



TEKS PENGGULUNGAN:

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

SEMPENA:

BENGKEL TRANSFORMASI STRATEGIK BERSAMA
LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH - MANDAT vs
KELESTARIAN KEWANGAN

TARIKH/ MASA:

16 JULAI 2026

5.00 PETANG

TEMPAT:

SERI PACIFIC HOTEL

MUKADIMAH

1. Setelah seharian kita memperincikan pelan pemulihan setiap LKW, saya berharap bengkel ini berakhir bukan hanya dengan rumusan, tetapi dengan kesepakatan untuk bertindak.
2. Memasuki RMK-13, kita tidak boleh terus bekerja dengan kaedah lama. Mandat LKW untuk membangunkan wilayah, meningkatkan taraf hidup dan membuka peluang ekonomi mesti diperkukuh melalui kelestarian kewangan serta pelaksanaan yang lebih berimpak.
3. Prestasi kewangan tidak boleh dipisahkan daripada impak sosial. Aktiviti tanpa hasil, latihan tanpa akses pasaran dan projek tanpa peningkatan pendapatan atau pekerjaan belum boleh dianggap berjaya.
4. Kita tidak boleh memasuki RMK-13 dengan cara kerja yang sama, kemudian mengharapkan hasil yang berbeza. Mandat asal LKW untuk membangunkan wilayah, meningkatkan taraf hidup rakyat dan membuka peluang ekonomi kekal relevan.
5. Walaupun purata perbelanjaan pembangunan LKW dalam RMK-12 mencapai 95.5 peratus. Namun, perbelanjaan

tinggi belum menjamin keberhasilan. **Membelanjakan wang ialah tanggungjawab; mencipta nilai dan impak ialah ukuran sebenar kejayaan.**

GAME CHANGER: DARIPADA PENGURUS PERUNTUKAN KEPADA PENCIPTA NILAI

6. Alhamdulillah, daripada rumusan yang diperoleh dan penilaian yang dilakukan, jelas menunjukkan satu *trend* yang saya sifatkan sebagai paradoks kecairan dalam kalangan LKW. Daripada semua pembentangan, hanya **KEDA berada dalam zon kecairan paling optimum dan selamat pada nisbah semasa 1.94, berbanding tanda aras kecairan sihat sektor awam antara 1.5 hingga 2.0.** Dalam erti kata lain, setiap RM1.00 hutang yang perlu dibayar segera, agensi ada RM1.50 hingga RM2.00 tunai.
7. Kecairan yang terlalu tinggi bukan semestinya tanda kekuatan. Ia boleh bermakna berpuluh-puluh juta ringgit tunai dibiarkan beku dalam simpanan, sedangkan terlalu banyak peluang ekonomi masih belum dibuka kepada rakyat.
8. Seperti ucapan saya yang disampaikan oleh YB Datuk Hajah Rubiah pagi tadi.. *Cash must not merely sit in the bank. It must work, create value and strengthen our ability*

to deliver. Justeru, komitmen *turnaround* jangka pendek kita jelas: gerakkan modal tunai, kurangkan idle cash, laburkan secara berhemah dalam instrumen yang memberi pulangan kompetitif atau pindahkan segera kepada projek ekonomi fizikal berimpak tinggi.

9. Inilah *game changer* yang mesti difahami oleh semua LKW. Kita mesti beralih daripada sekadar pengurus tanah, pelaksana projek dan penerima peruntukan kepada pencipta nilai, pemacu pelaburan dan enjin pertumbuhan ekonomi wilayah. Setiap LKW mesti mempunyai sekurang-kurangnya satu enjin pertumbuhan berasaskan kekuatan wilayah sendiri - mempunyai skala, daya maju komersial, rantai nilai yang lengkap serta keupayaan mewujudkan pekerjaan dan pendapatan baharu.

SOROTAN STRATEGIK DAN MANDAT TURNAROUND SETIAP LKW

10. Kita ucapkan syabas kepada KEDA atas disiplin kewangan yang cemerlang dengan pencapaian perbelanjaan pembangunan 98.83 peratus serta rekod Sijil Tanpa Teguran. **KEDA boleh menjadi contoh bagaimana aset digerakkan. Pelan mitigasinya melalui Hab Agrotourism Pantai Molek di Sik seluas 420 ekar**

dengan GDV RM280 juta dan Langkawi Agro Valley seluas 70 ekar dengan GDV RM350 juta.

