

RANCANG BUKAN + HANYA BERHARAP

Dalam dunia korporat, strategi yang jelas, langkah pelaksanaan yang konkrit dan hasil yang boleh diukur adalah bukti yang paling meyakinkan.

MELASTIK KE BINTANG

Empat tahun sekali, peminat bola sepak di seluruh dunia kembali merasai satu perkara yang sama; betapa indahnya sebuah harapan, walaupun kadangkala ia tidak berpijak di bumi yang nyata. Secara tiba-tiba, setiap pasukan dianggap ada peluang. Setiap jurulatih dikatakan mempunyai ramuan kemenangan. Setiap penyerang pula kononnya hanya “satu kejohanan lagi” sebelum diangkat sebagai lagenda. Malah pasukan yang sekadar layak ke kejohanan pun mula bercakap tentang menjulang Copa do Mundo. Itulah magis Piala Dunia. Selama beberapa minggu, realiti seolah-olah diketepikan. Rakyat di seluruh pelosok negara bertukar optimis dan semua orang percaya bahawa dengan semangat juang, disiplin, serta mungkin sedikit pertolongan daripada Yang Maha Esa, perkara yang mustahil akhirnya boleh menjadi kenyataan.

Syarikat tersenarai juga kadangkala mempunyai “Piala Dunia” mereka sendiri. Sudah tentu mereka tidak memanggilnya Piala Dunia; ia nampak terlalu terus terang. Sebaliknya, ia diberi nama seperti pelan transformasi, pelan hala tuju strategik, Vision 2030 atau dalam kes TDM Berhad, FOCUS 30. Bahasanya kemas. Grafiknya menarik. Cita-citanya pula memang mengagumkan. Anda akan berjumpa jargon seperti “teras”, “pemacu”, “strategi”, “laluhan”, “daya tahan”, “penciptaan nilai” dan sudah pasti, “pertumbuhan mampan”. Jika bola sepak mempunyai formasi permainan, dunia korporat pula mempunyai rangka kerja strategiknya. Jika bilik persalinan pemain dihiasi dengan slogan pembakar semangat, laporan tahunan pula dipenuhi dengan slogan strategik yang dicetak tebal.

Pelan Permainan

Hakikatnya, tidak salah bercita-cita yang tinggi. Pemegang saham sememangnya mahu melihat pihak pengurusan berfikiran jauh melangkaui prestasi suku tahunan. Syarikat tersenarai yang tidak mempunyai cita-cita ibarat sebuah pasukan yang turun ke Piala Dunia dengan harapan sekadar tidak dibelasah teruk. Tiada siapa yang mahukan keadaan begitu. Pemegang saham mendambakan pertumbuhan. Mereka mahukan strategi yang lebih jelas. Mereka mahu melihat pengurusan bersaing, terus memperbaiki prestasi dan mencipta nilai.

Melalui FOCUS 30, TDM menetapkan beberapa sasaran utama menjelang tahun kewangan 2030. Antaranya, mencapai permodalan pasaran sebanyak RM1.5 bilion, keuntungan selepas cukai (PAT) Kumpulan sebanyak RM126 juta, dividen terkumpul RM45 juta, PAT Bahagian Perladangan RM98 juta, PAT Bahagian Penjagaan Kesihatan RM50 juta, pengeluaran tandan buah segar (FFB) sebanyak 475,676 tan metrik, pembelian buah luar (*outside crop purchase*, OCP) sebanyak 100,000 tan metrik, serta 907 katil hospital yang beroperasi dalam Bahagian Penjagaan Kesihatan. Syarikat turut menjelaskan bahawa FOCUS 30 merupakan pelan perniagaan strategik lima tahun yang merangkumi tahun kewangan 2026 hingga tahun kewangan 2030. Pelan ini akan disokong oleh pengurusan portfolio, pengurusan modal, pengurusan aset dan

kepimpinan pemikiran, dengan sumber manusia, proses, teknologi dan penjenamaan sebagai pemudah cara.

Ini bukan sekadar satu perlawanan. Ini ibarat satu kempen penuh menuju kejuaraan, yang bermula daripada pusingan kelayakan, peringkat kumpulan, kalah mati, separuh akhir sehinggalah ke pentas final. Trofinya pula ialah sebuah TDM yang jauh lebih gah menjelang tahun 2030.

Papan Skor Tidak Pernah Menipu

Namun, seperti yang diketahui oleh setiap peminat bola sepak, papan taktikal sentiasa kelihatan cantik sebelum sepak mula. Realiti sebenar hanya bermula apabila pengadil meniup wisel.

