sebagai Penunjuk Awal

Bagi pemegang amanah jangka panjang, pemecahan sosial merupakan risiko sistemik. Ketidaksamaan yang telah berakar umbi, kemerosotan bandar dan jurang kerentanan dalam komuniti yang kurang mendapat perkhidmatan bukan sekadar isu sosial. Semua ini merupakan pergeseran ekonomi yang boleh menghalang produktiviti negara dan menggugat kestabilan persekitaran tempat aset komersial kami beroperasi. Dengan melabur dalam modal sosial, kami mengurangkan risiko jangka panjang ini. Kami percaya bahawa komuniti yang berdaya tahan ialah lindung nilai terbaik terhadap ketidaktentuan ekonomi.

Bagi melaksanakan mandat ini dengan tepat, Khazanah berperanan sebagai hab yang menyediakan penjajaran strategik, kestabilan modal jangka panjang dan mandat beretika yang menghubungkan hasil sosial dengan kemajuan negara. Menyokong kami ialah badan pelaksanaan, yang merangkumi Yayasan Hasanah, Think City, Yayasan Khazanah dan Institut Penyelidikan Khazanah (KRI). Kesemuanya diberi autonomi untuk memacu impak di peringkat akar umbi.

Struktur ini memastikan bahawa ketika portfolio komersial kami mengejar matlamat “Menaikkan Siling”, ekosistem sosial kami turut diperkasakan secara profesional untuk “Menaikkan Lantai”, bagi membina Malaysia yang lebih seimbang dan berdaya tahan.



MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Mengapa Dasar Semata-mata Tidak Mencukupi

Walaupun dasar-dasar kerajaan di peringkat nasional bertujuan untuk “Menaikkan Lantai”, sering wujud jurang yang ketara antara hasrat dasar dan pelaksanaannya di peringkat akar umbi. Intervensi tradisional yang bersifat dari atas ke bawah (top-down) lazimnya tidak mempunyai kepakaran khusus dan setempat yang diperlukan untuk mentransformasikan persekitaran sosial yang kompleks. Sama ada kemerosotan fizikal dan sosial perumahan awam atau Projek Perumahan Rakyat (PPR), mahupun ketidakpadanan berterusan antara kemahiran graduan dengan keperluan industri, semua ini merupakan masalah pelbagai dimensi yang tidak dapat diselesaikan dengan modal semata-mata. Sebaliknya, ia memerlukan pendekatan yang menggabungkan pemikiran dan pelaksanaan untuk menangani punca-punca asas yang menghalang kemajuan.



Keperluan terhadap Logik Institusi

Bagi Khazanah, membina komuniti berdaya maju memerlukan perubahan mentaliti “beri geran dan lupa”. Ia memerlukan logik institusi yang menangani cabaran sosial dengan ketegasan yang sama seperti komersial. Kami mengenal pasti bahawa untuk mewujudkan impak yang berkekalan, tiga cabaran utama perlu ditangani:

Pemecahan Dasar

Keperluan terhadap penyelidikan berasaskan bukti untuk memaklumkan reformasi fiskal dan sosial yang mampan.

Kemerosotan Bandar

Keperluan untuk melaksanakan pembaharuan semula bandar yang diterajui warisan, serta berdaya tahan terhadap perubahan iklim bagi mengembalikan kebanggaan dan nilai ekonomi kepada bandar-bandar.

Ketidakpadanan Modal Insan

Keperluan terhadap saluran bakat yang bukan sahaja memiliki kelayakan akademik, tetapi juga bersedia untuk industri dan berpaksikan nilai.

MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Mekanisme Impak: Pelaksanaan Berpanduan Ketepatan

Bagi menangani jurang kerentanan, Khazanah tidak bergantung kepada satu badan pentadbiran tunggal dan besar. Sebaliknya, kami mengatur sebuah ekosistem sosial khusus yang membolehkan punca sesuatu isu ditangani melalui rangka kerja yang terselaras.

