

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