



**PENGERUSI JAWATANKUASA
KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC)
MERANGKAP AHLI PARLIMEN MASJID TANAH
PEJABAT SEKRETARIAT
JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA**

Tel : 03-2601 7264 / 2698 6852 (DL)
Faks : 03-2698 9218
Email : pacparlimen@parlimen.my
Laman Web : <http://www.parlimen.gov.my/pac>

1 Julai 2026

**KENYATAAN MEDIA YB PENERUSI PAC
BAGI PEMBENTANGAN PENYATA PAC BERHUBUNG
PENGURUSAN LAPANGAN TERBANG AWAM
DI BAWAH KEMENTERIAN KEWANGAN (MOF),
KEMENTERIAN PENGANGKUTAN (MOT),
DAN MALAYSIA AIRPORTS HOLDINGS BERHAD (MAHB)**

1. Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (PAC) hari ini membentangkan Penyata PAC berhubung Pengurusan Lapangan Terbang Awam di bawah MOF, MOT dan MAHB. Penyata ini dihasilkan di bawah bidang kuasa Peraturan Mesyuarat 77 (1) (d), Peraturan-peraturan Majlis Mesyuarat Dewan Rakyat. Siasatan telah dimulakan dengan tujuan menjawab persoalan awam yang berbangkit, menilai proses penswastan, tadbir urus pasca-penswastan, pengurusan aliran penumpang, serta menyemak pelan transformasi operasi bagi memulihkan prestasi lapangan terbang negara.
2. Sebanyak 19 prosiding telah diadakan bermula pada 17 Februari 2025 hingga 20 Ogos 2025 dan PAC telah mengambil masa selama tiga (3) hari bagi tujuan memuktamadkan penyata berkenaan. Saksi yang telah dipanggil untuk memberi keterangan termasuk:
 - i. Menteri Kewangan II;
 - ii. Kementerian Kewangan (MOF);
 - iii. Kementerian Pengangkutan (MOT);
 - iv. Khazanah Nasional Berhad;

- v. Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP);
- vi. Mantan Pengerusi KWSP;
- vii. MAHB;
- viii. Pihak Mantan ALP dan Mantan CEO MAHB;
- ix. Syarikat-syarikat Penerbangan;
- x. Hong Leong Investment Bank Berhad (HLIB);
- xi. Kumpulan Wang Persaraan (KWAP);
- xii. Permodalan Nasional Berhad (PNB);
- xiii. Bursa Malaysia; dan
- xiv. Suruhanjaya Sekuriti Malaysia (SC).

3. Hasil daripada prosiding yang komprehensif ini, PAC merumuskan perkara seperti berikut:

- i. Kemerosotan mutu perkhidmatan pintu masuk utama negara khususnya siri kerosakan infrastruktur dan sistem operasi di lapangan terbang merupakan manifestasi nyata akibat kegagalan melaksanakan penyelenggaraan pemuliharaan dan pencegahan yang teratur selama bertahun-tahun serta kekurangan pelaburan modal.
- ii. Aset dan infrastruktur lapangan terbang awam yang berada dalam keadaan uzur, memerlukan penambahbaikan segera dan menelan belanja yang tinggi. Walaubagaimanapun, sebagai syarikat tersenarai, MAHB berdepan dengan konflik untuk memelihara kepentingan pemegang saham dan membiayai pertumbuhan masa depan.