Pertama, sebelum bertindak, perlu ada pemahaman. Institut Penyelidikan Khazanah (KRI) menyediakan asas intelektual bagi intervensi sosial kami. Pada tahun 2025, KRI beralih melangkaui pengenalpastian jurang kepada reka bentuk rangka kerja mampan bagi kemampuan memiliki rumah, perlindungan sosial dan dasar perindustrian. Dengan menganalisis evolusi hubungan perindustrian dan keperluan reformasi hasil, KRI memastikan pelaburan sosial Khazanah bertunjangkan realiti berpacuan data, bukan keperluan anekdot.

Bertitik tolak daripada itu, Yayasan Hasanah sebagai badan pemberian geran utama kami menterjemahkan penyelidikan dasar kepada impak pada peringkat akar umbi. Beralih daripada kitaran projek jangka pendek, Hasanah mengguna pakai pendekatan berasaskan ekosistem dengan melabur dalam sistem dan rakyat yang menyokong komuniti. Sehingga kini, Hasanah telah menyampaikan impak kepada lebih empat juta orang melalui 1,100 projek dengan tumpuan kepada hasil jangka panjang di PPR sekitar Lembah Klang. Di sini, tumpuannya adalah untuk membina kepimpinan akar umbi dan pemilikan komuniti, sekali gus mengubah perumahan awam menjadi kejiranan yang berdaya maju dan berdikari.

Komuniti berdaya maju juga memerlukan persekitaran fizikal yang berdaya tahan. Think City bertindak sebagai arkitek bandar kami, dengan tumpuan kepada penjaan semula berpanduan warisan dan daya tahan iklim. Dengan memastikan bandar berkembang berdasarkan identiti budaya masing-masing, bukan acuan luar yang diimport, Think City mengembalikan nilai ekonomi dan kebanggaan sosial kepada pusat bandar. Usahnya di Lembah Klang dan George Town menunjukkan bahawa bandar yang boleh dihuni dan inklusif terhasil daripada tindakan berasaskan tempat dan penyelesaian berasaskan alam semula jadi.

Bagi menyatukan semua ini dalam satu rangka tindakan, kami melihat modal insan sebagai kelas aset utama bagi daya tahan negara. Di sinilah Yayasan Khazanah memberi tumpuan kepada “siling”, dengan memupuk saluran pemimpin masa hadapan yang berprestij melalui pembangunan kepimpinan dan biasiswa ke institusi global terkemuka.

Sementara itu, K-Youth memberi tumpuan kepada “lantai”, dengan komitmen pada tahun 2025 untuk melengkapkan 11,000 belia dengan kemahiran berpermintaan tinggi dalam sektor seperti semikonduktor dan penyelenggaraan, pembaikan dan baik pulih atau MRO. Dengan kadar kejayaan penempatan pekerjaan sebanyak 85% bagi laluan utamanya, K-Youth bukan sekadar melatih peserta, malah merapatkan jurang antara golongan yang kurang mendapat peluang dengan tenaga kerja bernilai tinggi.

MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Memandang ke Hadapan: Daripada Output kepada Kemampanan

Bagi sebuah dana kekayaan berdaulat, ukuran kejayaan utama dalam bidang sosial bukanlah jumlah modal yang disalurkan, tetapi ketahanan dan kemampanan sistem yang ditinggalkan. Matlamat kami adalah untuk memastikan setiap intervensi, sama ada biasiswa, taman bandar atau cadangan dasar, dirancang untuk mencapai kemampanan institusi. Kita perlu bergerak melangkaui kitaran projek kepada model pengawasan jangka panjang yang memperkasa komuniti untuk mengekalkan dan mengembangkan kemajuan yang telah dicapai.

Kemuncak usaha kami ialah Malaysia yang pada asasnya lebih bersedia untuk menghadapi masa hadapan. Akhirnya, usaha ini memastikan Khazanah kekal sebagai institusi yang hidup dengan kompas moral yang jelas. Kami bukan sekadar menjana pulangan pelaburan, tetapi juga pemegang amanah yang komited kepada rakyat Malaysia. Dengan menggabungkan disiplin komersial yang teguh dengan pendekatan yang berteraskan rakyat, kami memastikan bahawa dalam usaha Memajukan Malaysia, tiada siapa yang tercicir daripada arus kemajuan negara.



MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Sisipan 1

YAYASAN HASANAH



A foundation of Khazanah Nasional

MEMBINA SISTEM YANG DAPAT DIKEKALKAN OLEH KOMUNITI

Yayasan Hasanah ialah yayasan berasaskan impak Khazanah Nasional Berhad yang memberi tumpuan kepada usaha memperkukuh sistem sosial dan komuniti yang membolehkan pembangunan inklusif. Ditubuhkan pada tahun 2015, Yayasan Hasanah bukan sekadar organisasi pemberi geran. Ia berperanan sebagai penyelaras dan pembina ekosistem, menggabungkan pendanaan dengan pembinaan kapasiti, penyelarasan pihak berkepentingan dan sokongan pelaksanaan bagi membolehkan komuniti, serta rakan kongsi mengekalkan hasil dari semasa ke semasa. Sehingga kini, Yayasan Hasanah telah memberi manfaat kepada kehidupan lebih empat juta orang di Malaysia, merentas semua lapisan masyarakat.



Inisiatif

Ekosistem Komuniti Pulau Omadal, Sabah

Impak

Mewujudkan laluan pembelajaran alternatif, penjagaan kesihatan berasaskan komuniti dan sumber pendapatan seperti penanaman rumpai laut dalam komuniti yang sebahagian besarnya tidak berdokumen. Inisiatif ini meningkatkan akses kepada perkhidmatan asas dan membolehkan belia tempatan mengambil peranan sebagai guru, serta pekerja kesihatan, sekali gus memperkukuh keupayaan dalaman dan mengurangkan kebergantungan kepada pihak luar.

Inisiatif

Pemulihan Pesisir Tanjung Kepah, Perak

Impak

Membina semula ekosistem bakau melalui intervensi berpandukan sains dan penyertaan komuniti, meningkatkan kadar kelangsungan hidup kepada kira-kira 70%, serta memulihkan perlindungan pesisir. Kembalinya hidupan marin mula menstabilkan sumber pendapatan nelayan tempatan.

MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Inisiatif

Integrasi Semula Sosial melalui Pekerjaan, Kuantan

Impak

Mewujudkan laluan pekerjaan berstruktur untuk individu yang sedang pulih daripada ketagihan melalui model medan selera yang dikendalikan oleh komuniti. Para peserta memperoleh pendapatan yang stabil dengan sebahagian daripada mereka mendapat keyakinan untuk memulakan perniagaan makanan dan minuman sendiri, manakala berinteraksi dengan orang awam membantu membina semula kepercayaan dan penerimaan sosial.

Inisiatif

Program Pendidikan CELIK, Tawau

Impak

Meningkatkan kehadiran pelajar dan hasil pembelajaran dengan menggabungkan pembelajaran akademik bersama sesi latihan bola sepak. Program ini meningkatkan penyertaan dalam bilik darjah, serta memperkukuh disiplin dan pembangunan sosial dalam kalangan kanak-kanak berisiko.



MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Sisipan 2



YAYASAN
KHAZANAH

MEMBANGUNKAN BAKAT UNTUK KEPIMPINAN NEGARA

Yayasan Khazanah bertanggungjawab untuk mengenal pasti dan membangunkan rakyat Malaysia yang berpotensi tinggi melalui program biasiswa dan kepimpinan yang berstruktur. Ditubuhkan pada tahun 2006, peranannya melangkaui pendanaan pendidikan kepada pembinaan saluran pemimpin masa hadapan yang dilengkapi dengan kemahiran, pendedahan dan nilai yang diperlukan untuk menyumbang merentas sektor-sektor penting bagi pembangunan jangka panjang Malaysia.

Inisiatif

Laluan Biasiswa Global dan Domestik

Impak

Menyokong lebih **1,700** pemegang biasiswa merentas institusi tempatan dan antarabangsa, sekali gus membuka akses kepada pendidikan berkualiti tinggi sambil membina kelompok bakat yang pelbagai dan bersedia untuk memasuki sektor utama, serta memegang peranan kepimpinan.

