



**TEKS UCAPAN**  
**YAB DATO' SERI DR. AHMAD ZAHID BIN HAMIDI**  
**TIMBALAN PERDANA MENTERI**  
**DAN MENTERI KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH**

**SEMPENA**  
**MAJLIS AMANAT YAB MENTERI KEMAJUAN DESA DAN**  
**WILAYAH KEPADA Pengerusi, Ahli Lembaga**  
**Pengarah dan Ketua Pegawai Eksekutif**  
**Syarikat Milikan Agensi KKDW**

**TARIKH / MASA**  
**5 FEBRUARI 2024 (ISNIN)**  
**2.00 PETANG**

**TEMPAT**  
**BALLROOM**  
**HOTEL SERI PACIFIC, KUALA LUMPUR**

Terima kasih saudara/ saudari pengacara majlis.

Bismillahirrahmanirrahim.

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh, Salam  
Sejahtera dan Salam Malaysia MADANI.

## **SALUTASI**

(Akan diberikan pada hari Majlis)

## **PENDAHULUAN**

1. Melihat kepada prestasi kewangan keseluruhan anak syarikat KKDW sebentar tadi, saya bangga mengetahui majoriti anak syarikat memperolehi keuntungan yang baik. Jumlah pendapatan syarikat subsidiari pada 2023 sahaja mencecah hampir RM4 billion. Keuntungan selepas cukai melebihi RM100 juta. (Nisbah – 4 billion : 1 juta)
2. Saya dimaklumkan dividen tahun 2022 dibayar kepada syarikat subsidiari kepada pemegang saham masing-masing mencecah hampir RM100 juta juga. Saya meletakkan pengharapan agar kadar dividen bagi tahun kewangan 2023 akan lebih tinggi.

3. Saya mahu kenaikan itu terus ditambahbaik. Saya mahu pulangan dividen yang lebih tinggi daripada syarikat masing-masing. Pulangan dividen yang tinggi bukan sahaja baik untuk syarikat tetapi ia akan memberi pulangan yang besar kepada Kerajaan dan terus kembali kepada rakyat.
4. Jadi, pertemuan saya bersama Pengerusi, Ahli Lembaga Pengarah, Ketua Pegawai Eksekutif syarikat milikan agensi KKDW yang julung kali diadakan ini adalah amat penting untuk kita bersama-sama perkasakan gerak kerja dan memastikan kita mendapat pulangan yang lebih daripada apa yang kita capai pada tahun-tahun yang lalu.
5. Saya memetik kata-kata Bill Gates – *“Kekayaan yang besar datangnya tanggungjawab yang besar, tanggungjawab untuk memberi kembali kepada masyarakat dan tanggungjawab untuk memastikan sumber tersebut digunakan dengan cara yang terbaik untuk membantu mereka yang paling memerlukan.”*
6. Begitu juga lah peranan dan tanggungjawab anda kepada Kerajaan dan rakyat. Maksimumkan sebaiknya ilmu dan pengalaman anda untuk kepentingan semua. Dalam usaha Kerajaan Madani mencapai status negara berpendapatan tinggi, tadbir urus yang baik sangat penting sebagai asas

dalam pembentukan budaya dan gerak kerja sesebuah organisasi.

7. Anda mempunyai peranan yang besar untuk memastikan agensi atau syarikat di bawah seliaan masing-masing dapat beroperasi dengan cekap, telus dan berintegriti berdasarkan Akta Tubuh Agensi. Hasilnya? Anda semua lah peneraju serta pemangkin matlamat pembangunan ekonomi dan sosial negara.
8. Sebagai pemimpin organisasi, anda kena jelas bahawa "*failing to plan is like planning to fail*". Perlu ada inisiatif untuk fahami *present value* organisasi dan objektif utamanya. Anda perlu ada *golden number* dalam minda apa yang hendak dicapai bagi mempertingkatkan nilai organisasi.
9. Ketua Pegawai Eksekutif kena bijak dalam merangka pelan perniagaan yang strategik dan ada elemen *growth strategy*. Ahli Lembaga Pengarah syarikat pula perlu bersama-sama, seiring dengan pengurusan syarikat untuk menggerakkan dan menentukan kejayaan hala tuju syarikat. Jadi, semasa mesyuarat Lembaga Pengarah, hasilkan perbincangan yang produktif untuk syarikat dan lontarkan pandangan

yang kritis (*articulate*), bukan sekadar hadir semata-mata untuk elaan kehadiran mesyuarat.