Sasaran yang paling mencuri perhatian ialah permodalan pasaran sebanyak RM1.5 bilion. Pada masa ini, nilai pasaran TDM hanyalah sekitar RM353 juta, berdasarkan maklumat saham syarikat dan data pasaran di Bursa Malaysia. Ini bermakna TDM perlu menambah kira-kira RM1.15 bilion lagi nilai pasaran menjelang 2030. Jika jumlah saham terbitan kekal sama, harga saham TDM perlu meningkat kepada kira-kira 87.13 sen, berbanding dengan hanya 20.5 sen ketika ini. Sebagai perbandingan, saham TDM tidak pernah didagangkan melebihi 50 sen sejak Julai 2017. Dalam bahasa bola sepak, ini bukan lagi percubaan menyamakan kedudukan selepas ketinggalan satu gol. Ini ibarat sudah ketinggalan 4 - 0, masa berbaki hanya 20 minit, tetapi jurulatih masih meminta penyokong terus percaya kerana "pemain menunjukkan semangat yang baik".

Mampukah ia dicapai? Secara teori, ya. Dalam arena bola sepak, kebangkitan luar biasa memang pernah berlaku. Pasaran saham juga pernah menyaksikan syarikat yang melonjak nilainya secara dramatik. Namun begitu, keajaiban bukanlah satu strategi. Jika sesebuah syarikat mahu pemegang saham mempercayai bahawa nilai pasarnya mampu meningkat hampir lima kali ganda, sudah tentu pemegang saham berhak bertanya: Dari manakah datangnya "gol" itu? Adakah penjaring utamanya pertumbuhan keuntungan? Adakah pemain tengahnya penajaan nilai aset? Adakah penjaga golnya disiplin pengurusan modal? Atau adakah syarikat sekadar berharap pasaran akan lebih bermurah hati?

Begitu juga dengan sasaran PAT Kumpulan sebanyak RM126 juta. Pada tahun kewangan 2025, TDM mencatatkan PAT sebanyak RM21.2 juta, meningkat daripada RM3.7 juta pada tahun kewangan 2024. Itu sememangnya satu pencapaian yang wajar diberikan pengiktirafan. Namun sasaran tahun 2030 masih hampir enam kali ganda lebih tinggi daripada keuntungan semasa.

Dalam bahasa bola sepak, menjaringkan satu gol musim lalu memang bagus. Menjaringkan enam gol musim depan lebih hebat. Tetapi jika jurulatih berkata pasukannya bakal menjaringkan enam gol pada setiap perlawanan, sudah tentu penyokong ingin tahu sama ada pasukan mereka akan membawa masuk penyerang

baharu, mengubah formasi atau pihak lawan bersetuju untuk bermain tanpa pertahanan.

Bagi TDM, persoalannya mudah. Apakah kadar pertumbuhan keuntungan tahunan yang diperlukan untuk mencapai PAT sebanyak RM126 juta menjelang 2030? Berapakah sumbangan daripada Bahagian Perladangan? Berapa banyak pula daripada Penjagaan Kesihatan? Sejauh manakah sasaran itu bergantung kepada harga komoditi atau pembukaan hospital baharu? Berapa banyak pula ia bergantung kepada pengambilalihan, kapasiti tambahan, penjimatan kos atau penstrukturan semula kunci kira-kira? Sasarannya sudah jelas. Maka, jalan untuk mencapainya juga perlu sama jelas.

Pemain Tengah: Bahagian Perladangan

Bahagian Perladangan merupakan penyumbang prestasi terbaik TDM pada tahun kewangan 2025. Hasilnya meningkat kepada RM399.5 juta daripada RM291.2 juta, manakala keuntungan sebelum cukai (PBT) melonjak kepada RM47.1 juta berbanding dengan RM8.2 juta pada tahun sebelumnya. Peningkatan ini didorong oleh jumlah jualan yang lebih tinggi, harga jualan yang lebih baik serta kawalan kos yang lebih berdisiplin. Pengeluaran FFB meningkat kepada 305,809 tan metrik, pengeluaran minyak sawit mentah (CPO) naik kepada 78,268 tan metrik, manakala OCP melonjak kepada 97,291 tan metrik.

Bersandarkan prestasi pada tahun kewangan 2025 itu, FOCUS 30 mensasarkan PAT Bahagian Perladangan sebanyak RM98 juta, pengeluaran FFB sebanyak 475,676 tan metrik dan OCP sebanyak 100,000 tan metrik. Sasaran OCP dilihat hampir dapat dicapai berdasarkan prestasi tahun kewangan 2025. Sebaliknya, sasaran keuntungan dan pengeluaran FFB jauh lebih mencabar. Pasukan perladangan tidak bermula dari kosong. Mereka sudah mempunyai momentum. Namun mengubah satu musim yang cemerlang menjadi prestasi bertaraf juara liga adalah cabaran yang sama sekali berbeza.