Inisiatif

Pembangunan Kepimpinan dan Pendedahan Industri

Impak

Menggabungkan tajaan akademik dengan latihan industri, pementoran dan penempatan di syarikat berkaitan kerajaan, serta organisasi rakan kongsi. Pendekatan ini memperkukuh kesediaan di tempat kerja, memudahkan peralihan yang lebih berkesan kepada peranan yang sejajar dengan keutamaan negara dan meningkatkan kebolehpasaran secara keseluruhan.



MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Inisiatif

Kesihatan Awam dan Sumbangan Dasar

Impak

Para pemegang biasiswa telah menterjemahkan latihan akademik kepada impak dasar dan institusi. Dalam satu kes, penyelidikan dalam bidang perubatan ketagihan menyumbang kepada pembangunan dasar dadah kebangsaan, sekali gus menunjukkan bagaimana kepakaran khusus dapat memberi maklumat kepada sistem awam.

Inisiatif

Penglibatan Komuniti dan Sosial

Impak

Mengintegrasikan kesukarelawanan dan pembelajaran berasaskan komuniti ke dalam perjalanan pemegang biasiswa, memperkukuh kesedaran tentang cabaran sosial dan menggalakkan penyertaan dalam inisiatif yang melangkaui kemajuan kerjaya individu.



“Basiswa dan pengalaman saya di Cambridge memberi saya kemahiran, pendedahan dan keyakinan untuk mengejar peluang di luar bidang asal saya. Akhirnya, pengalaman itu membawa saya daripada industri automotif kepada tenaga bersih, dan kini saya menyumbang kepada sektor tenaga boleh baharu di Gentari.”

Syed Malek Faisal Bin Syed Mohamad

Ketua Tenaga Boleh Baharu Malaysia, Gentari

“Penyelidikan saya dalam bidang perubatan ketagihan bermula sebagai usaha akademik, tetapi akhirnya menyumbang kepada perbincangan dasar dadah kebangsaan Malaysia. Ia menunjukkan kepada saya bagaimana kepakaran khusus boleh melangkaui dunia akademik dan membantu membentuk sistem dan dasar awam.”

Dr. Rashidi Mohamed bin Pakri Mohamed

Pakar Perunding Perubatan Keluarga, Pensyarah Kanan di UKM dan Ketua Pegawai Eksekutif, Optima Wellness and Skin Center

“Nilai biasiswa bukan sahaja terletak pada destinasi pemegang biasiswanya, tetapi juga pada bagaimana biasiswa itu memperkukuh mereka yang sudah komited untuk membawa perubahan. Melangkaui peranan profesional, saya terus membimbing pelajar kurang berkemampuan dan menyokong inisiatif pendidikan orang pelarian kerana saya percaya akses kepada peluang juga harus diperluas kepada orang lain.”

Chow Shenn Kuan

Pengurus Kanan Advokasi Pendidikan, Yayasan Hasanah

MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Sisipan 3



KHAZANAH
RESEARCH
INSTITUTE

MEMAKLUMKAN DASAR MELALUI BUKTI

Institut Penyelidikan Khazanah (KRI) ditubuhkan pada tahun 2014 sebagai institut penyelidikan dasar bebas yang memberi tumpuan kepada usaha memajukan penyelesaian berasaskan bukti terhadap cabaran sosioekonomi berstruktur Malaysia. Peranannya adalah untuk memperkukuh pemikiran dasar, wacana awam dan pembuatan keputusan institusi melalui penyelidikan, persidangan dan advokasi.



Inisiatif

Reformasi Perumahan – Model Bina Kemudian Jual

Impak

Menyumbang kepada perbincangan dasar mengenai peralihan risiko pembangunan daripada pembeli rumah kepada pemaju, sekali gus meningkatkan akauntabiliti dan perlindungan pengguna. Model ini semakin mendapat perhatian dalam pertimbangan reformasi perumahan negara.

