

BAB 02

Kepimpinan yang Mengilhamkan Kemajuan

Perutusan Pengerusi	8
Perutusan Pengarah Urusan	12
Lembaga Pengarah	19
Pengurusan Eksekutif	20
Pengurusan Pelaburan	21



Jika aspirasi hidup anda sejajar dengan visi Khazanah, anda pasti akan penuh semangat dalam segala apa yang anda lakukan di sini.”

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir
Pengarah Urusan

Sumber: Penerbitan Khazanah Times 2024

Dato' Seri Anwar Ibrahim (kiri), Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin (tengah) dan Dato' Feisal Zahir (kanan) di Sambutan Ulang Tahun Khazanah yang ke-30 di MITEC, Kuala Lumpur.

PERUTUSAN PENGERUSI

Meraikan Tiga Dekad Membina Negara dengan Tujuan

Pihak Berkepentingan yang Dihargai Sekalian,

Selaku Pengerusi Khazanah, saya sentiasa yakin bahawa kekuatan negara kita bergantung kepada keupayaan kita untuk bersama-sama mengadaptasi, berevolusi dan bergerak ke hadapan. Tahun 2024 yang menguji daya tahan kita dan meraikan ulang tahun Khazanah yang ke-30, mengukuhkan keyakinan tersebut.

PERUTUSAN PENERUSI

Sejajar dengan Reformasi Negara bagi Daya Tahan Ekonomi Jangka Panjang

Malaysia melangkah ke tahun 2024 dengan komitmen yang jelas dan teguh terhadap reformasi berstruktur dan daya tahan ekonomi jangka panjang. Komitmen ini bertunjangkan pelbagai rangka kerja negara yang diperkenalkan sepanjang tahun lalu: Rangka Kerja Ekonomi MADANI, Pelan Induk Perindustrian Baharu (NIMP 2030), Pelan Hala Tuju Peralihan Tenaga Negara (NETR), Rangka Tindakan Ekonomi Digital dan Strategi Semikonduktor Nasional.

Semua rangka kerja ini telahpun mendatangkan hasil yang ketara. Pada tahun 2024, Malaysia mencatatkan sebanyak RM378.5 bilion pelaburan yang diluluskan – yang tertinggi dalam sejarah – dengan lebih 207,000 pekerjaan bakal dicipta.

Sektor perkhidmatan merangkumi lebih 66% daripada jumlah ini, menggariskan usaha kepelbagaian dan peningkatan kekuatan kami dalam berbagai-bagai industri bernilai tinggi.

Prestasi ini tidak terhasil dengan sengaja. Ia mencerminkan pertimbangan reformasi institusi, penambahbaikan penyampaian perkhidmatan awam dan pengukuhan penyelarasan seluruh kementerian dan agensi, semuanya sejajar dengan matlamat jangka panjang negara.



PERUTUSAN PENERUSI

Peranan Khazanah dalam Membolehkan Kemajuan

Pada tahun 2024, Khazanah menghasilkan rekod pulangan tahunan tertinggi dengan kadar pulangan berwajaran masa nilai aset bersih sebanyak 24.6%, dipacu oleh pelaburan yang kukuh, terutamanya dalam ekuiti Malaysia.

Melalui Dana Impak, Khazanah sedang aktif melabur dalam sektor-sektor yang meningkatkan daya tahan ekonomi dan mendorong inovasi. Inisiatif-inisiatif utama termasuk ekosistem modal teroka melalui Jelawang Capital, memperkasakan syarikat-syarikat kumpulan pertengahan dan menyokong industri-industri munculan sejajar dengan NIMP 2030.

Khazanah juga memainkan peranan strategik dalam pembangunan negara. Ia menerajui penswastaaan Malaysia Airports Holdings Berhad untuk mengubah kedudukannya sebagai pengendali lapangan terbang bertaraf dunia dan menyokong



Dato' Seri Anwar Ibrahim di Galeri Berjalan GEAR-uP Kementerian Kewangan (MOF), diiringi oleh Senator Datuk Seri Amir Hamzah, Menteri Kewangan II, Datuk Johan Mahmood Merican, Ketua Setiausaha Perbendaharaan MOF, Dato' Feisal Zahir, Pengarah Urusan, Khazanah dan Datuk Hisham Hamdan, Ketua Pegawai Pelaburan, Khazanah

peralihan tenaga melalui pelaburan oleh UEM Lestra dan Tenaga Nasional Berhad sejajar dengan NETR.