Persoalan yang timbul ialah sama ada prestasi tahun kewangan 2025 benar-benar menandakan perubahan yang berkekalan atau sekadar satu perlawanan cemerlang yang banyak dibantu oleh “cuaca yang menyebelahi”. Prestasi sektor perladangan dipengaruhi oleh harga CPO, bekalan tenaga kerja, penggunaan baja, profil umur pokok, kecekapan penuaian dan penggunaan kapasiti kilang. Jika pelan ini mengandaikan harga komoditi akan kekal tinggi, pemegang saham perlu mengetahuinya. Jika ia bergantung kepada peningkatan produktiviti hasil daripada mekanisasi dan penanaman semula, perkara itu juga perlu dijelaskan kepada pemegang saham. Jika tidak, sasaran tersebut mungkin kedengaran seperti jurulatih yang hanya berkata, “Kita akan memberi tekanan yang lebih tinggi, membuat hantaran lebih baik dan menjaringkan lebih banyak gol”. Mungkin membakar semangat apabila mendengarnya tetapi itu masih belum boleh dianggap sebagai pelan taktikal.

Barisan Serangan: Penjagaan Kesihatan

Bahagian Penjagaan Kesihatan mungkin lebih menarik. TDM kini memiliki dan mengendalikan lima hospital pakar dengan kapasiti 421 katil. Di bawah FOCUS 30, kapasiti itu disasarkan meningkat kepada 1,062 katil, dengan 907 katil beroperasi menjelang 2030. Ini bermakna jumlah katil yang digunakan perlu meningkat lebih sekali ganda daripada kedudukan semasa.

Sekali lagi, masalahnya bukan terletak pada cita-cita. Penjagaan kesihatan sememangnya mempunyai potensi pertumbuhan yang besar. Permintaan terhadap perkhidmatan berkualiti kekal kukuh, manakala jenama KMI di bawah TDM sudah mempunyai kedudukan di beberapa lokasi. Namun membina hospital bukanlah semudah memasukkan pemain gantian pada minit ke-70. Setiap katil memerlukan modal, doktor pakar, jururawat, peralatan, kelulusan kawal selia, pesakit, struktur pembayar dan kadar penggunaan yang mencukupi. Katil hospital hanya bernilai apabila ia digunakan dan menjana keuntungan.

Untuk tahun kewangan 2025, pendapatan Bahagian Penjagaan Kesihatan meningkat kepada RM368.6 juta daripada RM354.4 juta. Namun PBTnya susut kepada RM24.4 juta berbanding dengan RM31.1 juta akibat peningkatan kos kakitangan, bahan guna habis serta tekanan harga daripada perjanjian dengan panel insurans. Menjelang 2030, sasarannya ialah PAT sebanyak RM50 juta. Jurang itu bukan mustahil untuk dirapatkan. Tetapi ia juga bukan “gol mudah di depan gawang”. Mereka bukan sekadar perlu menambah bilangan katil tetapi katil yang benar-benar dapat menjana keuntungan.

Dalam istilah bola sepak, tiada gunanya membeli lima penyerang baharu jika bahagian tengah gagal menghantar bola kepada mereka, pada masa yang sama kewangan kelab dibebani gaji pemain.

FOCUS 30 turut menyasarkan dividen terkumpul sebanyak RM45 juta dengan hasil dividen sebanyak 3%. Pada tahun kewangan 2025, syarikat mengagihkan dividen lebih rendah kepada pemegang saham iaitu 0.32 sen sesaham atau RM5.51 juta, berbanding dengan 0.37 sen sesaham atau RM6.38 juta pada tahun kewangan 2024.

Tidak dinafikan, sememangnya pemegang saham menyukai dividen. Dalam bola sepak, dividen ibarat pusingan penghormatan pemain kepada penyokong selepas tamat perlawanan. Namun sesebuah pasukan tidak sepatutnya meraikan kemenangan sebelum mereka benar-benar memenangi perlawanan tersebut. Jika TDM berhasrat untuk membayar dividen sebanyak RM45 juta, dan pada masa yang sama perlu membiayai peningkatan produktiviti ladang, pengembangan hospital dan mengukuhkan kunci kira-kira, pemegang saham berhak mengetahui strategi pengagihan modal syarikat.