10. Saya pernah berada dalam bidang ini. Saya tahu ada di antara CEO dan Pengerusi pun ada yang tak bertegur sapa, tak boleh bertentang mata. Bagaimana ingin capai matlamat bersama, jika tidak seiringan dan mencari solusi untuk menjalankan tanggungjawab yang diamanahkan?

Hadirin dan hadirat sekalian,

### **GAME CHANGER YANG MESTI DILAKSANAKAN**

11. Dalam amanat Kementerian pada awal tahun ini saya ada lontarkan beberapa pendekatan dan sasaran yang wajar dijadikan *game-changer* untuk memberikan hasil yang berimpak tinggi. Salah satunya, adalah *Profit Centre Thinking* di mana saya mahukan keupayaan syarikat atau agensi yang menumpukan kepada pulangan kewangan secara langsung mahupun tidak langsung beserta pendekatan '*low cost, high profit*'. Saya tambah lagi dengan kepentingan pendekatan ini untuk disusuli dengan *The Customer Satisfaction Index (CSI)* atau Indeks Kepuasan Pelanggan untuk mengukur tahap kepuasan pengguna terhadap perkhidmatan ditawarkan.

12. Jadi bertitik tolak dari situ, banyak komentar yang saya dengar, banyak persoalan media juga yang telah saya runkaikan.

*“Adakah syarikat yang tidak menjana keuntungan akan ditutup terus?”*

*“Adakah kaedah management buyout (MBO) akan ditawarkan kepada pengurusan dan kakitangan?”*

13. Dalam banyak kenyataan saya memang saya ada menyebut - syarikat ‘*biawak hidup*’ kita akan tutup. ***I mean business now.*** Saya sedar sebelum ini banyak syarikat dibuka sebagai ilham kosong dan sekadar melepaskan batuk di tangga. Sekadar untuk memberikan elaun kepada golongan tertentu tanpa menjalankan fungsi sebenar penubuhan syarikat.
14. Jadi, Tuan-Puan benar-benar faham apa dimaksudkan dengan *Profit Centre Thinking*? Apakah yang dimaksudkan dengan profit (keuntungan) syarikat yang kita urus bersama ketika ini? Saya mulakan dengan menghuraikan 3 konsep keuntungan syarikat di KKDW.

15. Pertama : **syarikat berteraskan keuntungan semata-mata (tangible)**. Hasil keuntungan syarikat ini boleh digunakan untuk membiayai operasi perniagaan atau untuk mengembangkan lagi aktiviti perniagaan.
16. Syarikat yang menjana keuntungan selama 5 tahun berturut-turut sejak tahun 2019 sehingga 2023 antaranya adalah **RISDA Estate Sdn. Bhd., KESEDAR Perkilangan Sdn. Bhd., KETENGAH Perwira Sdn. Bhd., KEDA Properties & Management Sdn. Bhd., Permodalan FELCRA Sdn. Bhd. dan Rural Capital Berhad.**
17. Keduanya adalah **syarikat yang sepenuhnya berteraskan mandat sosial bagi golongan sasar tertentu (intangible)**. Sebagai contoh, **Yayasan Pelajaran MARA, Yayasan RISDA dan GIATMARA.**
18. Ketiga : **Hybrid** di mana syarikat menjana pendapatan melalui aktiviti komersil atau yang berteraskan keuntungan, dan pada masa yang sama menggunakan keuntungan tersebut untuk menampung mandat sosial yang diamanahkan.

19. Contohnya, **Kolej Poly-Tech MARA Sdn. Bhd. (KPTM)**. Dalam menawarkan peluang pendidikan yang mampu milik (*affordable education*) kepada golongan B40 atau kurang berkemampuan, masih berupaya untuk kekal untung dan berdaya-saing.
  
