

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak Proklamasi 17 Agustus 1945, pembangunan nasional mengalami pasang surut seiring dengan dinamika sosial politik masyarakat. Dimulai pada masa Orde Lama, pembangunan nasional lebih diarahkan pada sektor politik. Akibatnya, pembangunan di sektor lain menjadi terabaikan. Masyarakat tetap terkurung dalam belenggu kemiskinan. Selanjutnya pada masa Orde Baru, dengan tekad memperbaiki kesejahteraan rakyat, pembangunan nasional diarahkan pada usaha mencapai pertumbuhan ekonomi yang tinggi. Untuk maksud tersebut, semua aspek kehidupan diarahkan untuk mendukung tercapainya pertumbuhan ekonomi yang tinggi. Akibatnya, kehidupan demokrasi menjadi terbelenggu, KKN merajalela, dan sektor pertanian sebagai *leading sektor* masyarakat terabaikan.

Dewasa ini, reformasi di segala bidang menjadi program pembangunan nasional yang diarahkan dalam upaya pembangunan berkelanjutan dan terkendalikan. Saat ini hampir setiap sektor usaha yang akan didirikan, dikembangkan, dan diperluas ataupun dilikuidasi selalu didahului dengan satu kegiatan yang disebut studi kelayakan. bahkan di beberapa departemen/instansi pemerintah, pengusulan proyek harus disertai studi kelayakan. Apalagi di sektor industri dan

perdagangan yang lebih bersifat komersial dan padat modal. Kekeliruan dan kesalahan dalam menilai investasi akan menyebabkan kerugian dan resiko yang besar, penilaian investasi termasuk dalam studi kelayakan yang bertujuan untuk menghindari terjadinya ketelanjuran investasi yang tidak menguntungkan karena usaha yang tidak layak/*feasible*¹.

Studi kelayakan merupakan salah satu studi terapan yang bersifat aplikatif. Studi ini lahir justru karena diawali oleh kebutuhan masyarakat bisnis dan pemerintah terhadap keamanan dana yang akan ditanamkan dalam sebuah proyek. Sebelum studi ini lahir, penilaian kelayakan terhadap sebuah investasi dilakukan secara parsial dan lebih menekankan pada aspek finansial. Padahal, aspek-aspek bisnis yang lain juga tidak kalah penting dalam membentuk sistem bisnis. Karena itu, untuk menganalisis kelayakan investasi diperlukan penilaian terhadap semua aspek bisnis. Studi kelayakan dapat dilakukan untuk menilai kelayakan investasi, baik pada sebuah proyek maupun bisnis yang sedang berjalan. Studi kelayakan yang dilakukan untuk menilai layak tidaknya sebuah proyek disebut studi kelayakan proyek, sedang untuk menilai kelayakan pengembangan sebuah usaha disebut studi kelayakan bisnis².

Di Indonesia, istilah proyek sudah tidak asing lagi seiring dengan pesatnya pembangunan di segala bidang, walau dalam

¹ Kasmir dan Jakfar. *Studi Kelayakan Bisnis. Edisi Kedua. Cetakan Keempat*. Jakarta: Penerbit Prenada Media group. 2007. Halaman 11

² Subagyo, Ahmad. *Studi Kelayakan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2008. Halaman, 6

pemahamannya, terdapat banyak pengertian yang berbeda-beda. Pada mulanya proyek hanya menyangkut investasi sejumlah uang, tetapi pengertian tersebut sekarang telah diasosiasikan dengan setiap usaha yang memerlukan atau memeberikan uang. Beberapa ahli mendefinisikan proyek sebagai suatu usaha yang direncanakan sebelumnya dan memerlukan sejumlah pembiayaan serta penggunaan masukan lain untuk mencapai tujuan tertentu dan dilaksanakan dalam waktu tertentu pula. Karenanya, suatu proyek seyogyanya memperhatikan segala aspek yang relevan sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Qardhowi dalam Subagyo³ mengatakan bahwa semua pekerjaan yang baik mesti didahului dengan studi kelayakan, dan harus dipastikan menghasilkan sesuatu yang memuaskan sebelum pekerjaan itu dimulai. Karena itu, mesti ada perencanaan sebelum melakukannya, perhitungan secara matematis, dan berbagai penelitian, perencanaan, dan studi kelayakan sebelum kerja dilaksanakan merupakan etos kerja yang telah ada dalam Islam. Rasulullah SAW adalah orang yang pertama kali melaksanakan perhitungan secara statistik terhadap orang-orang beriman yang berhijrah ke Madinah al-Munawwarah, dan kesan dari perencanaan itu begitu terasa pada perjalanan hidup beliau dalam berbagai bentuknya.

