



TEKS UCAPAN

**YBHG. DATO' ZULFIKRI BIN OSMAN
KETUA PENGARAH MARA**

PROGRAM NARATIF EKSKLUSIF KETUA PENGARAH MARA

**ANJUNG KORPORAT, TINGKAT 24
12 MAC 2026 (KHAMIS) / 22 RAMADAN 1447H**

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikumwarahmatullahiwabarakatuh. Salam sejahtera dan salam Malaysia Madani.

SALUTASI SEWAJARNYA

MUKADIMAH

1. Alhamdulillah, kita panjatkan setinggi-tinggi kesyukuran ke hadrat Allah SWT kerana dengan izin dan limpah kurnia-Nya, kita dapat berhimpun pada pagi ini dalam Program Naratif Eksklusif yang dianjurkan oleh Sektor Pelaburan.
2. Lebih bermakna lagi, pertemuan kita pada hari ini berlangsung dalam bulan Ramadan; bulan yang mendidik kita tentang nilai kesabaran, keikhlasan dan amanah dalam setiap tanggungjawab yang kita pikul.
3. Sebagai warga MARA, amanah yang kita galas bukanlah amanah yang kecil. Apa sahaja yang kita lakukan di organisasi ini sama ada dalam bidang pendidikan, keusahawanan, pelaburan mahupun perkhidmatan, akhirnya memberi kesan kepada kehidupan masyarakat yang kita bantu.
4. Kerja kita di MARA bukan sekadar memenuhi tanggungjawab organisasi, tetapi sebenarnya merupakan satu amanah besar kepada masyarakat dan negara, khususnya dalam memperkasa agenda pembangunan Bumiputera.

Hadirin yang saya hormati sekalian,

5. Kita kini berada pada satu detik penting dalam perjalanan organisasi ini apabila MARA terus melangkah ke hadapan menjunjung amanah selama lebih enam dekad perkhidmatan kepada rakyat.
6. Sepanjang 60 tahun perjalanan MARA, pelbagai pencapaian telah dilakar. MARA telah memainkan peranan besar dalam membangunkan modal insan melalui pendidikan, memperkasa usahawan Bumiputera serta membuka peluang ekonomi kepada masyarakat.
7. Bagi ramai orang Melayu dan Bumiputera, MARA bukan sekadar sebuah institusi kerajaan. MARA menjadi tempat mereka mencari peluang, membina masa depan dan keluar daripada belenggu kemiskinan melalui pendidikan dan keusahawanan. Namun dalam masa yang sama, kita juga perlu melihat ke hadapan dengan lebih realistik.
8. **Sejarah yang hebat adalah satu kebanggaan, tetapi MARA tidak boleh hanya bersandar kepada nostalgia kejayaan masa lalu.**
9. Landskap ekonomi, pendidikan dan keusahawanan hari ini jauh lebih kompleks berbanding enam dekad yang lalu. Persaingan semakin sengit, teknologi berkembang dengan pantas dan keperluan masyarakat juga semakin berubah.

10. Oleh itu, tanggungjawab kita hari ini bukan sekadar mempertahankan legasi MARA, tetapi memperbaharuiya supaya terus relevan dan berdaya saing dalam menghadapi masa hadapan.

Hadirin yang saya hormati sekalian,

PERANAN STRATEGIK SEKTOR PELABURAN

11. Pada kesempatan ini juga, saya ingin merakamkan penghargaan kepada Sektor Pelaburan MARA yang menjadi tuan rumah kepada himpunan kita pada hari ini. Dalam sebuah organisasi strategik seperti MARA, sektor pelaburan memainkan peranan yang sangat penting dalam memastikan kelestarian kewangan organisasi.
12. Pelaburan bukan sekadar bertujuan menjana pulangan kewangan semata-mata, tetapi merupakan instrumen penting yang membolehkan MARA terus melaksanakan mandat pembangunan kepada masyarakat.
13. Melalui pengurusan pelaburan yang strategik, berhemat dan berintegriti, MARA dapat memastikan sumber kewangan organisasi sentiasa kukuh bagi menyokong pelbagai inisiatif pembangunan pendidikan, memperkasa usahawan Bumiputera serta membuka lebih banyak peluang ekonomi kepada generasi akan datang.