11. Ini merupakan langkah berani untuk **melonjakkan kadar pulangan aset, atau ROA, menghampiri sasaran optimum 6.0 peratus**. Ini contoh terbaik pengoptimuman aset sedia ada, berasaskan kekuatan tanah, agromakanan dan keterjaminan makanan.
12. Kita juga melihat **KEJORA turut berada dalam zon kecekapan, tetapi masih memerlukan perhatian kerana ROA semasa rendah pada 1.69 peratus dan penyerapan perbelanjaan fizikal berada pada 89.76 peratus**. Namun, saya menghargai kesediaan KEJORA melancarkan KEJORA 2.0.
13. Jelas bahawa KEJORA tidak hanya mengubati gejala kelewatan projek, tetapi merawat punca utamanya melalui empat enjin keputusan yang ketat iaitu *future and foresight, theory of change, gate zero* dan *7 gates of value*. Saya yakin kerangka ini berupaya untuk mengelakkan kebocoran nilai dalam setiap komitmen pelaburan, khususnya dalam mengaktifkan aset strategik pelancongan.
14. Kepada KESEDAR, kita beri sokongan moral yang tinggi kerana pembentangannya memperlihatkan akauntabiliti

yang jujur. Pendapat Penafian oleh Jabatan Audit Negara ialah perkara kritikal yang berpunca daripada kelemahan tata kelola.

15. Namun, KESEDAR tidak melarikan diri. **Langkah menceraikan fail mengikut nombor lot tanah, memurnikan templat aset tanah, mengecilkan *idle cash* RM8.06 juta dan mengemukakan penstrukturan Bahagian Teknikal kepada JPA** bagi menyelesaikan kelewatan projek infrastruktur di bawah JKR KESEDAR ialah pembersihan asas yang wajib diselesaikan sebelum beralih ke fasa pertumbuhan komersial berasaskan kekuatan tanah, agromakanan dan keterjaminan makanan.
16. **KETENGAH pula terus berdiri sebagai model penanda aras yang mampan dengan ROA 4.92 peratus, berada dalam julat sasaran 4 hingga 6 peratus, prestasi perbelanjaan pembangunan 94.97 peratus serta rekod Sijil Tanpa Teguran.**
17. Tugas KETENGAH sekarang ialah mengekalkan momentum ini sambil memindahkan sebahagian lebihan kecairan, dengan nisbah semasa 3.85, ke sektor ekonomi berimpak tinggi seperti projek keterjaminan makanan melalui ternakan ayam pedaging dan pelancongan desa menerusi KETENGAH Holdings Sdn. Bhd.

18. **PERDA** pula menunjukkan kecekapan mutlak dengan perbelanjaan pembangunan 100 peratus dan Sijil Tanpa Teguran. Namun, ROA masih rendah pada 2.6 peratus kerana aset pasif belum menghasilkan pulangan optimum, di samping lambakan tunai yang amat tinggi dengan nisbah semasa 30.39.
19. Maka, turnaround PERDA mesti tertumpu kepada pengelasan semula semua aset mengikut potensi hasil, pengaktifan aset sewaan komersial melalui penglibatan aktif Pusat Pembangunan Industri Warisan, atau PVISB, serta penggunaan *Balanced Scorecard* dan *monitoring kit* secara suku tahunan. Kekuatan PERDA dalam TVET, TVET Tahfiz dan industri halal mesti disatukan sebagai satu ekosistem pertumbuhan yang jelas.

DARIPADA AMALAN TERBAIK KEPADA STANDARD BERSAMA

Hadirin sekalian,

20. Kita turut melihat dan mendengar perkongsian KETENGAH Perwira dan KEDA hari ini membuktikan bahawa transformasi tidak semestinya bermula dengan peruntukan yang besar, tetapi dengan keberanian membuat keputusan yang betul. **KETENGAH Perwira berjaya menjimatkan**

hampir RM1 juta setahun, iaitu RM901,600 melalui penggunaan lori sendiri dan RM77,472 melalui motor grader sendiri.