- iii. *National Airports Masterplan* (NAM) di bawah MAHB telah diwujudkan sejak tahun 2008 dan telah disemak semula pada tahun 2020 serta merupakan pelan induk pembangunan untuk semua lapangan terbang di bawah MAHB. Bermula tahun 2020, MOT telah memulakan inisiatif pembangunan *National Airports Strategic Plan* (NASP) dan akan digunakan sebagai rangka kerja perancangan lapangan terbang negara yang berfokus kepada pembangunan infrastruktur dan operasi semua lapangan terbang negara. NASP turut bertujuan memperincikan peranan spesifik setiap lapangan terbang sama ada sebagai hab antarabangsa, domestik atau *feeder*. NASP dijangka dimuktamadkan pada penghujung tahun 2025.
- iv. Projek naik taraf *aerotrain* yang melibatkan infrastruktur secara menyeluruh termasuk sistem kawalan, sistem kuasa, sistem siar raya serta sistem kamera litar tertutup di dalam tren, platform dan tiang (*column*) landasan dan juga kapasiti gerabak telah siap dan telah mula beroperasi 1 Julai 2025. Namun begitu, masih terdapat gangguan perkhidmatan yang berulang.
- v. Sistem pengendalian bagasi masih di dalam fasa dinaik taraf. Pihak MAHB masih dalam tindakan bagi memastikan projek bermoda keutamaan yang tinggi dilaksanakan dengan kadar segera dan efisien.
- vi. Perjanjian Operasi (OA) baharu yang ditandatangani pada Mac 2024 memberikan ruang dan kemudahan pembiayaan yang lebih luas kepada MAHB untuk menyalurkan perbelanjaan modal bagi penambahbaikan serta pembesaran lapangan terbang.

- vii. Pihak Mantan ALP Bebas MAHB dan Mantan CEO MAHB yakin MAHB mampu meremajakan asetnya secara dalaman bersandarkan penarafan kredit AAA dan kebebasan permodalan di bawah OA baharu Mac 2024. Selain itu, pelan hala tuju yang dikemukakan dalam dokumen tawaran pengambilalihan dilihat lebih kurang dengan pelan hala tuju dalaman sedia ada MAHB.
- viii. Namun, pihak Khazanah dan KWSP menegaskan penswastaan melalui rakan strategik teknikal (GIP) diperlukan segera untuk menyuntik terapi kejutan (*shock therapy*) komersial, mempercepat keputusan tanpa tekanan dividen pasaran awam, dan memecahkan kelembapan budaya birokrasi sedia ada.
- ix. Pihak syarikat penerbangan hanya melihat kepada hasil pelan transformasi MAHB dan bukan terhadap bentuk pemilikan MAHB atau pemilihan rakan strategik MAHB. Pihak syarikat penerbangan menuntut supaya lapangan terbang awam mendapat suntikan pelaburan modal yang sewajarnya. Selain itu, kompetensi serta pengoperasian lapangan terbang mesti berada pada tahap yang optimum bagi meningkatkan pengalaman pelanggan.
- x. Pihak syarikat penerbangan tempatan menzahirkan hasrat untuk dilibatkan secara lebih proaktif dalam pelan transformasi dan penambahbaikan pengoperasian lapangan terbang negara.
- xi. Suruhanjaya Sekuriti (SC) dan Bursa telah mengesahkan bahawa segala proses pengambilalihan dan penswastaan MAHB, termasuk pelanjutan tempoh tawaran serta penurunan ambang syarat penerimaan daripada 90% kepada 85% adalah mematuhi undang-undang dan Kod Pengambilalihan.

- xii. Meskipun MAHB telah diswastakan, Kerajaan masih mengekalkan kawalan strategik melalui pegangan 70% saham oleh Khazanah dan KWSP serta kuasa *golden share** untuk melantik Pengerusi, Pengarah Urusan (MD) dan empat (4) orang ALP, di samping wakil tetap daripada pihak Khazanah dan KWSP.
- xiii. Pihak MOF, MOT, Khazanah dan KWSP telah memberi jaminan bahawa kedaulatan negara di pintu masuk utama tetap terpelihara. Aset dan tanah lapangan terbang kekal milik Kerajaan, manakala MAHB hanyalah pengoperasi. Agensi keselamatan (PDRM, Imigresen dan Kastam) terus beroperasi sepenuhnya bagi memastikan kawalan sempadan di semua lapangan terbang pintu masuk utama negara.
- xiv. Selanjutnya, MAHB dan pihak konsortium tidak mempunyai akses terhadap data dan maklumat terperingkat seperti data imigresen yang masih di bawah pengurusan Kementerian/Agensi berkaitan.
- xv. Transformasi lapangan terbang awam memerlukan komitmen kolektif. Dalam mempertingkatkan kesalinghubungan dan ketersambungan lapangan terbang awam, pihak MAHB, syarikat penerbangan, kementerian dan agensi kerajaan serta pihak pemegang taruh perlu bekerjasama dengan lebih erat bagi memastikan negara menjadi destinasi pelancongan global dan hab pelaburan yang berpotensi tinggi dan kompetitif.