14. Dalam konteks sektor pelaburan khususnya, kita juga melihat perkembangan yang memberi isyarat positif kepada hala tuju organisasi. Berdasarkan prestasi kewangan terkini, syarikat-syarikat subsidiari MARA telah menjana pendapatan sebanyak RM1.69 bilion pada tahun 2025 berbanding RM1.53 bilion pada tahun sebelumnya, menunjukkan pertumbuhan sebanyak 10.46%.
15. Pada masa yang sama, jumlah dividen yang diterima oleh MARA daripada syarikat subsidiari dan syarikat bersekutu turut meningkat kepada RM59.35 juta pada tahun 2025 berbanding RM35.65 juta pada tahun 2024. Ini menunjukkan bahawa usaha memperkukuh prestasi pelaburan mula menunjukkan hasil.
16. Namun, kita juga perlu melihat gambaran yang lebih menyeluruh. Walaupun terdapat kemajuan, jumlah kerugian terkumpul syarikat subsidiari masih berada pada paras RM709.03 juta pada akhir tahun 2025, walaupun telah menurun daripada RM939.38 juta pada tahun 2023. Ini menunjukkan bahawa reformasi dan penambahbaikan dalam pengurusan pelaburan masih perlu diteruskan dengan lebih tegas dan berdisiplin agar ia menyokong agenda pembangunan Bumiputera secara lebih menyeluruh melalui pulangan pelaburan yang mampan.

Hadirin yang saya hormati sekalian,

PELAN STRATEGIK MARA 2026-2030 (PSM)

17. Sehubungan itu, MARA kini sedang memperkukuh hala tuju masa hadapan melalui Pelan Strategik MARA 2026–2030 (PSM). PSM

merupakan kerangka hala tuju strategik lima tahun yang akan memacu aspirasi dan kejayaan organisasi kita sehingga tahun 2030. Pelan ini bukan sekadar dokumen, tetapi satu komitmen bersama untuk memperkasa agenda Bumiputera dan mengangkat peranan MARA sebagai pemangkin kemajuan negara.

18. PSM digerakkan berasaskan tema 3P iaitu **Penyertaan, Pemilikan dan Penguasaan**. Tiga dimensi ini dizahirkan dengan 11 keberhasilan utama yang akan menjadi ukuran kejayaan kita menjelang 2030.
19. Di bawah **PENYERTAAN**, sepanjang lima tahun akan datang, Kita mahu melihat graduan MARA bukan sahaja mendapat pekerjaan, tetapi menerima ganjaran progresif yang setimpal dengan kompetensi mereka. Kita juga mahu mereka menjadi sebahagian daripada industri berpotensi tinggi seperti yang digariskan dalam Pelan Transformasi Ekonomi Bumiputera, memperoleh pensijilan profesional, menguasai bidang STEM dan tampil sebagai usahawan muda yang berjaya.
20. Bagi **PEMILIKAN** pula, fokus kita ialah memperkukuh ekosistem keusahawanan Bumiputera. Kita akan membantu usahawan MARA menembusi pasaran antarabangsa, meningkatkan sumbangan terhadap eksport negara, menguasai industri halal dan terlibat aktif dalam sektor-sektor berpotensi tinggi.
21. Seterusnya, di bawah **PENGUASAAN**, kita komited untuk melihat lebih banyak syarikat Bumiputera disenaraikan di Bursa Malaysia dan menerajui industri Tenaga Boleh Baharu. Kita mahu

melahirkan syarikat-syarikat Bumiputera yang bukan sekadar berdaya saing, tetapi menjadi peneraju dalam ekonomi baharu.

22. Pelan ini disokong oleh empat teras utama, yang diterjemahkan kepada **18 strategi** dan **70 inisiatif** berimpak tinggi yang akan digerakkan oleh setiap Ketua Sektor. Setiap inisiatif ini dirancang untuk memberi kesan sebenar kepada komuniti bumiputera yang kita santuni daripada pelajar, usahawan, hingga ke masyarakat bandar dan luar bandar.
23. Untuk memastikan semua warga MARA memahami dan mendukung pelan ini, Jelajah Penerangan Pelan Strategik MARA 2026–2030 akan dilaksanakan oleh Bahagian Perancangan Strategik di lima zon seluruh negara bermula April ini.

PELAKSANAAN STRATEGI DAN 5 TEKAD MARA 2026

24. Bagi memastikan hala tuju ini dapat diterjemahkan kepada tindakan yang jelas di semua peringkat organisasi, kita juga telah menggariskan **5 Tekad MARA 2026** sebagai panduan kepada seluruh warga kerja.
25. Tekad ini berpaksikan prinsip “Fast Execution, Impactful Result”, iaitu memastikan setiap perancangan dan inisiatif dapat dilaksanakan dengan pantas serta memberi impak yang nyata kepada masyarakat. Lima tekad ini menjadi kompas tindakan kepada seluruh warga MARA :

- **MEMPERCEPATKAN PELAKSANAAN STRATEGI DAN INISIATIF**

Setiap perancangan yang dirangka perlu dilaksanakan dengan lebih cekap dan pantas supaya manfaatnya dapat dirasakan oleh masyarakat dalam tempoh yang lebih singkat.

- **MEMPERMUDAH URUSAN PELANGGAN**

Sebagai organisasi yang berkhidmat kepada rakyat, penyampaian perkhidmatan MARA perlu sentiasa ditambah baik agar lebih cekap, mesra dan mudah diakses oleh pelanggan.