21. Ini bukan penjimatan kos semata-mata, tetapi bukti bahawa aset yang diurus secara strategik mampu meningkatkan kecekapan, mengurangkan kebergantungan kepada pihak luar dan memperkukuh kelestarian operasi.
22. KEDA pula menunjukkan bahawa pendigitalan boleh dilaksanakan secara pantas, praktikal dan tanpa kos tambahan melalui kepakaran dalaman. KEDA Map, SPBK dan MyPPRS telah mempercepat penyampaian, meningkatkan integriti data serta memastikan bantuan sampai kepada golongan yang benar-benar layak.
23. Inilah budaya kerja baharu yang saya mahu diperluaskan kepada semua LKW iaitu **mengurangkan kos, memanfaatkan kepakaran sendiri, menggerakkan aset dan buat keputusan berasaskan data.**
24. Saya berharap kejayaan ini tidak berhenti, ia mesti direplikasi, diperluas dan dijadikan penanda aras. Yang baik jangan hanya dikagumi, tetapi mesti ditiru dan ditambah baik. **From good practice to common practice.**

OBLIGASI KEBERHASILAN, MATRIKS KOMITMEN *TURNAROUND*

25. Justeru, melalui bengkel ini, kita perlu memberi janji terhadap matriks komitmen *turnaround*. Setiap daripada kita telah meletakkan sasaran impak, tempoh sasaran dan nama pegawai bertanggungjawab secara spesifik bagi empat (4) indikator teras kewangan kita iaitu **Sasaran Perbelanjaan Pembangunan melebihi 95 peratus, Pulangan Atas Aset (ROA) pada zon selesa 4 hingga 6 peratus, Nisbah Semasa Kecairan pada zon stabil 1.5 hingga 2.0 dan Status Audit Kewangan tanpa teguran.**
26. Memandangkan satu *monitoring kit* mengenai format pelaporan berkala akan dikemukakan kepada setiap LKW setelah selesai bengkel ini, saya mahu pemantauan berkala dilaksanakan secara ketat berdasarkan pelan mitigasi jangka pendek ini. Kita tidak mahu lagi mendengar alasan kelewatan baki perolehan, sebaliknya kita mahu melihat “Surat Setuju Terima” diselesaikan dengan pantas dan berkualiti.
27. Berkenaan *take-away* yang mengarahkan agar LKW menyediakan **Pelan Pengaktifan Aset dalam tempoh 100 hari**. Saya ingin ulangi bahawa pelan tersebut mesti mengenal pasti aset yang hendak digerakkan, model

perniagaan yang akan digunakan, rakan strategik yang diperlukan, tempoh pelaksanaan serta pulangan ekonomi dan sosial yang akan dihasilkan. Kita tidak mahu inventori aset sahaja, tetapi kita mahu pipeline pelaksanaan yang boleh diukur.

PENUTUP

28. Marilah kita kembali kepada mandat asal LKW. Di sebalik setiap angka yang kita bincangkan, ada usahawan mikro, anak-anak TVET, pesawah, peneroka dan warga desa yang menanti manfaat daripada kecekapan kita.
29. Rakyat tidak menilai berapa banyak bengkel atau mesyuarat yang kita adakan. Mereka mahu keputusan, peluang pekerjaan, peningkatan pendapatan dan perubahan yang dapat dirasakan dalam kehidupan.
30. Oleh itu, pulanglah dengan tekad baharu. Kurangkan *idle cash*, produktifkan aset, perkukuh tadbir urus, bersihkan data dan percepatkan projek berimpak. Kita mahu LKW yang bukan sahaja cekap berbelanja, tetapi mampu mencipta nilai, membina kepercayaan dan melestarikan manfaat kepada rakyat.

31. Dengan lafaz mulia **Bismillahirrahmanirrahim**, saya dengan ini menutup secara rasmi Bengkel Transformasi Strategik Bersama Lembaga Kemajuan Wilayah – Mandat vs Kelestarian Kewangan.

Sekian.

Wabillahi Taufik Walhidayah, Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh. Terima kasih.