Adakah dividen akan dibiayai melalui aliran tunai operasi yang lebih kukuh? Adakah syarikat akan menambah pinjaman? Atau menjual mana-mana aset? Adakah

pengambilalihan akan dilaksanakan atau menanggung perbelanjaan modal? Sasaran dividen mungkin boleh dicapai. Namun ia perlu selari dengan sasaran pertumbuhan yang lain. Jika tidak, pemegang saham mungkin merasakan seperti pemain yang sama sedang diminta bertahan, menyerang, membuat sepakan penalti dan pada masa sama menjual tiket di pintu stadium.

Pemegang Saham Mengikuti Perlawanan Hingga Tamat

Inilah persoalan tadbir urus yang lebih besar. Pemegang saham sentiasa memerhati. Mungkin mereka tidak bersorak setiap minit dari tempat duduk penonton, tetapi mereka mengingati keputusan dan sasaran terdahulu. Mereka membandingkan apa yang dijanjikan oleh syarikat dengan apa yang akhirnya disampaikan. Strategi baharu yang kelihatan cantik tidak akan memadamkan rekod lama di papan skor.

Sebab itulah sasaran jangka panjang perlu disertakan dengan pencapaian sebagai penanda aras. Jika tahun 2030 ialah pentas final, bagaimanakah rupa pusingan kelayakan pada tahun 2026? Apakah yang perlu dicapai menjelang 2027? Apakah “keputusan separuh masa” pada tahun 2028? Bilakah Lembaga Pengarah dapat mengatakan bahawa strategi ini berada di landasan yang betul, mendahului jadual atau memerlukan perubahan taktikal?

Tanpa sasaran pertengahan, pemegang saham hanya diminta menunggu wisel penamat sebelum mengetahui sama ada pasukan mereka benar-benar menguasai permainan atau sebaliknya. Itu tidak memadai. Pelabur tidak meminta pihak pengurusan menjamin masa depan. Apa yang mereka perlukan ialah penerangan yang jelas mengenai andaian, risiko dan pelan pelaksanaan supaya mereka sendiri boleh menilai sama ada strategi itu benar-benar meyakinkan.

Wisel Penamat

Persoalannya bukanlah sama ada TDM patut meletakkan sasaran yang tinggi (memang sepatutnya). Persoalannya ialah sama ada FOCUS 30 disokong oleh pelan tindakan yang cukup terperinci untuk menghubungkan kedudukan syarikat pada hari ini dengan sasaran yang ingin dicapai esok. Permodalan pasaran sebanyak RM1.5 bilion daripada asas kira-kira RM353 juta memerlukan lonjakan besar dalam keuntungan, penilaian pasaran yang lebih tinggi, aktiviti korporat atau gabungan kesemuanya. PAT RM126 juta memerlukan peningkatan operasi yang ketara. 907 katil hospital yang beroperasi memerlukan pelaksanaan yang benar-benar berkesan. Dividen RM45 juta pula memerlukan disiplin pengurusan tunai yang tinggi.

Dalam arena bola sepak, tiada siapa mempertikaikan jurulatih yang bercita-cita mahu memenangi Piala Dunia. Tetapi penyokong mula berasa sangsi apabila jurulatih yang sama gagal menjelaskan siapakah kesebelasan utamanya.

FOCUS 30 sememangnya berani dan bercita-cita tinggi. Ia juga memberikan sesuatu yang boleh diukur oleh pemegang saham. Itu sendiri merupakan satu perkara yang positif. Banyak syarikat lebih gemar menggunakan frasa umum seperti “meningkatkan nilai” atau “meneroka peluang”, iaitu versi korporat kepada pasukan yang hanya membuat hantaran ke belakang dan ke tepi selama 90 minit, kemudian mendakwa mereka menguasai permainan.

Namun sasaran yang berani pastinya mengundang persoalan yang berani. Apabila pihak pengurusan menetapkan sasaran, pemegang saham juga berhak mengujinya. Mereka tidak bermaksud untuk bersikap memusuhi, tetapi itulah tanggungjawab sebagai pemilik kerana pemegang saham adalah pemilik kelab dan bukan sekadar penonton yang membeli tiket sebagai hiburan.

Jadi, bidiklah ke bintang yang diidamkan. Sasarkan permodalan pasaran RM1.5 bilion. Kejar PAT RM126 juta. Kembangkan hospital. Tingkatkan produktiviti ladang. Bayar dividen. Impikan untuk menjulang trofi. Namun, tunjukkan juga formasi permainan, kekuatan skuad, laluan ke pentas final dan sasaran pada setiap separuh masa.

