

**PEMBERITAHUAN PERTANYAAN**

**DEWAN RAKYAT, MALAYSIA**

**DARIPADA : Y.B. TAN SRI DATUK SERI PANGLIMA JOSEPH  
PAIRIN KITINGAN  
(KENINGAU)**

**PERTANYAAN : LISAN**

**TARIKH : 25.11.2014**

**Y.B. TAN SRI DATUK SERI PANGLIMA JOSEPH PAIRIN KITINGAN [ KENINGAU ]** minta **MENTERI KEWANGAN** menyatakan penjelasan lanjut mengenai cadangan penggunaan atau pelaburan wang Kerajaan sebanyak RM6 bilion untuk menyelamatkan Syarikat Penerbangan Malaysia (MAS) dan apakah langkah-langkah yang sedang diambil untuk memastikan pelaburan yang begitu besar, selamat dan akan menghasilkan pulangan yang diharapkan.

**JAWAPAN**

Tuan Yang di-Pertua,

Untuk makluman Ahli-Ahli Yang Berhormat, keutamaan MAS pada masa ini adalah untuk menumpukan perhatian kepada pelaksanaan inisiatif sedia ada di bawah pelan perniagaan syarikat dengan sasaran untuk meningkatkan kendalian trafik penumpang yang telah terjejas berikutan insiden MH370 dan MH17 yang lalu. Pelbagai strategi dan pelan jangka pendek telah dirancang dan akan dilaksanakan bagi memulihkan imej syarikat serta meningkatkan semula keyakinan penumpang kepada perkhidmatan MAS. Antara langkah yang dilaksanakan adalah mengaktifkan semula promosi jualan untuk semua sektor termasuk pasaran di China serta menggiatkan kempen pemasaran taktikal di seluruh dunia melalui pakatan perkongsian sedia ada.

Selain itu, MAS terus komited untuk mengekalkan daya saing serta menyediakan tahap perkhidmatan berkualiti kepada penumpang serta memberi tumpuan kepada inisiatif untuk meningkatkan hasil, mengurangkan kos operasi dan meningkatkan produktiviti dengan mengukuhkan rangkaian perkhidmatan MAS. Program Penggantian Pesawat merupakan pemangkin kepada pelan pemulihan MAS melalui

inisiatif memenangi semula penumpang. Dengan adanya pesawat baru seperti A380, Boeing 737-800 dan Airbus A330, MAS dapat mempelbagaikan perkhidmatan bagi memberi kepuasan kepada penumpang dan mengekalkannya sebagai syarikat penerbangan pilihan. MAS juga menawarkan perkhidmatan berkualiti bertaraf lima (5) bintang dengan harga kompetitif berbanding syarikat-syarikat penerbangan lain.

Tuan Yang di-Pertua,

### **Pelan Pemulihan MAS**

Pada 29 Ogos 2014, Khazanah telah mengumumkan Pelan Pemulihan MAS yang melibatkan rombakan menyeluruh syarikat penerbangan tersebut. Pelan Pemulihan ini merangkumi elemen tadbir urus dan rangka kerja kewangan, model operasi perniagaan, kepimpinan dan modal insan serta persekitaran pengawalseliaan dan pemudah yang dibahagikan kepada 12 rangka kerja seperti berikut:

- 1) menubuhkan syarikat baharu bagi menempatkan “MAS Baru”,

menyahsenarai MAS (syarikat sedia ada) dan penyenaiaan semula “MAS Baru”. Penyahsenaraian MAS adalah langkah pertama dalam proses penstrukturan semula secara menyeluruh bagi melindungi kepentingan pemegang saham minoriti daripada risiko pelaksanaan serta memberi peluang kepada MAS dan Khazanah untuk membuat keputusan secara pantas dan berkesan;

2) Menyediakan dana sehingga RM6 bilion untuk penyusunan semula serta pelaburan dan mengurangkan nisbah bersih hutang berbanding dana pemegang saham kepada 120%;

3) Menetapkan semula model perniagaan yang mampan melalui rangkaian perkhidmatan yang memberi fokus kepada pasaran serantau, struktur kos yang lebih rendah dan penekanan yang lebih kepada pengurusan hasil;

4) Menyatukan operasi teras dan ibu pejabat di Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur (KLIA);

- 5) Mengukuhkan jaminan, integriti dan fungsi keselamatan;
- 6) Mengkaji dan merundingkan semula kontrak bekalan;
- 7) Memperkukuhkan barisan kepimpinan;
- 8) Menyesuaikan saiz tenaga kerja, dengan anggaran 14,000 kakitangan di "MAS Baru";
- 9) Mengukuhkan perhubungan industri dan penjawatan dalaman;
- 10) Latihan semula, pewujudan pekerjaan dan penempatan semula;
- 11) Sokongan Kerajaan yang sesuai terhadap inisiatif utama, dan
- 12) Komunikasi berterusan dan perhubungan dengan pihak berkepentingan.

