

# → MUKA SEPULUH

## DARI KACA MATA

→ **Dr Ahmed Razman Abdul Latiff**  
Pensyarah Kanan  
Putra Business School,  
Universiti Putra Malaysia



# Menunggu hala tuju baharu Khazanah

**K**hazanah Nasional Bhd (Khazanah) ditubuhkan pada 3 September 1993 dengan Tan Sri Mohd Sheriff Mohd Kassim dilantik sebagai Pengarah Urusan pertama pada 16 Mei 1994.

Tun Dr Mahathir Mohamad pula ialah Pengerusi Khazanah yang pertama. Semua saham pemilikan Khazanah dimiliki oleh Menteri Kewangan Diperbadankan, sebuah badan di bawah Akta Kementerian Kewangan (Diperbadankan) 1957 dan satu saham di bawah Pesuruhjaya Tanah Persekutuan.

Dalam 10 tahun pertama beroperasi, Khazanah berperanan sebagai pemegang amanah menguruskan aset komersial milik kerajaan dan turut melabur dalam beberapa sektor teknologi tinggi dan strategik.

Ini bertepatan dengan visi Khazanah iaitu 'untuk menjadi institusi pelaburan strategik serantau terulung dan mewujudkan nilai lestari untuk Malaysia yang mampu bersaing pada peringkat global'.

Antara syarikat yang diletakkan di bawah pengurusan dan pelaburan Khazanah pada masa itu ialah Malaysia Airport, SLTR Sdn Bhd (SLTR), Putrajaya Holdings dan MODENAS.

Apabila berlaku krisis kewangan Asia pada 1997, Khazanah melakukan pembelian ekuiti ke atas beberapa syarikat lagi seperti Pelaburan Tanjung Pelepas, Bank Bumiputra dan Megasteel.

Selain itu, Khazanah terbabit dalam penstrukturan bank tempatan pada 1999 dengan membeli ekuiti beberapa bank, seperti RHB Bank dan juga Malayan Banking Bhd. Pembelian ekuiti diteruskan

lagi selepas itu dengan pelaburan ke atas TimeDotCom dan United Engineers.

### Pelaburan luar negara

Pada 2004, setahun selepas Tun Abdullah Ahmad Badawi menjadi Pengerusi Khazanah kedua, Khazanah melakukan perubahan strategi yang lebih bertumpu kepada memandu transformasi syarikat milik kerajaan dan juga menjadi pemegang saham yang aktif.

Pada 1 Jun 2004, Tan Sri Azman Mokhtar dilantik sebagai Pengarah Urusan ketiga. Ketika di bawah kepimpinan Tan Sri Azman, Khazanah Nasional mula melakukan pelaburan ke luar negara seperti Indonesia, China, India dan Arab Saudi.

Pada 2005, Khazanah Nasional melancarkan program transfor-

masi serta garis panduan untuk syarikat milik kerajaan. Yayasan Khazanah ditubuhkan pada 2006 untuk menyediakan biasiswa kepada pelajar cemerlang untuk menyambung pelajaran ke universiti terkemuka dalam dan luar negara.

Selepas pelancaran Iskandar Malaysia pada 2006, Khazanah memulakan inisiatif Koridor Utara Khazanah pada 2007 untuk memantapkan usaha pembangunan di Rantau Ekonomi Koridor Utara (Northern Corridor Economic Region).

Pada 2008 menyaksikan projek Jalur Lebar Berkelajuan Tinggi dilancarkan yang membabitkan usaha sama awam dan swasta (Telekom Malaysia). Tahun sama menyaksikan Khazanah membuka pejabatnya di China dan India.

Selepas Datuk Seri Najib Razak menjadi Pengerusi Khazanah ketiga pada 2009, Yayasan Sejahtera dilancarkan untuk membantu rakyat miskin tegar, terutama di luar bandar.

Model Ekonomi Baharu (MEB) turut dilancarkan pada 2010 untuk meneruskan kesinambungan dasar ekonomi negara yang terdahulu. Yayasan Amir turut dilancarkan pada tahun sama untuk membantu prestasi pendidikan di sekolah seluruh Malaysia.