³ Ibid. Halaman 5

Banyak contoh kasus kegagalan proyek terjadi karena mengadakan proyek tanpa studi kelayakan. Sebagai contoh, kawasan perumahan elite Bukit Indah Regency, Semarang, yang longsor pada tahun 2002, ternyata dibangun tanpa studi kelayakan. Asparaini Rasyad, Asisten II Gubernur Pemda Riau mengatakan bahwa studi kelayakan sudah dilakukan sebelum Riau Airlines beroperasi.⁴ Hal ini pun menunjukkan bahwa studi kelayakan sangat menentukan layak tidaknya sebuah bisnis dilaksanakan. Di tahun 1976, Organisasi Buruh Internasional menegaskan pandangan Seer dengan menegaskan bahwa setiap proses pembangunan seyogyanya dapat memenuhi keperluan asas kehidupan setiap penduduk di suatu negara⁵.

Boleh dikatakan perkembangan dunia penerbangan di Indonesia sangat fenomenal. Dalam bukunya, Manurung⁶ mengungkapkan bahwa pertumbuhan angkutan udara di Indonesia dalam satu dekade ini meningkat sangat pesat dengan pertumbuhan rata-rata di atas 20% dan merupakan pertumbuhan angkutan udara terbesar di kawasan Asia Pasifik dan dunia. Berdasarkan data dari Airports Council International (ACI) dan data Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJU), data PT Angkasa Pura I (Persero), dan PT Angkasa Pura II (Persero) potensi pasar lalu lintas penumpang angkutan udara di Indonesia sangat besar dan diproyeksikan akan terus meningkat hingga sepuluh tahun ke

⁴ Ibid. Halaman 5

⁵ Nain, Ahmad Shukri Mohd. & Rosman Md. Yusoff. Konsep, *Teori, Dimensi, & Isu Pembangunan*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia, 2003. Halaman, 170

⁶ Manurung Laurensius. *Strategi dan Inovasi Model Bisnis Meningkatkan Kinerja Usaha: Studi Empiris Industri Penerbangan Indonesia*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2010. Halaman 47

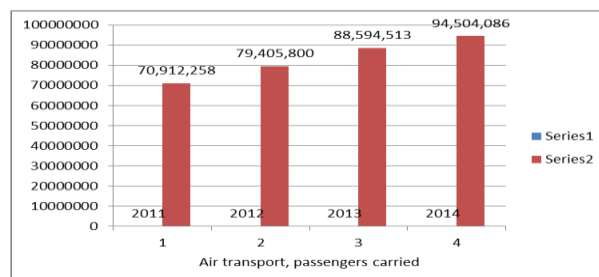
depan. ACI dalam kajiannya menunjukkan pertumbuhan pasar angkutan udara di Indonesia merupakan terbesar nomor 4 setelah China, Jepang dan Australia. Berangkat dari potensi ini, industri angkutan udara di Indonesia dituntut untuk mampu mengelola bandara dengan optimal, dengan melihat tinjauan aspek bisnis dan kesiapan perusahaan penerbangan dan infrastruktur utama (*airport*) serta aspek pendukung lainnya yang merupakan bagian dari integrasi yang tak dapat dipisahkan dari perkembangan industri angkutan udara.

Untuk menangkap peluang besar tersebut, diperlukan strategi pengembangan komprehensif yang mampu menyinergikan arah pengembangan seluruh stakeholder (pemilik saham) industri angkutan udara. Sinergi arah pengembangan tersebut antara lain mencakup regulasi, sistem dan infrastruktur industri angkutan udara, pengelolaan bisnis angkutan udara yang efisien dan berdaya saing, dan penyiapan industri pendukung yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan industri angkutan udara. Sinergi arah pengembangan tersebut dapat dicapai dengan pemahaman terhadap potensi pasar angkutan udara di Indonesia baik skala domestik maupun international.