Bagi melaksanakan Pelan Pemulihan MAS ini, Khazanah memerlukan dana sehingga RM6 bilion yang akan disalurkan secara berperingkat, tertakluk kepada pencapaian syarat-syarat penyusunan semula yang ketat. Antara sasaran yang ditetapkan ke atas MAS adalah seperti penggubalan peraturan kerja dan syarat-syarat pekerjaan berdasarkan penanda aras industri, penyusunan semula proses dan penyelarasan, kajian semula kontrak, penyatuan operasi di KLIA, penubuhan jawatankuasa untuk memudahkan perundingan pekerja, tadbir urus dan etika, kelulusan Pelan Perniagaan, pembangunan sumber manusia dan pengurusan, kajian semula struktur tadbir urus korporat Syarikat dan penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) kewangan dan operasi untuk pemantauan bulanan bagi memastikan pelaksanaan penstrukturan semula.

Peringkat awal Pelan Pemulihan MAS telah dimulakan dengan proses penyahsenaraian MAS dari Bursa Malaysia dilaksanakan secara *Selected Capital Reduction (SCR)* yang diumumkan oleh Khazanah pada 8 Ogos 2014. Pemegang saham yang berhak akan dibayar balik pada nilai

RM0.27 sesaham bagi setiap saham yang dipegang. Keseluruhan transaksi SCR ini dijangka akan dimuktamadkan pada akhir Disember 2014 dan Khazanah akan menjadi pemegang saham biasa tunggal MAS. Seterusnya kesemua operasi, aset dan liabiliti yang berkaitan akan dipindahkan kepada "MAS Baru" menjelang 1 Julai 2015.

Tempoh peralihan selama 10 bulan akan datang **adalah** daripada syarikat sedia ada kepada "MAS Baru" **yang** akan menyaksikan perubahan besar dari segi barisan kepimpinan akan dilaksanakan secara komprehensif dan teratur. Perubahan ini termasuk mengukuhkan komposisi Lembaga Pengarah, pengurusan atasan termasuk Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) serta pengurusan pertengahan "MAS Baru" dengan memanfaatkan bakat kepimpinan terbaik di MAS.

Penghijrahan kepada "MAS Baru" akan melibatkan kajian semula kos keseluruhan syarikat penerbangan tersebut yang dijangka akan menghasilkan struktur kos yang lebih rendah, berikutan struktur operasi dan tenaga kerja akan dilaksanakan berdasarkan amalan dan norma-norma industri yang kompetitif.

Syarikat dijangka mencatatkan keuntungan dalam tempoh 3 tahun dan menjelang tahun 2020 “MAS Baru” dijangka akan berada dalam kedudukan yang lebih kukuh dan boleh dipertimbangkan untuk disenaraikan semula di Bursa Malaysia, dijual atau diletakkan dalam perkongsian strategik yang mampu menjana pulangan positif.

Tuan Yang di-Pertua,

### **Isu Kakitangan MAS**

Mengenai pampasan kepada 6,000 kakitangan MAS yang diberhentikan, perkara ini masih belum dimuktamadkan oleh Khazanah dan masih menunggu keputusan program penilaian bakat yang sedang dilaksanakan di MAS. Selain daripada skim pemberhentian, Khazanah juga sedang menilai skim-skim lain yang boleh dipertimbangkan untuk memastikan bakat terbaik diberi insentif dan dikekalkan dalam “MAS Baru”.



Bagi membantu kakitangan yang akan diberhentikan, Khazanah telah menubuhkan sebuah pusat khas atau *Outplacement Centre* (OPC) untuk memberikan sokongan penempatan, selari dengan proses penyusunan semula yang sedang dilaksanakan. OPC ini akan menyediakan khidmat sokongan berkaitan yang diperlukan oleh pelbagai kumpulan pekerja yang akan meninggalkan MAS.

Ini termasuklah sokongan profesional, emosi dan kewangan untuk membantu mereka beralih pekerjaan ke peringkat seterusnya dalam kerjaya masing-masing.