Melangkaui prestasi ekonomi, komitmen Khazanah diperluas kepada pembangunan budaya dan sosial. Penggiatan semula warisan Kuala Lumpur bersama dengan inisiatif Berbudu Bersama di seluruh negara mewujudkan semangat Malaysia MADANI, serta menghubungkan kemajuan dengan nilai, identiti dan kesejahteraan komuniti.

Khazanah turut terus memainkan peranan utama dalam pelbagai usaha penyelarasan seperti Program GEAR-uP, menjajarkan GLIC dan GLC untuk memangkinkan pertumbuhan sektor dan memastikan bahawa transformasi Malaysia adalah inklusif dan berdaya tahan. Inilah cara kita menaikkan siling dan juga lantai Ekonomi MADANI.

PERUTUSAN PENERUSI

Memandang ke Hadapan dengan Penuh Keyakinan

Mencapai cita-cita Malaysia untuk menjadi ekonomi bernilai tinggi yang dipacu oleh inovasi bukan sekadar memerlukan visi. Ia menuntut disiplin, penajaran dan komitmen jangka panjang. Saya yakin bahawa Khazanah akan terus menerajui usaha negara melalui pelaburan strategik dan pengawasan yang bertanggungjawab.

Memandang ke hadapan, Khazanah berada di kedudukan yang baik untuk merebut peluang-peluang baharu dan mendepani pelbagai cabaran yang muncul. Berpandukan misi untuk membina daya saing ekonomi dan memperbaiki taraf hidup rakyat, ia akan terus melabur dalam sektor-sektor yang memacu kemajuan dan menghasilkan impak yang berpanjangan. Dengan berbuat demikian, Khazanah akan dapat membentuk masa hadapan

yang berdaya maju, inklusif dan mampan untuk semua rakyat Malaysia.

Saya ingin merakamkan penghargaan tulus ikhlas kepada pihak Lembaga Pengarah, pengurusan dan kakitangan Khazanah atas komitmen yang teguh terhadap perkhidmatan dan pembangunan negara. Semoga pelbagai usaha bersama kami terus memajukan Malaysia MADANI yang dinamik dan bersedia untuk masa hadapan.

Dato' Seri Anwar Ibrahim

Pengerusi, Khazanah Nasional Berhad



PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Melaksanakan dengan
Tujuan,

Melabur dalam Masa Depan Malaysia

Pihak Berkepentingan yang Dihargai,

Tahun 2024 merupakan tahun yang penting bagi Khazanah memandangkan kami meraikan ulang tahun yang ke-30, berlatarbelakangkan ketidakpastian ekonomi global, gangguan teknologi yang pesat dan perubahan landskap geopolitik. Mendepani pelbagai cabaran ini, kami meningkatkan tumpuan kepada masa hadapan dengan mendukung mandat untuk menghasilkan nilai jangka panjang untuk Malaysia melalui strategi pelaburan yang kukuh dan membangunkan negara dengan penuh azam dalam menghadapi detik yang getir dan membentuk hala tuju seterusnya.



PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Memainkan Peranan Kami dalam Membina Daya Tahan Negara

Ekonomi global pada tahun 2024 dibentuk oleh keadaan kewangan yang lebih ketat, kadar inflasi yang meningkat dan ketegangan geopolitik yang sedang berlaku. Berlatarkan keadaan ini, ekonomi Malaysia kekal berdaya tahan, mencatatkan pertumbuhan sebanyak 5.1% bagi tahun ini. Ia dipacu oleh penggunaan domestik yang stabil, pemulihan dalam pelancongan dan kekuatan berterusan dalam sektor eksport utama seperti elektrik dan elektronik (E & E). Inflasi menyederhana kepada 1.8%, memberikan sedikit kelegaan kepada isi rumah, manakala kenaikan nilai Ringgit berbanding dengan Dolar AS memberi isyarat tentang peningkatan keyakinan pelabur terhadap asas ekonomi negara.