20. Ada juga senario yang mana peranan syarikat milikan Kerajaan ini adalah untuk mengisi *gap* atau *feeder* kepada industri yang mana tiada *takers* oleh syarikat komersial yang lain kerana tidak menguntungkan. Sebagai contoh, perkhidmatan bas henti-henti di kawasan luar bandar oleh MARA Liner. Meskipun perkhidmatan ini tidak menjana keuntungan seperti perkhidmatan bas ekspres MARA Liner namun ia tetap perlu diteruskan kerana ia merupakan *last-mile service* yang penting untuk rakyat.

## **MENGUBAH KONSEP COST CENTER TO PROFIT CENTER**

**Hadirin dan hadirat sekalian,**

21. Jadi bila kita telah memahami konsep-konsep syarikat yang saya sebutkan tadi, barulah kita dapat mengubah konsep pemikiran daripada melihat syarikat agensi kita tertumpu kepada penyampaian perkhidmatan sahaja kepada sebuah



organisasi yang mempunyai potensi besar bagi menjana keuntungan tanpa melupakan asbab utama penubuhan syarikat iaitu menunaikan tanggungjawab memberikan nikmat kepada rakyat keseluruhannya.

22. Ya, benar memang tidak dinafikan menjalankan fungsi sebagai syarikat atau agensi Kerajaan ini penting, tetapi kita juga mesti menilai keperluan serta kemampuan kewangan sesebuah organisasi. Kenapa saya berkata begini? Kerana dalam era modenisasi dan kompetitif ini, kita perlu menukar **hala tuju sesebuah syarikat atau agensi daripada berpaksikan *cost center* kepada *profit center entities*.**
23. Tidak bermakna kita mengorbankan kepentingan awam, sebaliknya syarikat atau agensi Kerajaan yang kukuh dari segi kewangan lebih bersedia untuk memenuhi mandatnya untuk menyediakan perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat.
24. Dalam menjana keuntungan, mana-mana organisasi boleh melabur semula dalam infrastruktur, teknologi dan modal insan sekaligus meningkatkan kualiti dan kebolehcapaian perkhidmatan untuk manfaat semua pihak.

25. Khususnya dalam bidang pendidikan, seperti **UniKL**. Keuntungan yang diperolehi oleh UniKL digunakan sebaik mungkin untuk menambah baik kualiti pendidikan dengan pelaburan dalam bidang yang berimpak tinggi seperti robotic, EV dan *aviation*.

## **ANJAKAN SYARIKAT DAN AGENSI DEMI MELONJAK KEBERHASILAN**

**Hadirin dan hadirat sekalian,**

26. Dalam ruang masa yang ada ini, saya ingin berikan lontaran cadangan yang boleh diambil oleh syarikat-syarikat atau agensi yang hadir pada hari ini untuk dirungkai dan dibincang bersama ketika mesyuarat Lembaga Pengarah nanti.

a) Pertama, **Perancangan Strategik dan Penetapan Matlamat** - Mulakan dengan menjalankan analisis menyeluruh tentang operasi semasa syarikat, kedudukan pasaran dan cari ruang baharu yang berpotensi untuk pertumbuhan. Tetapkan matlamat yang jelas dan boleh diukur untuk penjanaaan hasil dan keuntungan, tanpa melupakan objektif penubuhan.

- b) Kedua, **Pemantapan Operasi** – Kemaskan operasi dengan mengurangkan kos yang tidak perlu dan maksimumkan produktiviti. Kalau ada lawatan luar negara sekiranya ia memberi impak minima, tangguh dahulu.
- c) Ketiga, **Membuat Keputusan Berasaskan Data** – Banyak organisasi yang inovatif dan bernilai tinggi hari ini melihat data sebagai nadi mereka - yang cukup berkuasa untuk mengukur prestasi lalu dan meramalkan atau mengoptimumkan prestasi masa hadapan.
- d) **Perkongsian Pintar** – Hapuskan pemikiran konvensional atau bekerja *in silo* dengan bekerjasama bagi melahirkan sebuah hasil yang mematuhi prinsip *low cost – high impact*. Maka, cadangan *cross-selling* di kalangan syarikat dalam ekosistem KKDW mampu melahirkan perkongsian pintar yang *doable*. Ditambah lagi, jika ada tanah jangan dijual tapi dijadikan ‘capital’ untuk mendapatkan hasil.
- e) **Mengukur Prestasi dan Penambahbaikan Berterusan** : Wujudkan petunjuk prestasi utama (KPI) untuk menjejaki kemajuan ke arah matlamat

keuntungan. Kerap menilai prestasi dan terapkan budaya penambahbaikan yang berterusan melalui *3<sup>rd</sup> party evaluation*.