Inisiatif

Penyelidikan Dasar Pasaran Buruh dan Gaji

Impak

Memaklumkan pembangunan dasar di peringkat nasional melalui sumbangan kepada Majlis Perundingan Gaji Negara, Dasar Sumber Manusia Negara, garis panduan gaji graduan dan rangka kerja dasar buruh yang lebih luas, sekali gus membentuk cara cabaran struktur gaji dan tenaga kerja ditangani.

Inisiatif

Kajian Tadbir Urus Kecerdasan Buatan

Impak

Menghasilkan penyelidikan dan menyelaraskan perbincangan pelbagai pihak berkepentingan yang melibatkan pemain sektor awam dan swasta. Usaha ini memperkukuh kesediaan dasar dan meletakkan KRI sebagai titik rujukan dalam wacana tadbir urus AI di peringkat negara dan serantau.

Inisiatif

Penyelidikan Pengangkutan Awam dan Mobiliti Bandar

Impak

Mempengaruhi cara kebolehpercayaan pengangkutan dirangka dalam dasar dan wacana awam dengan mengalihkan tumpuan daripada sistem rel dan bas semata-mata kepada keseluruhan perjalanan komuter. Ini termasuk ketersambungan awal dan akhir, pengalaman di perhentian bas, serta pertimbangan lebih luas berkaitan dengan integrasi rangkaian dan kualiti perkhidmatan.

MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Sisipan 4



MENJANA SEMULA BANDAR MELALUI TINDAKAN YANG DITERAJUI OLEH KOMUNITI

Bermula pada tahun 2009, Think City ialah sebuah badan pemikir dan pelaksana yang memberi tumpuan kepada usaha menjadikan bandar boleh dihuni, mampan dan inklusif. Beroperasi merentas reka bentuk bandar, pembentukan tempat, pemuliharaan warisan, daya tahan iklim dan pembangunan komuniti, Think City bekerjasama dengan komuniti, kerajaan dan rakan kongsi untuk melaksanakan intervensi berasaskan tempat yang mengintegrasikan hasil fizikal, ekonomi dan sosial.

Inisiatif

Penjana Semula Kampung Attap, Kuala Lumpur

Impak

Menghidupkan semula kawasan bersejarah yang semakin merosot melalui penggunasuaian, geran kecil dan pengaktifan yang diterajui oleh komuniti. Melebihi 30 penyewa kreatif memulakan operasi bersama penduduk sedia ada, memulihkan aktiviti ekonomi sambil mengekalkan watak tempatan.

Inisiatif

Program Kita-untuk-Kita (K2K), PPR Lembah Klang

Impak

Mentransformasikan ruang bersama di perumahan awam kepada hab yang diurus oleh komuniti. Penduduk menggerakkan sumber melangkaui geran awal, menghasilkan lebih 60 projek yang diterajui oleh komuniti, dan memiliki tempatan yang lebih kukuh terhadap pembangunan kejiranan.



Inisiatif

Program Pemuliharaan Warisan George Town

Impak

Memulihkan bangunan warisan dan menyokong perniagaan tempatan melalui pendekatan berasaskan geran yang berjaya menarik pelaburan bersama. Program ini memperkukuh ekonomi tempatan sambil memelihara jalinan budaya bandar.

Inisiatif

Program Penyesuaian Iklim Berasaskan Alam Semula Jadi Pulau Pinang

Impak

Menubuhkan program rintis nasional Malaysia bagi penyesuaian iklim bandar. Sepuluh projek penghijauan bandar telah membawa komuniti ke dalam tindakan iklim bersama, manakala program selari membina kapasiti dalam kalangan wanita, belia dan pihak berkuasa tempatan untuk menerajui daya tahan jangka panjang. Pendekatan ini kini sedang disesuaikan di bandar-bandar lain di Malaysia, termasuk Batu Pahat.

MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Sisipan 5



MERAPATKAN JURANG KEMAHIRAN DENGAN PEKERJAAN

K-Youth ialah program perdana Khazanah untuk memperkukuh kebolehpasaran belia dengan tumpuan kepada usaha melengkapkan anak muda Malaysia dengan kemahiran berkaitan dengan industri dan laluan kepada pekerjaan yang mampan. Dirancang sebagai inisiatif pelbagai laluan, program ini menumpukan perhatian kepada pelbagai peringkat dalam saluran bakat, daripada persediaan awal hingga kemasukan ke alam pekerjaan sambil bekerjasama rapat dengan rakan industri untuk menyelaraskan latihan dengan permintaan pekerjaan sebenar.

Inisiatif

Laluan A (Mempercepat)

– Latihan Kemahiran Seajar Industri

Impak

Melatih graduan dalam sektor berpermintaan tinggi seperti semikonduktor dan MRO dengan kira-kira **85%** memperoleh pekerjaan selepas tamat latihan, sekali gus menambah baik peralihan daripada pendidikan kepada alam pekerjaan.

“Satu kisah yang kekal dalam ingatan kami ialah seorang wanita muda yang menyertai program mengecat pesawat selepas berdepan kesukaran mencari peluang dalam industri ini. Beliau merupakan satu-satunya peserta wanita dalam kumpulannya. Hari ini, beliau bekerja dengan bangga sebagai pengecat pesawat. Melihat kehidupan berubah dengan begitu nyata menjadi peringatan kuat tentang mengapa program seperti K-Youth penting.”

Seri Nurfahana

Rakan Program, Penerbangan (Jentera & Peralatan)



MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Inisiatif

Laluan B (Memupuk) – Pembangunan Bakat Awal

Impak

Melibatkan pelajar sebelum tamat pengajian untuk membina kemahiran teknikal dan insaniah, memperkukuh kesediaan untuk bekerja, serta mengurangkan jurang antara latihan akademik dengan jangkaan industri.

“Sebelum menyertai program ini, saya kurang berdisiplin dan sering berasa tidak pasti tentang masa hadapan saya. Lama-kelamaan, saya menjadi lebih fokus, bertanggungjawab dan lebih jelas tentang apa yang ingin saya capai. Pengalaman itu mengubah pendekatan kerja dan kehidupan saya.”

Muhammad Haikal bin Aslinoor

Graduan SKM Tahap 2, Laluan Semikonduktor

Inisiatif

Laluan C (Mengoptimumkan) – Peningkatan Pendidik dan Ekosistem

Impak

Meningkatkan kemahiran pensyarah dan penasihat kerjaya untuk menyelaraskan kurikulum, serta bimbingan dengan keperluan industri yang berkembang, sekali gus menambah baik kualiti dan kerelevanan pembangunan bakat merentas institusi.

“Salah satu hasil program yang paling bermakna ialah melihat peserta berkembang daripada tidak pasti tentang masa hadapan mereka kepada menjadi profesional yang berkeyakinan, malah ada yang kembali untuk membimbing peserta baharu. Ia mencerminkan kepentingan menyelaraskan pembangunan bakat dengan keperluan industri sebenar dan kebolehpasaran jangka panjang.”

Faridah Ismail

Rakan Program, Jentera & Peralatan (M&E) dan Digital & Teknologi (D&T)

Inisiatif

Program GIFT atau *Global Initiative for Future Talent* (Inisiatif Global untuk Bakat Masa Hadapan)

Impak

Merintis latihan dipertingkat dengan menggabungkan kecekapan digital, teknikal dan tingkah laku, yang menghasilkan peningkatan kebolehpasaran serta akses kepada penempatan pekerjaan yang lebih berkualiti.

“Program ini membantu saya merapatkan jurang antara universiti dengan tempat kerja. Saya memperoleh keyakinan, pendedahan praktikal dan hala tuju yang lebih jelas, yang akhirnya membawa kepada peranan dalam analitik data di PETRONAS.”