Hasil ini mencerminkan gabungan asas domestik yang berdaya tahan dan kesan awal reformasi dasar yang bertujuan untuk mengukuhkan kedudukan jangka panjang ekonomi. Bagi Khazanah, kestabilan makroekonomi ini memberikan persekitaran yang membina bagi portfolio domestik dan mengukuhkan tumpuan kami kepada meletakkan kedudukan pertumbuhan berorientasikan masa hadapan yang sejajar dengan keutamaan negara.

Melalui strategi Pelaburan Malaysia yang telah diperhalus berlandaskan rangka kerja 'Sebuah Negara Berdaya Cipta' (ANTC), kami meluaskan tumpuan merentas lima tonggak strategik — Mentransformasi Firma-firma, Peralihan Tenaga, Ketersambungan, Pendigitalan dan Pembangunan Komuniti — menerapkan tujuan yang lebih besar dalam cara bagaimana kami menempatkan modal, memacu transformasi dan mempertemukan rakan usaha sama di sektor awam dan swasta untuk menghasilkan nilai jangka panjang bagi negara dan komuniti.

Rangka kerja dasar negara seperti Pelan Induk Perindustrian Baharu (NIMP 2030) dan Pelan Hala Tuju Peralihan Tenaga Negara (NETR) telah menyediakan titik rujukan strategik penting untuk pendekatan pelaburan Khazanah, terutamanya dalam mentransformasikan firma-firma, peralihan tenaga, ketersambungan dan pendigitalan. Sasaran kami adalah untuk meningkatkan kedua-dua siling dan lantai sejajar dengan rangka kerja Ekonomi MADANI dengan mengukuhkan daya saing dan inovasi negara di samping membina asas bagi pertumbuhan mampan jangka panjang.



PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Sama ada kami memangkinkan industri-industri baharu melalui Dana Impak; memodenkan sektor-sektor legasi melalui Malaysia Aviation Group (MAG), Malaysia Airports Holdings dan UEM Lestra; mahupun melengkapkan belia Malaysia dengan kemahiran agar bersedia untuk mendepani masa hadapan melalui Program Pembangunan Belia Khazanah (K-Youth), matlamat kami adalah sama, iaitu untuk memastikan Malaysia berkembang maju dalam dunia yang semakin kompleks dan dinamik.

 Baca selanjutnya mengenai pelbagai inisiatif kami dalam bidang-bidang ini pada muka surat 73-101 laporan ini.

Portfolio antarabangsa kami memainkan peranan penting dalam keseimbangan keadaan ini. Ia mendatangkan manfaat kepelbagaian dan juga bertindak sebagai penampan terhadap kemudahubuhan ekonomi. Pada masa ketidaktentuan ekonomi, ia memberi kami daya tahan untuk menahan kejutan dan dalam tempoh pertumbuhan, membolehkan kami untuk mengambil bahagian semasa peningkatan ekonomi dengan lebih bermakna, memastikan kami mempunyai kapasiti untuk membiayai mandat dan menyokong keutamaan negara untuk jangka panjang.

Portfolio antarabangsa kami menghasilkan pulangan. Kerjasama kami dengan institusi global membuka laluan penting untuk pemindahan pengetahuan serta pembinaan kapasiti dan inovasi. Dengan membawa masuk kepakaran dan wawasan global, kami lebih berupaya untuk menyokong industri tempatan, mengukuhkan pembangunan bakat dan mempercepatkan peralihan Malaysia kepada sektor-sektor berorientasikan masa hadapan yang bernilai lebih tinggi.