Saya akan memantau setiap KPI syarikat dan tidak akan teragak-agak untuk menukar kepimpinan syarikat, mahupun Agensi, jika prestasi syarikat merosot atau gagal mencapai KPI yang ditetapkan, tanpa asas yang kukuh.

27. InsyaAllah saya yakin dengan melaksanakan strategi ini dan memupuk budaya inovasi, kecekapan dan memberi tumpuan kepada asas penubuhan syarikat - sasaran untuk menjadikan sebuah syarikat yang *dormant* atau hanya sekadar *cost center* kepada sebuah organisasi yang boleh mencapai keuntungan pasti akan menjadi realiti. Apatah lagi usaha ini akan memberikan *handsome dividen* kepada Kerajaan dan pada yang sama menyantuni kepentingan rakyat yang telah memberi amanah kepada kita untuk menjalankan tanggungjawab sebagai sebahagian daripada Ahli Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan.
28. Anda juga perlu pastikan apa matlamat dan strategi syarikat disampaikan dan difahami oleh semua kakitangan agar seluruh jentera syarikat berpaksi pada matlamat yang

sama. Pendekatan ini akan membantu membina satu organisasi yang *high performing*. Prestasi sesebuah organisasi berkait rapat dengan kepimpinan syarikat.

## **PENUTUP (Menonjolkan Karakter Kepimpinan)**

**Hadirin dan hadirat sekalian,**

29. Saya mahu Ahli Lembaga Pengarah dan Ketua Pegawai Eksekutif perlu bergiat lebih aktif dan memahami tanggungjawab yang telah diberikan.
30. Bertindaklah secara amanah dan jujur kepada syarikat dan pemegang saham pada setiap masa. Berbincang secara profesional dengan terbuka (*duty of candor*). Apa-apa tindakan dibuat dengan berhati-hati (*duty of care*).
31. Setiap keputusan yang diambil mestilah **mendahulukan kepentingan syarikat dan Agensi**, terutamanya dalam keputusan yang melibatkan kewangan, pelaburan ataupun perolehan.

32. Kehadiran anda semua di dalam syarikat atau agensi bukan lah untuk duduk di atas kerusi empuk dan mendapat elaun semata-mata – tetapi kebijaksanaan anda ditagih untuk mencapai matlamat seperti yang saya ungkapkan dari awal ucapan saya tadi.
33. Mainkan peranan sebagai *inspired leader* dan *develop your own leadership culture*. Budaya kepimpinan yang cemerlang tidak mudah dibentuk dalam masa sehari (*overnight*) tetapi dengan keyakinan, fokus, komited serta konsisten, insyaAllah ia akan berjaya. Tonjolkan keperibadian yang matang dan berwibawa agar menjadi sumber inspirasi dan disegani oleh anak buah atau pekerja syarikat.
34. Saya ingin menegaskan supaya jangan ambil mudah tanggungjawab apabila dilantik sebagai Pengerusi, Ahli Lembaga Pengarah atau Ketua Pegawai Eksekutif bagi syarikat Kerajaan. Kita akan sentiasa dipantau, diperhatikan dan adakalanya diaudit oleh rakyat atas kecekapan dan keberkesanan melaksanakan tugas dan amanah.
35. *Think beyond. Think outside the box*. Anak syarikat KKDW wajib ada semangat atau *spirit* untuk *generate revenue on*

*existing business or new revenue in raising government coffers.*

36. Sekali lagi saya tekankan bahawa syarikat atau agensi memainkan peranan penting dalam memacu pertumbuhan ekonomi negara dan mewujudkan peluang pekerjaan. *You're the pillars of the development of this nation. Be confident. Be creative. Embrace challenges. Take risk, adapt and innovate.*

37. Saya ucapkan semoga berjaya buat semua.

Sekian. Terima kasih.