Albert Wong Zhu Wen

Sarjana Muda Sains Komputer (Kejuruteraan Perisian), Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA)

MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Sisipan 6



MEMELIHARA ALAM SEMULA JADI DALAM BANDAR

Taman Tugu ialah taman hutan hujan bandar berteraskan pemuliharaan di Kuala Lumpur yang diwujudkan dengan memulihkan tapak usang menjadi ruang hijau yang boleh diakses orang awam. Merangkumi kawasan seluas 66 ekar, taman ini memulihara kira-kira 1,000 pokok matang dan merangkumi lebih 5,000 spesies asli yang ditanam, sekali gus memperkukuh biodiversiti dalam bandar.

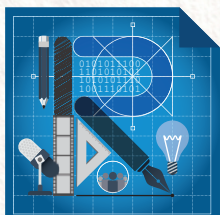
Sejak dibuka pada tahun 2018, Taman Tugu telah merekodkan lebih 1.7 juta kunjungan, menyediakan ruang untuk rekreasi, pembelajaran alam sekitar dan penglibatan komuniti. Program seperti lawatan berpandu, bengkel dan acara awam menggalakkan penyertaan aktif dalam pengawasan alam sekitar, manakala kerjasama dengan organisasi masyarakat sivil dan sukarelawan menyokong penyelenggaraan, serta jangkauan yang berterusan.

Dengan mengutamakan pemeliharaan berbanding dengan penggunaan komersial, Taman Tugu menunjukkan bagaimana tanah bandar boleh diurus untuk menghasilkan nilai alam sekitar dan sosial jangka panjang.



MEMBINA KAPASITI DAN KOMUNITI BERDAYA MAJU

Sisipan 7



KHAZANAH RESIDENCY PROGRAMME

 An initiative by Khazanah Nasional

MENGEMBANGKAN BAKAT MELALUI PENDEDAHAN GLOBAL

Program Residensi Khazanah (KRP) membangunkan profesional peringkat pertengahan kerjaya Malaysia dengan menempatkan mereka dalam program residensi di institusi global terkemuka dengan tumpuan kepada wartawan, pengamal komunikasi dan penggiat seni. Melalui program seperti *Khazanah Nasional Wolfson Press Fellowship* di University of Cambridge dan *Khazanah Associate Artist Residency* di London, peserta memperoleh pendedahan kepada amalan antarabangsa, peluang penyelidikan dan pertukaran silang budaya.

Sejak tahun 2013, 47 profesional telah menyertai program ini dengan hasil yang dicerminkan melalui peningkatan keupayaan profesional, karya kreatif baharu serta sumbangan kepada wacana awam dan amalan industri. Alumni terus terlibat melalui inisiatif jangkauan, pementoran dan perkongsian pengetahuan, sekali gus memperluas impak program melangkaui peserta individu.

Dengan memperkukuh perspektif, keupayaan dan rangkaian, KRP menyumbang kepada pembangunan bakat dalam sektor media dan kreatif Malaysia.



“Fellowship ini memberi saya ruang untuk menilai sejenak sebelum meneruskan tuntutan kerja harian bilik berita dan berfikir dengan lebih kritis tentang masa hadapan kewartawanan. Saya kembali dengan perspektif yang lebih luas, cara berfikir yang lebih berstruktur dan pemahaman yang lebih kukuh tentang bagaimana alat baharu, serta amalan global dapat memperkukuh kepercayaan awam dan pelaporan.”

Ameerul Eiman, Felo KNWPF 2025

“Residensi ini memperdalam pemahaman saya tentang diri sendiri, serta industri. Melihat cara artis berpangkalan di London berkarya memperkukuh keyakinan saya untuk mengekalkan amalan bebas, dan membantu saya memikirkan tentang perkara yang boleh ditambah baik dalam dunia seni Malaysia.”

Lee Mok Yee, Felo KAAR 2025

PELABURAN BERMATLAMAT DEMI RAKYAT MALAYSIA





KHAZANAH NASIONAL BERHAD 199301020767 (275505-K)

Aras 22, Mercu UEM, Jalan Stesen Sentral 5, Kuala Lumpur Sentral, 50470 Kuala Lumpur

T: +603 2034 0000 F: +603 2034 0300

E: info@khazanah.com.my

www.khazanah.com.my

Klik untuk mengikuti kami di media sosial