Sejajar dengan landskap ESG yang berkembang, risiko iklim dan jangkaan yang meningkat, kami menjalankan penilaian kematangan (materiality) tambahan untuk memastikan kami menumpukan pada perkara-perkara yang paling penting. Dengan mengamalkan lensa kematangan berganda, kami mempertimbangkan bukan hanya risiko kewangan yang dikemukakan oleh pelbagai faktor ESG, tetapi juga impak meluas pelaburan kami terhadap alam sekitar, ekonomi dan masyarakat. Wawasan ini berfungsi sebagai input utama dalam Rangka Kerja Kemampanan tambahan pada tahun 2025 yang memperkukuh peranan kami sebagai pengawas nilai jangka panjang Malaysia.





PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Prestasi Kewangan yang Kukuh Berlandaskan Disiplin dan Tumpuan Strategik

Khazanah menghasilkan kadar pulangan berwajaran masa (TWRR) tertinggi pada tahun 2024, mencapai sebanyak 24.6% — penanda aras kemajuan yang menggariskan kekuatan strategi dan pelaksanaan pelaburan kami. Prestasi luar biasa ini mencerminkan peruntukan modal berdisiplin, pengawasan jangka panjang dan ketangkasan kami dalam mengharungi persekitaran global yang kompleks.

Pada masa yang sama, pulangan nilai aset bersih (NAV) untuk kitaran enam tahun yang mencapai 6.2%, melebihi sasaran jangka panjang CPI + 3%. Prestasi konsisten ini mengesahkan semula keupayaan untuk menghasilkan nilai mampan di seluruh kitaran pasaran. Seiring dengan ini, kami mencatatkan keuntungan daripada operasi sebanyak RM5.1 bilion yang disokong oleh pendapatan dividen yang stabil, strategi pengewangan berdisiplin dan prestasi pasaran ekuiti yang positif. Nilai Aset Bersih (NAV) meningkat sebanyak RM18.8 bilion kepada RM103.6 bilion.

Pada peringkat domestik, pemulihan ekuiti awam Malaysia disokong oleh sentimen pelabur yang bertambah baik dan hala tuju dasar yang lebih jelas, menyumbang dengan ketara kepada Portfolio Pelaburan domestik yang sangat cemerlang. Pada masa yang sama, kami mengekalkan pendekatan berjaga-jaga dalam

pasaran swasta, terutamanya memandangkan tekanan penilaian yang sedang berlaku dalam pasaran antarabangsa seperti China. Ini mendorong penentukur semula penzahiran kami dan penumpuan semula strategi pelaburan swasta ke arah sektor-sektor yang berdaya tahan jangka panjang dan berdepan dengan masa hadapan, termasuk semikonduktor, kecerdasan buatan dan inovasi didorong oleh kemampanan.

Nilai Aset Boleh Direalisasi (RAV) berbanding nisbah hutang berada pada paras 3.2x, melebihi julat dalam kami sebanyak 3.0x hingga 4.0x, mengekalkan kedudukan penyataimbangan yang kukuh. Kami mengumumkan dividen sebanyak RM1.0 bilion kepada Kerajaan, menjadikan dividen terkumpul sejak tahun 2004 kepada RM19.1 bilion.

Tatkala kami memandang ke hadapan, kami terus mengukuhkan daya tahan portfolio di samping memastikan bahawa prestasi kewangan menyokong dwi-mandat Khazanah menjana pulangan mampan dan menghasilkan impak mangkin bagi transformasi jangka panjang Malaysia.



Baca selanjutnya mengenai prestasi kewangan kami di 23-26.



PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Memajukan Pembangunan Komuniti

Di Khazanah, kami percaya bahawa kemajuan bermula dengan pembangunan insan. Pada tahun 2024, program K-Youth melatih 8,222 anak muda Malaysia yang 76% daripadanya terdiri daripada komuniti B40, dengan lebih 80% memperoleh pekerjaan selepas menamatkan program ini. Selain itu, Yayasan Khazanah telah menganugerahkan pembiayaan 113 biasiswa, fellowship, residensi dan kursus pendek eksekutif manakala 42 Malaysia memupuk bakat teknologi generasi akan datang dengan pendaftaran hampir 400 pelajar.