Dalam bola sepak, sebagaimana dalam pasaran modal, harapan memang sesuatu yang indah.

Tapi harapan bukanlah satu strategi.

[TAMAT]

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

8 CPD HOURS
IN-PERSON SESSION

FRAUD, SCANDALS & GOVERNANCE RED FLAGS

DETECT, ESCALATE AND PREVENT

12 AUGUST 2026
WEDNESDAY

AICB CENTRE OF EXCELLENCE,
KUALA LUMPUR

9.00 AM - 5.00 PM

Scan the QR Code for more details

mswg.org.my

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

8 CPD HOURS
IN-PERSON SESSION

FINANCIAL CRIME OUTLOOK 2026

Understanding the Environment, Governance Expectations, and Strategic Response

13 AUGUST 2026
THURSDAY

AICB CENTRE OF EXCELLENCE,
KUALA LUMPUR

9.00 AM - 5.00 PM

Scan the QR Code for more details

mswg.org.my

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

8 CPD HOURS
IN-PERSON SESSION

AML/CFT GOVERNANCE AND BOARD OVERSIGHT

Understanding Risk, Regulatory Expectations, and Leadership Accountability

18 AUGUST 2026
TUESDAY

AICB CENTRE OF EXCELLENCE,
KUALA LUMPUR

9.00 AM - 5.00 PM

Scan the QR Code for more details

mswg.org.my

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

16 CPD HOURS
IN-PERSON SESSION

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

Building Organisational Resilience through Structured Risk Oversight

19 & 20 AUGUST 2026
WEDNESDAY & THURSDAY

THE MAJESTIC HOTEL,
KUALA LUMPUR

9.00 AM - 5.00 PM

Scan the QR Code for more details

mswg.org.my

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

4 CPD HOURS
WEBINAR SESSION

GOVERNANCE THAT EARNS TRUST

WORKING WITH MCCG

27 AUGUST 2026
THURSDAY

MICROSOFT TEAMS

9.00 AM - 1.00 PM

Scan the QR Code for more details

mswg.org.my

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

Register Now

NATIONAL CLIMATE GOVERNANCE SUMMIT 2026

Resilience in a Hothouse World

3 - 7 August 2026

Sasana Kijang, Kuala Lumpur

Hybrid

In partnership with:

MSWG
MINORITY SHAREHOLDERS WATCH GROUP

NGCS 2026 is Climate Governance Malaysia's flagship annual event, uniting cross-sector leaders to advance climate governance and accelerate climate action.

Join us at **RM 1000** by activating the **NGCS Impact Pledge** during registration and turning Summit insights into action.

cgmalaysia.com

PENDEDAHAN KEPENTINGAN

Berkenaan syarikat-syarikat yang dinyatakan, MSWG memiliki jumlah saham minimum dalam semua syarikat yang diliputi dalam buletin ini.

PENOLAKAN TUNTUTAN

Buletin ini dan isi kandungannya berserta semua hak-hak berkaitan dengannya termasuk hak cipta dimiliki oleh Badan Pengawas Pemegang Saham Minoriti Berhad, juga dikenali sebagai Minority Shareholders Watch Group (MSWG).

Isi kandungan dan pendapat yang dinyatakan di dalam buletin ini adalah berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada domain awam dan bertujuan untuk memberikan maklumat umum kepada pengguna dan adalah untuk rujukan sahaja. Usaha terbaik telah dilakukan untuk memastikan maklumat yang terkandung di dalam buletin ini adalah tepat dan terkini pada tarikh penerbitan. Walau bagaimanapun, MSWG tidak membuat sebarang waranti nyata atau tersirat atas ketepatan atau kelengkapan maklumat dan pendapat yang terkandung di dalam buletin ini. Tiada maklumat di dalam buletin ini yang bertujuan atau patut dianggap sebagai syor untuk membeli atau menjual atau jemputan untuk melanggan sekuriti tertentu, pelaburan yang berkaitan atau mana-mana instrumen kewangan.

MSWG perlu diberikan perakuan bagi mana-mana bahagian buletin ini yang diterbitkan semula.

MSWG tidak akan bertanggungjawab atau menanggung sebarang liabiliti atas kebergantungan kepada sebarang maklumat atau komen yang terkandung di dalam buletin ini atau jika ia diterbitkan semula oleh pihak ketiga. Semua pembaca atau pelabur dinasihatkan supaya mendapatkan nasihat perundangan atau nasihat profesional yang lain sebelum mengambil sebarang tindakan berdasarkan buletin ini.