### Rekod keuntungan

Pada 2013 menyaksikan Laporan Tahunan Khazanah yang pertama dikeluarkan dan Institut Penyelidikan Khazanah turut ditubuhkan di samping pelancaran Yayasan Hasanah.

Sehingga sekarang sudah banyak pelaburan strategik yang dilakukan dalam dan luar negara. Untuk mengetahui sama ada pelaburan itu memberikan pulangan setimpal, dua kaedah pengukuran digunakan, iaitu nilai aset direalisasikan (RAV) dan nilai bersih diselarasakan (NWA).

RAV mewakili jumlah pelabu-

ran Khazanah dan NWA (jumlah aset tolak jumlah tanggungan dengan mengambil kira suntikan modal dan bayaran dividen kepada kerajaan) mengukur nilai yang dijana dalam portfolio pelaburan Khazanah.

Pada 14 Mei 2004, RAV yang dimiliki ialah RM50.9 bilion. Pada 31 Disember 2017, RAV sudah menjadi RM157.2 bilion, menunjukkan pertambahan tiga kali ganda dalam masa 13 tahun dengan purata pertumbuhan 8.6 peratus setahun.

Pada 14 Mei 2004, NWA ialah RM33.3 bilion. Pada 31 Disember 2017, NWA menjadi RM115.6 bilion, melebihi tiga kali ganda sejak 13 tahun lalu dengan purata pertumbuhan 9.6 peratus setahun.

Khazanah turut merekodkan keuntungan yang kukuh pada 2017 iaitu sebanyak RM2.9 bilion, pertambahan 81.3 peratus daripada RM1.6 bilion pada 2016.

Dividen yang diisytiharkan Khazanah pada 2017 ialah RM1 bilion, yang membawa kepada jumlah RM10.11 bilion dividen yang diisytiharkan sejak 2004.

Dana pemegang saham turut meningkat daripada RM37.8 bilion pada 2016 kepada RM41.4 bilion pada 2017, menghampiri nilai liabiliti berjumlah RM51.2 bilion.

### Khazanah selepas PRU-14

Selepas Pilihan Raya Umum Ke-14 (PRU-14) pada Mei lalu, sudah pasti pihak lembaga pengarah dan pengurusan Khazanah menantikan hala tuju yang seterusnya daripada kerajaan baharu yang dipimpin Pakatan Harapan (PH).

Sementara menunggu maklum balas daripada kerajaan, timbul khabar angin berkenaan ketidakpuasan pihak tertentu mengenai bagaimana Khazanah patut diuruskan. Pelbagai kebimbangan diutarakan menyebabkan isu hala tuju itu menjadi lebih serius.

Tindakan semua Ahli Lembaga Pengarah Khazanah memberi surat peletakan jawatan yang tidak bertarih dilihat sebagai usaha memastikan Khazanah mampu meneruskan mandat yang diberi atau mengikut acuan mandat baharu daripada kerajaan PH.

Namun, ada beberapa perkara yang perlu diberi perhatian oleh kerajaan. Pertama, sebahagian besar Ahli Lembaga Pengarah Khazanah adalah individu yang terbukti dari segi profesionalisme dan pengalaman yang luas dalam membawa Khazanah ke landasan tertinggi.

Sumbangan dan jasa mereka sangat besar, terutama jika kita merujuk kepada pimpinan oleh Azman. Oleh itu, tidak semestinya kerajaan harus menerima peletakan jawatan oleh semua ahli lembaga pengarah itu. Kontrak Azman akan berakhir pada Mei 2019.

→ **Lihat Ms.11**



Apa yang penting ialah penambahbaikan yang berterusan seperti memfokuskan kepada beberapa strategi pelaburan yang mampu meningkatkan sosioekonomi sesuatu kaum yang sangat memerlukan, tetapi pada masa sama, tidak menjejaskan pelaburan utama dikendalikan oleh Khazanah sekarang”



**Kecemerlangan dan prestasi Khazanah perlu diteruskan** agar menyumbang lebih banyak pulangan kepada negara.

[FOTO HIASAN]