Melalui Yayasan Hasanah, kami telah menjangkau lebih 814,000 orang menerusi 214 projek baharu, mengalu-alukan 147 rakan baharu dengan jumlah dana sebanyak RM213.5 juta. Kami juga terus melabur dalam pelbagai inisiatif penghasilan semula dan pembaharuan ruang awam melalui Think City. Institut Penyelidikan Khazanah menerbitkan 15 kertas dasar tentang isu-isu penting seperti perubahan iklim dan ketidaksamaan manakala Taman Tugu menerima lebih 334,737 pelawat pada tahun 2024 sebagai hab keterlibatan komuniti dan pemeliharaan alam sekitar.

Pelbagai usaha ini menegaskan kepercayaan kami bahawa kemakmuran jangka panjang seharusnya bersifat inklusif, pelbagai dimensi dan kolaboratif.



PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Prospek:

Mengekalkan Fokus dan Membolehkan Kemajuan

Prospek global kekal mencabar, dibentuk oleh perubahan dinamik geopolitik, hubungan perdagangan yang lebih berpecah belah dan ditentukan semula di seluruh ekonomi utama. Permintaan luaran dan aliran modal terus disesuaikan dengan tindak balas terhadap penjajaran semula global, termasuk penstrukturan semula rantaian bekalan, pencepatan perubahan teknologi dan strategi perindustrian yang berkembang.

Pasaran kewangan dijangka kekal mudah ubah, mencerminkan tahap mudah tunai yang lebih tinggi, kesanggupan mengambil risiko yang lebih hati-hati dan premium yang lebih besar terhadap asas jangka panjang. Dalam persekitaran ini, Khazanah terus melayari peralihan pasaran dan menumpukan portfolio terhadap daya tahan, nilai jangka panjang dan penjajaran dengan pelbagai peluang pertumbuhan berstruktur.

Di dalam negara, asas ekonomi Malaysia dijangka kekal stabil, disokong oleh penggunaan domestik yang kukuh dan rangsangan secara berterusan dalam aktiviti pelaburan. Di saat landskap global menjadi bertambah kompleks, keutamaan adalah untuk memastikan bahawa pertumbuhan diterjemah kepada hasil domestik yang bermakna dengan mengukuhkan daya saing,

mencipta pekerjaan yang berkualiti dan meletakkan asas yang lebih kukuh bagi daya tahan jangka panjang.

Tumpuan kami kekal kepada mengukuhkan daya saing negara, terutamanya dalam industri-industri berorientasikan masa hadapan seperti semikonduktor, perkhidmatan digital, pembuatan boleh diperbaharui dan termaju. Usaha-usaha kami sejajar dengan Rangka Kerja Ekonomi Madani, NIMP 2030, NETR, Strategi Semikonduktor Negara and Program GEAR-UP — rangka kerja yang merancang transformasi jangka panjang Malaysia.

Khazanah memastikan bahawa pelaburannya menyokong misi memajukan Malaysia yang meluas di samping melindungi kepentingan ekonomi negara. Kami berharap akan dapat bekerjasama rapat dengan pihak berkepentingan kerajaan, industri, pelabur, masyarakat madani dan rakyat ketika kami meneruskan misi kami untuk Memajukan Malaysia. Peranan kami bukan sahaja untuk memimpin setiap inisiatif, tetapi juga untuk memperkasakan mereka yang mencipta impak berpanjangan. Kami melangkah ke hadapan dengan rendah hati, keyakinan dan berpegang pada tujuan yang sama.

PERUTUSAN PENGARAH URUSAN

Penghargaan

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Ahli Lembaga Pengarah atas bimbingan dan pengawasan yang teguh sepanjang tahun. Kebijaksanaan dan nasihat mereka memainkan peranan penting dalam membentuk hala tuju strategik kami, di samping mendukung piawaian tadbir urus dan integriti yang diharapkan daripada sebuah institusi negara.

Kepada pasukan pengurusan dan warga Khazanah, terima kasih atas dedikasi, profesionalisme dan tujuan yang sama. Kemajuan yang dicapai pada tahun 2024 merupakan bukti kepada usaha kolektif dan nilai-nilai yang dibawa ke tempat kerja pada setiap hari. Komitmen anda yang teguh membolehkan kami menunaikan mandat kami dengan jelas dan penuh keyakinan.

