



TEKS UCAPAN ALU-ALUAN

**YBHG. DATUK WIRA DR. ASYRAF WAJDI BIN DATO' DUSUKI
PENGGERUSI MARA**

PROGRAM ESSENCE OF LEADERSHIP: MARA BOARD 360°

HOTEL PREMIERA, KUALA LUMPUR

**5 MAC 2026 (KHAMIS) /
15 RAMADAN 1447H**

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikumwarahmatullahiwabarakatuh. Salam sejahtera dan salam Malaysia Madani.

SALUTASI SEWAJARNYA

MUKADIMAH

1. Alhamdulillah, kita dapat berkumpul pada pagi ini dalam program Essence of Leadership: MARA Board 360°, yang menghimpunkan kepimpinan tertinggi MARA terdiri daripada Ahli Majlis MARA, Ahli Lembaga Pengarah syarikat subsidiari, sehinggalah kepada pengurusan kanan organisasi.
2. Program ini bukan sekadar satu sesi perkongsian. Ia adalah satu ruang refleksi kepimpinan. Ruang untuk kita bertanya kepada diri sendiri satu soalan yang sangat asas. Adakah kita benar-benar memimpin perubahan, atau sekadar menguruskan keadaan?
3. MARA kini berada di satu titik perubahan yang amat kritikal, di mana transformasi cabang pelaburan MARA bukan lagi satu pilihan tetapi satu keperluan yang mendesak. Kita tidak boleh lagi beroperasi dengan mentaliti lama. Dunia di luar sana berubah dengan sangat pantas. Persaingan semakin sengit, ekonomi semakin kompleks dan ekspektasi rakyat semakin tinggi.

PRESTASI KEWANGAN SYARIKAT

4. Berdasarkan ringkasan prestasi kewangan setakat 31 Disember 2025, syarikat aktif telah menjana pendapatan sebanyak RM1.69 bilion berbanding RM1.53 bilion pada tahun 2024 dengan peningkatan sebanyak 10.46%. Manakala jumlah keuntungan selepas cukai (Profit After Tax) yang dicatatkan setakat 31 Disember 2025 adalah sebanyak RM139.71 juta berbanding RM161.43 juta pada tahun 2024 dengan penurunan sebanyak 15.55%. Ini jelas menunjukkan bahawa prestasi kewangan syarikat subsidiari MARA masih tidak konsisten. Walaupun terdapat beberapa syarikat yang mencatat keuntungan memberangsangkan dan menunjukkan kekuatan operasi, sebahagian besar syarikat subsidiari masih berdepan ketidakcekapan operasi yang menjejaskan prestasi keseluruhan kumpulan.
5. Namun begitu, terdapat tanda-tanda awal penambahbaikan yang mana jumlah kerugian terkumpul semua syarikat subsidiari MARA telah menurun kepada RM709.03 juta pada akhir tahun 2025 berbanding RM939.38 juta pada akhir tahun 2023. Pengurangan ini merupakan satu perkembangan yang positif tetapi jumlah tersebut masih besar. Kita tidak boleh menganggap keadaan ini sudah memadai atau berada dalam keadaan baik. Sebaliknya, langkah pembaharuan yang lebih tegas dan berkesan perlu dilaksanakan.
6. Pulangan pelaburan MARA menunjukkan peningkatan yang memberangsangkan. Jumlah dividen yang diterima daripada syarikat subsidiari dan syarikat bersekutu pada tahun 2025 adalah ³

berjumlah RM59.35 juta, meningkat berbanding RM35.65 juta pada tahun 2024. Selain itu, prestasi kewangan syarikat subsidiari turut mencatat pertumbuhan positif dengan kadar pulangan (yield) sebanyak 7% daripada keseluruhan kos pelaburan MARA berjumlah RM841.36 juta.

7. Prestasi pulangan yang baik ini perlu dikekalkan dan terus dipertingkatkan dari tahun ke tahun bagi memastikan pelaburan MARA mampu menjana pulangan yang optimum supaya hasilnya dapat dimanfaatkan dan disalurkan semula kepada rakyat.

MENGURANGKAN KERUGIAN TERKUMPUL: SASARAN 2030

8. Kita tidak boleh mengharapkan hasil yang berbeza sekiranya masih menggunakan strategi yang sama. Transformasi yang sebenar bukan sekadar menukar struktur organisasi atau melaksanakan inisiatif baharu. Transformasi yang sebenar berlaku apabila perubahan tersebut meresap ke dalam budaya kerja, membentuk disiplin pelaksanaan dan menjadi cara berfikir serta cara bertindak seluruh organisasi. Justeru, tema program pada hari ini amat signifikan; **“Transformation and Change: How to Make It Permanent.”** Transformasi sebenar juga memerlukan kepimpinan berani, tindakan tegas dan komitmen padu daripada peringkat tertinggi dalam syarikat subsidiari.
9. Maka persoalan utama yang perlu kita renungkan hari ini bukan lagi bagaimana untuk memulakan perubahan. Kita telah pun melaksanakannya. Persoalan yang lebih besar dan lebih mencabar ialah “bagaimana memastikan perubahan itu berakar

kukuh, bertahan dalam apa jua keadaan, dan terus kekal walaupun kepimpinan silih berganti?”