Seperti yang telah dilaporkan oleh Manurung⁷ bahwa perkembangan dan pertumbuhan trafik penumpang angkutan udara di Indonesia sudah mencapai 92,6 juta penumpang pada akhir tahun 2009, dan diperkirakan hanya 10-15 juta penumpang yang melakukan

⁷ Ibid. Halaman 49

penerbangan, karena rata-rata 1 penumpang melakukan penerbangan 7-11 kali penerbangan untuk setiap tahunnya. Dalam pandangan pasar, rasio jumlah penumpang angkutan udara dibanding dengan jumlah penduduk di Indonesia kurang lebih 5%. Jumlah ini sangat kecil jika dibandingkan dengan beberapa negara di Asia Pasifik, khusus beberapa negara tetangga, misalnya: Singapura 85%, Malaysia 40% dan Thailand 25%. Berangkat dari rasio tersebut, pasar angkutan udara di Indonesia masih menyisakan potensial pasar yang sangat besar dengan lebih dari 200 juta orang Indonesia belum melakukan penerbangan. Beberapa kajian ilmiah dan media massa menunjukkan bahwa walaupun dampak krisis ekonomi global sedikit banyak berdampak pada Indonesia, namun Indonesia dengan jumlah penduduk besar dan pertumbuhan ekonomi yang positif, pertumbuhan permintaan angkutan tetap diproyeksikan tumbuh khususnya untuk penerbangan domestik dan regional karena jika menurut data pengguna transportasi udara, setiap tahunnya masyarakat pengguna transportasi udara di Indonesia semakin meningkat, berikut penulis sertakan data pengguna transportasi udara di Indonesia,



Gambar 1.1. Data Pengguna Transportasi Udara di Indonesia 2011-2014

Sumber: *Air transport, passengers carried*. (2015). Retrieved November 26, 2015, from The World Bank Group Web Site: <http://data.worldbank.org/>

PT Angkasa Pura I (Persero) yang selanjutnya disebut Angkasa Pura Airports bertekad mewujudkan perusahaan berkelas dunia yang profesional. Angkasa Pura Airports yakin dapat melakukan yang terbaik dengan memberikan pelayanan keamanan, keselamatan, dan kenyamanan berstandar internasional bagi para pelanggan. Angkasa Pura Airports sebagai pelopor perusahaan kebandarudaraan secara komersial di Indonesia bermula dari kunjungan kenegaraan Presiden Soekarno ke Amerika Serikat untuk bertemu dengan Presiden John F Kennedy. Setibanya di tanah air, Presiden Soekarno menegaskan keinginannya kepada Menteri Perhubungan dan Menteri Pekerjaan Umum agar lapangan terbang di Indonesia dapat setara dengan lapangan terbang di negara maju⁸.

Transportasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari aktifitas manusia. Aktifitas manusia sendiri pada dasarnya merupakan gabungan dari beberapa pemenuhan kebutuhan. Kesemuanya itu akan mengerucut pada pencapaian kemakmuran dan kesejahteraan sebagai indikator peningkatan taraf hidup manusia yang lebih baik. Pada prinsipnya, aktifitas manusia dapat dikategorikan dalam dua aspek yaitu aspek produksi dan aspek konsumsi. Interaksi aktifitas produksi dan konsumsi yang dilakukan, memunculkan hubungan aktifitas yang

⁸ *Angkasa Pura Airports*. (2015, 11 26). Retrieved 11 26, 2015, from angkasapura1.co.id

memerlukan media pelayanan pergerakan; terlebih jika lokasi aktifitas tersebut dibatasi oleh kondisi geografi dan keterbatasan sumberdaya pendukung.

Sistem transportasi yang berkembang hingga saat ini terutama di Indonesia telah memberikan pelayanan dalam berbagai bentuk pergerakan mekanis. Pelayanan ini secara keseluruhan dan terintegrasi telah diupayakan secara optimal dapat selaras dengan pertumbuhan dan perkembangan masyarakat dan aktifitasnya, meskipun pada kenyataannya pencapaian kondisi ini masih belum sepenuhnya berhasil. Sebagai contoh, salah satu sistem transportasi tersebut adalah sistem transportasi berbasis moda udara.