Saya juga berterima kasih kepada rakan-rakan kami di pihak kerajaan, kawal selia, GLIC, GLC, sektor swasta dan masyarakat sivil. Kolaborasi kami penting dalam membolehkan kami menyampaikan pelbagai inisiatif berdasarkan skala dan impak dan kami berharap untuk mengukuhkan kerjasama ini tatkala kami melangkah ke hadapan bersama-sama.

Kami beruntung kerana mendukung keyakinan rakyat Malaysia, lantas kami kekal komited sepenuhnya untuk menguruskan aset negara dengan teliti, bertanggungjawab dan mengamalkan pandangan jangka panjang. Kepercayaan anda merupakan asas untuk amalan kami dan kami tidak memandang ringan tentang perkara ini.

Ulang tahun Khazanah ke-30 mengingatkan kami bahawa institusi ini mungkin berkembang, namun nilai-nilai yang menentukannya seharusnya dapat bertahan. Dedikasi warga kami — dahulu dan sekarang — telah membentuk Khazanah yang kita kenali pada hari ini. Dengan semangat khidmat yang sama, kami meneruskan misi ini menuju masa hadapan.

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir
Pengaroh Urusan, Khazanah Nasional Berhad

LEMBAGA PENGARAH

Dato' Amirul Feisal Wan Zahir

Pengarah Urusan,
Ahli EXCO

Wong Kang Hwee

Pengarah,
Pengerusi ARC,
Ahli EXCO dan Ahli NRC

Goh Ching Yin

Pengarah,
Pengerusi EXCO,
Ahli ARC dan
Ahli NRC

Dato' Seri Anwar Ibrahim

Pengerusi

Datuk Seri Amir Hamzah Azizan

Pengarah

Datuk Azian Mohd Aziz

Pengarah,
Pengerusi NRC,
Ahli EXCO dan
Ahli ARC

Datuk Mohaiyani Shamsudin

Pengarah,
Ahli ARC dan
Ahli NRC

Dato' Mohamed Nasri Sallehuddin

Setiausaha Syarikat



EXCO: Jawatankuasa Eksekutif

ARC: Jawatankuasa Audit & Risiko

NRC: Jawatankuasa Penamaan & Ganjaran

PENGURUSAN EKSEKUTIF

**Dato' Amirul Feisal
Wan Zahir**

Pengarah Urusan



**Datuk Hisham
Hamdan**

Ketua Pegawai Pelaburan



**Faridah
Bakar Ali**

Ketua Pegawai Kewangan



**Dato' Mohamed
Nasri Sallehuddin**

Penasihat Undang-undang,
Setiausaha Syarikat dan
Ketua, Perkhidmatan
Korporat & Sokongan



**Wong
Wai Seng**

Ketua, Strategi



**Shahrizal
Mohd Suffian**

Ketua, Pengurusan
Modal Insan Strategik



**Nicholas
Khaw**

Ketua, Penyelidikan



**Suhana
Dewi Selamat**

Ketua, Tadbir Urus,
Risiko & Pematuhan



**Dato' Shahira
Ahmed Bazari**

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



PENGURUSAN PELABURAN

Datuk Hisham Hamdan

Ketua Pegawai Pelaburan dan Ketua, Pasaran Awam



Wong Shu Hsien

Ketua, Ketersambungan



Effizal Faiz Zulkifly

Ketua, Peralihan Tenaga



Dr Farid Mohamed Sani

Ketua, Pendigitalan dan Ketua, Transformasi



Selvendran Katheerayson

Ketua, Aset Nyata



Nicholas Khaw

Ketua Bersama, Pasaran Swasta



Vishal Agarwal

Ketua Bersama, Pasaran Swasta dan Ketua, Asia Tenggara/ Asia Selatan



Bryan Lim

Mantan Ketua, Dana Impak

**Hingga 30 Jun 2025*



Wong Wai Seng

Ketua, Pejabat CIO



Kenneth Woo

Ketua, Asia Utara



Jason Goh

Ketua, Amerika



Halil Ucarer

Ketua, Eropah