10. Saya meletakkan sasaran bahawa semua kerugian terkumpul syarikat subsidiari MARA mesti dihapuskan sepenuhnya menjelang tahun 2030. Sasaran ini bukanlah sesuatu yang mudah untuk dicapai namun ia adalah komitmen yang mesti kita realisasikan. Bagi mencapainya, kita mesti melaksanakan reformasi struktur dan operasi secara menyeluruh serta melakukan perubahan yang mungkin sukar, tetapi amat penting untuk kelangsungan dan kemampanan organisasi. Kita perlu :
 - i) Menstruktur semula operasi yang tidak efisien
 - ii) Menilai semula perniagaan yang tidak strategik
 - iii) Menutup entiti yang tidak lagi memberi nilai tambah
11. Usaha ini bukan sekadar untuk memperkemas lembaran imbalan, sebaliknya bertujuan membina ekosistem pelaburan yang lebih kukuh dan bersedia menghadapi cabaran masa hadapan.
12. Keputusan untuk menamatkan entiti seperti UNIMARA, Institut Infotech MARA dan Kayu Sedia Sdn. Bhd. bukanlah keputusan yang mudah namun, ia adalah keputusan yang tepat dan perlu demi memastikan keberkesanan organisasi pada masa hadapan. Langkah yang sukar seperti menggugurkan bahagian yang tidak lagi berfungsi dengan baik perlu dilakukan agar keseluruhan struktur dapat terus subur dan kukuh.

PERANAN SEBENAR AHLI LEMBAGA PENGARAH

13. Sebagai Pengerusi dan Ahli Lembaga Pengarah yang diamanahkan untuk mengurus portfolio pelaburan MARA, tuan/puan berada di barisan hadapan dalam menentukan hala tuju organisasi. Ingin saya tegaskan, *you are not on the Board for titles or allowances. You are here to contribute, to guide and to challenge management.*
14. Ahli Lembaga Pengarah mesti berfungsi sebagai *strategic board*, bukan sebagai pengurusan kedua. Tuan/puan perlu memberi tumpuan kepada perkara-perkara yang paling penting iaitu :
 - i) hala tuju strategik
 - ii) disiplin tadbir urus
 - iii) pengurusan risiko
 - iv) akauntabiliti prestasi
15. Dalam dunia korporat hari ini, satu prinsip mesti sentiasa dipegang. ***Authority must always come with accountability.***

MENGOPTIMUMKAN MODAL DAN MENGURANGKAN KEBERGANTUNGAN KEPADA GERAN MARA

16. Sudah tiba masanya kita memisahkan trajektori pertumbuhan daripada kebergantungan.
17. Setiap ringgit modal MARA yang disuntik mesti menjana pulangan yang terukur, sama ada melalui pembayaran dividen iaitu

sekurang-kurangnya 30% daripada *attributable profit*, peningkatan nilai modal atau impak sosioekonomi.

18. Terokai model pelaburan bersama, kerjasama dengan sektor swasta dan penggunaan instrumen pasaran modal bagi mempelbagaikan sumber pembiayaan. MARA perlu bertindak sebagai pemudah cara, bukan sebagai pembiaya berterusan.
19. Matlamat jangka panjang kita adalah jelas, iaitu untuk membina syarikat subsidiari MARA yang bebas kewangan, berskala besar dan bersedia menembusi pasaran eksport.

ONE MARA GROUP

20. Kita juga perlu bergerak ke arah satu paradigma baharu. MARA tidak boleh lagi beroperasi sebagai koleksi entiti yang bergerak secara berasingan. Kita mesti bergerak sebagai One MARA Group. Semua syarikat subsidiari, holding dan perbadanan MARA perlu bergerak selari dengan keutamaan strategik kumpulan. Keputusan yang dibuat di peringkat lembaga syarikat mesti sentiasa mengambil kira mandat MARA sebagai amanah rakyat.

PENUTUP

21. Sebagai arkitek masa depan pelaburan MARA, tuan/puan selaku Ahli Lembaga Pengarah adalah peneraju utama transformasi institusi ini. Kepimpinan yang anda tonjolkan pada hari ini akan menentukan sama ada cabang pelaburan MARA akan muncul sebagai pelabur institusi yang berdaya tahan dan dihormati, atau

terus terperangkap dalam legasi syarikat berimpak rendah.

22. Ini bukan perubahan kosmetik. Ini adalah penentukuran semula masa depan pelaburan MARA secara menyeluruh dan berani. Transformasi bukan sekadar satu projek. Transformasi adalah tanggungjawab kepimpinan. Dan kepimpinan bukan diukur melalui apa yang kita umumkan pada hari ini. Kepimpinan diukur melalui apa yang kekal selepas kita tiada lagi di kerusi ini.

Sekian.

Wabillahi taufik walhidayah.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.