OPC diletakkan di bawah naungan Pusat Latihan Semula Korporat (CRC) yang ditubuhkan bagi penyusunan semula dan sokongan perkhidmatan. CRC akan meliputi bidang seperti perancangan kewangan dan persaraan, panduan kerjaya dan kaunseling, penjalinan hubungan dengan majikan serta badan-badan berkanun yang berpotensi. Khazanah terus komited untuk memastikan bahawa proses pemindahan, penghijrahan dan pemberhentian pekerja dilaksanakan dengan penuh cermat, adil dan menurut proses yang sewajarnya.

Tuan Yang di-Pertua,

Industri penerbangan adalah salah satu pengganda ekonomi tertinggi iaitu sebanyak 12 kali, berbanding 1 hingga 3 kali yang dicatatkan oleh kebanyakan industri lain. Sebagai contoh, bagi setiap pekerja yang diambil kerja oleh MAS, terdapat empat (4) pekerjaan sokongan lain yang dicipta di pelbagai bidang lain dalam ekonomi. Oleh itu, MAS perlu kekal memainkan peranan penting dalam pembangunan ekonomi Malaysia agar dapat terus menyumbang kepada KDNK negara.

Bagi memastikan kejayaan Pelan Pemulihan ini, Khazanah dan MAS telah melantik perunding yang merupakan pakar dalam bidang masing-masing seperti penerbangan, undang-undang, kewangan, percukaian, penyelidikan dan pengurusan projek dengan jumlah bayaran kepada perunding dianggarkan berjumlah 1% hingga 2% daripada kos pelaburan keseluruhan sebanyak RM6 bilion.

Dalam menjayakan pelan pemulihan MAS, sokongan daripada pihak-pihak berkepentingan atau *stakeholders* yang meliputi pengurusan dan

kakitangan MAS, Khazanah, Kerajaan, pembekal, kontraktor, institusi kewangan dan rakyat adalah amat penting untuk membina kembali ikon penerbangan negara.

**PEMBERITAHUAN PERTANYAAN  
DEWAN RAKYAT**

**PERTANYAAN : BAGI JAWAB LISAN**

**DARIPADA : PUAN SITI ZAILAH BINTI MOHD YUSOFF  
[ RANTAU PANJANG ]**

**TARIKH : 25 NOVEMBER 2014 (SELASA)**

**SOALAN : 24**

**Puan Siti Zailah binti Mohd Yusoff [ Rantau Panjang ]** minta **MENTERI PENGANGKUTAN** menyatakan kerugian yang ditanggung terhadap tragedi MH370 dan MH17 dan apakah langkah jangka pendek dan jangka panjang untuk memulihkan imej dan prestasi MAS masa depan.

## JAWAPAN

Tuan Yang di-Pertua,

Berikutan insiden MH370 dan MH17, keutamaan Malaysia Airlines (MAS) hari ini adalah pemulihan perniagaan dan kesinambungan. MAS telah mengurangkan aktiviti pemasaran untuk dua (2) bulan bagi menghormati keluarga penumpang dan anak kapal. Setelah hampir tiga (3) bulan, terdapat keperluan segera bagi MAS mengembeleng seluruh usaha untuk mendapatkan semula momentum yang hilang.

Langkah jangka pendek dan jangka panjang untuk memulihkan imej dan prestasi MAS masa depan adalah seperti berikut:

(1) Jangka pendek

- i. Mengaktifkan semula semua saluran jualan untuk semua pasaran , termasuk China;
- ii. Mempercepatkan kempen pemasaran taktikal di seluruh dunia untuk memperoleh kembali kehilangan jualan dan merapatkan jurang sasaran jualan bagi tahun ini dan
- iii. Memanfaatkan semua pakatan dan perkongsian untuk mengukuhkan kehadiran rangkaian dan kesedaran jenama.

(2) Jangka panjang

- i. Keutamaan diberikan kepada aktiviti-aktiviti pembinaan semula (*rebranding*) jenama;

- ii. Memperluas inisiatif pengurusan kos ke seluruh sistem; dan
- iii. Meningkatkan produktiviti (dengan fokus diberikan kepada kakitangan, penggunaan pesawat, dan lain-lain), pembaharuan kumpulan pesawat (untuk bahan api kecekapan dan prestasi operasi yang lebih baik dan juga menyediakan pelanggan dengan produk yang lebih baik), meningkatkan kecekapan sistem dan perancangan kapasiti sebagai tindak balas kepada permintaan pasaran (sebahagian daripada menguruskan kos).