4. Bagi memastikan tadbir urus dan kedaulatan negara terpelihara serta agenda akauntabiliti awam dikekalkan pasca-penyahsenaraian, PAC mengesyorkan lapan (8) syor utama untuk diambil tindakan segera oleh kerajaan dan agensi berkaitan:
 - i. MAHB perlu memperkukuh kerjasama strategik yang bersepadu bersama agensi persekutuan utama termasuk MOF, MOT, MOTAC, MITI, MKN, dan Kementerian Komunikasi bagi menyelaraskan pelan ketersambungan industri penerbangan dan pembangunan hab ekonomi di sekeliling lapangan terbang.
 - ii. MOT dan CAAM mestilah mewajibkan MAHB untuk melibatkan pemegang taruh industri, terutamanya syarikat penerbangan tempatan, dalam proses perancangan awal jangka panjang pembangunan infrastruktur bagi memastikan kemudahan yang dibina menepati keperluan operasi fizikal sebenar.
 - iii. MAHB wajar mewujudkan satu badan perundingan berkala bersama syarikat penerbangan teras (MAG, AirAsia, Batik Air) bagi menangani isu kecekapan operasi "di bawah sayap" secara berterusan. Pembangunan lapangan terbang tidak boleh lagi bersifat unilateral atau reaktif.
 - iv. Bagi mengekalkan kawalan strategik negara, pegangan saham tempatan gabungan di bawah Khazanah dan KWSP mestilah dikekalkan sekurang-kurangnya pada paras 70%. Sebarang perubahan terhadap struktur pemilikan ekuiti atau keputusan penjualan aset strategik MAHB pada masa depan wajib mendapatkan kelulusan daripada Jemaah Menteri secara telus.

- v. Walaupun status MAHB kini merupakan entiti swasta yang dinyahsenaraikan, MOT dan CAAM mesti mewajibkan MAHB untuk menerbitkan Laporan Prestasi Operasi dan KPI Perkhidmatan secara berkala kepada umum bagi mengekalkan akauntabiliti awam.
 - vi. MOF dan MOT wajib mengarahkan MAHB untuk mengemukakan laporan kemajuan fizikal dan laporan aliran tunai kewangan terperinci secara berkala bagi projek-projek berimpak tinggi (projek Aerotrain, BHS, dan pembesaran lapangan terbang) bagi memastikan tiada kelewatan atau ketirisan kos.
 - vii. Laporan-laporan prestasi dan kemajuan projek modal kritikal MAHB tersebut hendaklah dibentangkan secara berkala di Dewan Rakyat serta dikemukakan kepada PAC Parlimen bagi membolehkan pengawasan semak dan imbang parlimen dijalankan secara berterusan.
 - viii. MAHB perlu mengetatkan tata cara perolehan dan sistem saringan kontraktor dengan kerjasama SPRM, CAAM, dan MyCC bagi menghapuskan amalan kartel kontraktor yang tidak kompeten, sekali gus memastikan kegagalan kualiti kemudahan asas (kebocoran bumbung, kerosakan tandas, kegagalan jambatan pemuatan penumpang) tidak berulang.
5. Orang ramai yang berminat untuk membaca dan meneliti Penyata PAC berhubung Pengurusan Lapangan Terbang Awam di bawah MOF, MOT dan MAHB boleh memuat turun penyata berkenaan di laman web PAC di alamat www.parlimen.gov.my/pac.

Sekian, terima kasih.

YB Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin
Pengerusi PAC Parlimen