- **MENGADAPTASI PENDEKATAN *BOTTOM-UP* DALAM PENGURUSAN ORGANISASI**

Kita mahu memastikan suara dan pandangan warga kerja di semua peringkat didengari kerana pengalaman di lapangan sering menjadi sumber kepada penambahbaikan yang lebih berkesan.

- **MENINGKATKAN DANA WAKAF MARA MADANI**

Inisiatif ini bertujuan memperkukuh kelestarian kewangan organisasi melalui pendekatan wakaf yang lebih strategik serta membuka ruang kepada lebih banyak peluang pembangunan pendidikan dan ekonomi kepada masyarakat.

- **MEMPERKASA KESEJAHTERAAN WARGA KERJA MARA**

Kita mahu memastikan pembangunan bakat, kepimpinan masa hadapan serta kesejahteraan warga kerja sentiasa diberi perhatian agar MARA terus dipacu oleh tenaga kerja yang kompeten dan berintegriti.

26. Dalam masa yang sama, kita juga komited untuk memperkukuh pembangunan bakat wanita serta memperkasakan peranan wanita dalam pengurusan dan kepimpinan organisasi bagi memastikan potensi kepimpinan dalam kalangan warga kerja dapat dimanfaatkan sepenuhnya serta membina organisasi yang lebih inklusif dan berdaya saing.

Saudara dan saudari sekalian,

27. Dalam usaha memperkukuh organisasi ini juga, MARA sedang melaksanakan transformasi digital dalam pengurusan kewangan. Langkah ini penting bagi memastikan sistem pengurusan kewangan MARA menjadi lebih cekap, lebih telus dan lebih responsif terhadap keperluan organisasi yang semakin kompleks.
28. Dalam masa yang sama, kita juga perlu memperkukuh kerjasama antara institusi dan subsidiari MARA. Setiap entiti dalam ekosistem MARA mempunyai kepakaran dan kekuatan tersendiri sama ada dalam sektor pendidikan, keusahawanan, pelaburan mahupun pembangunan industri.

PERANAN WARGA MARA & PENDEKATAN 'UNIFIED ENTITY'

29. Namun kekuatan sebenar MARA akan terserlah apabila semua entiti ini tidak bergerak secara berasingan, tetapi bergerak sebagai satu kesatuan yang selari dengan aspirasi organisasi. Sehubungan itu, pendekatan 'Unified Entity MARA' menjadi antara prinsip penting dalam hala tuju organisasi kita ke hadapan.
30. Apabila seluruh ekosistem MARA bergerak secara bersepadu, kita bukan sahaja dapat mengelakkan pertindihan usaha, malah mampu menghasilkan impak yang lebih besar kepada masyarakat.
31. Namun kita juga perlu sedar bahawa kekuatan sebenar MARA bukan hanya terletak pada strategi, sistem atau struktur yang kita bangukan. Kekuatan sebenar MARA adalah warga kerjanya. Dedikasi, komitmen dan kesungguhan warga MARA di seluruh negara selama ini telah memungkinan MARA untuk terus berdiri sebagai sebuah institusi yang dihormati dan dipercayai oleh masyarakat.
32. Dalam bulan Ramadan yang penuh keberkatan ini, marilah kita memperbaharui niat bahawa setiap usaha yang kita lakukan bukan sekadar memenuhi tanggungjawab pekerjaan, tetapi juga sebagai satu bentuk khidmat kepada masyarakat dan negara.
33. Akhir kata, saya sekali lagi mengucapkan tahniah kepada Sektor Pelaburan atas penganjuran Program Naratif pada hari ini. Segala

usaha yang kita perkenalkan iaitu **Pelan Strategik MARA 2026–2030, 5 Tekad MARA 2026, Transformasi Digital Kewangan serta pengukuhan ekosistem melalui pendekatan *Unified Entity* MARA** mencerminkan komitmen kita untuk memastikan MARA terus bergerak ke hadapan sebagai sebuah organisasi yang kukuh, cekap dan bersedia menghadapi masa depan.

34. Namun kita juga harus ingat bahawa kejayaan sesebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh pelan atau sistemnya. Ia ditentukan oleh insan yang melaksanakannya. Dan saya percaya, dengan komitmen serta semangat warga MARA, kita bukan sahaja mampu melaksanakan semua inisiatif ini dengan jayanya, malah akan terus menjunjung amanah 60 tahun perjuangan MARA untuk memperkasa masyarakat dan membuka lebih banyak peluang kepada generasi Bumiputera yang akan datang.
35. Sejarah 60 tahun MARA adalah kebanggaan kita. Namun, masa depan MARA bergantung kepada keberanian kita untuk berubah, berinovasi dan bergerak sebagai satu ekosistem yang bersatu. Dengan semangat ini, marilah kita bersama-sama menyaksikan pelancaran inisiatif-inisiatif penting MARA sebagai simbol komitmen kita untuk terus membawa organisasi ini melangkah lebih jauh ke hadapan.

Sekian.

Wabillahi Taufik Walhidayah.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.