Indonesia sebagai negara berkembang dan terdiri dari banyak pulau yang membentang dari Sabang sampai Merauke dan banyaknya antusiasme masyarakat terhadap kemajuan bisa menjadi aset utama negara dalam mengembangkan bisnis penerbangan dan jasa angkutan udara demi menjangkau daerah-daerah terpencil dan menghemat waktu perjalanan dibanding sarana transportasi lain seperti darat dan laut. Selain itu, transportasi udara mempunyai fungsi ganda, yaitu sebagai unsur penunjang (*service sektor*) dan unsur pendorong (*promoting sektor*) dan dapat dilihat dari kemampuannya menyediakan jasa transportasi yang efektif dan efisien untuk memenuhi sektor lain.

Bandar udara merupakan sebuah sistem karena terdiri atas komponen-komponen yang saling berinteraksi dan saling menunjang

satu sama lain; menghasilkan produk jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam aktifitasnya. Komponen-komponen bandar udara terdiri atas: (1) pengelolaan bandar udara; (2) pengelolaan perusahaan angkutan udara; dan (3) pemenuhan kebutuhan jasa angkutan udara⁹.

Pengelolaan perusahaan bandar udara di Indonesia dan kebutuhan pengguna jasa angkutan udara dapat menciptakan kesesuaian kebutuhan pengguna dalam penerbangan dengan karakteristik penyediaan fasilitas dan pemberian jasa layanan. Oleh karena itu, dengan memperhitungkan pelayanan sisi udara dan pelayanan sisi darat, maka, akan diperoleh rencana investasi yang berdampak pada penataan bandar udara.

Penyediaan fasilitas dan pemberian jasa pelayanan pada setiap pengguna terminal bandar udara merupakan produk yang dihasilkan untuk dijual kepada konsumen atau pengguna jasa; dan layanan tersebut nantinya diharapkan menimbulkan hubungan timbal balik yang berdampak pada penerimaan atau pendapatan bandar udara. Pendapatan bandar udara sendiri pada dasarnya dipengaruhi oleh pasang surut kegiatan ekonomi dunia. Hal itu mengacu pada kemampuan konsumen dalam memberikan andil pada pendapatan bandar udara melalui penggunaan jasa layanan angkutan udara.

Selama ini, banyak pihak menilai dan bertanya tentang bagaimana dan siapa yang mengelola bandar-bandar tersebut. Di

⁹ Pello, A.D. *Manajemen Bandar Udara*. Bogor: Pusat Pengembangan SDM Aparatur Perhubungan. 2015. halaman 3

Indonesia, ada dua pihak yang mengatur atau mengelola bandar udara yaitu; (1) bandar udara yang dikelola oleh BUMN atau komersil; dan (2) bandar udara yang dikelola oleh TNI.

Posisi geografis Kota Semarang terletak di Pantai Utara Jawa Tengah, tepatnya pada garis $6^{\circ}, 5' - 7^{\circ}, 10'$ Lintang selatan, dan $110^{\circ}, 35'$ Bujur Timur. Sedang luas wilayah mencapai 37.366. 838 Ha atau 373.7 Km². Letak geografis Kota Semarang ini dalam koridor pembangunan JawaTengah merupakan simpul empat pintu gerbang, yakni: (1) Koridor Pantai Utara; (2) Koridor Selatan, ke arah kota-kota dinamis seperti Kabupaten Magelang dan Kota Surakarta yang dikenal dengan Koridor Merapi-Merbabu; (3) Koridor Timur, ke arah Kabupaten Demak/Gobogan; dan (4) Koridor Barat, ke arah Kabupaten Kendal. Dalam perkembangan dan pertumbuhan Provinsi Jawa Tengah, Semarang sangat berperan dalam jaringan transportasi air (Pelabuhan Tanjung Mas), jaringan transportasi darat (Stasiun Besar Poncol dan Terminal Bus Terboyo), serta jaringan transportasi udara (Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang) yang merupakan potensi bagi simpul transportasi regional Provinsi Jawa Tengah dan kota-kota transit Regional Jawa Tengah. Posisi lain yang tak kalah pentingnya adalah kekuatan hubungan dengan luar Jawa, secara langsung sebagai pusat wilayah nasional bagian tengah.

Posisi Kota Semarang yang sangat strategis tersebut tidak bisa terlepas dari sejarah penataan kota yang dilakukan oleh Karstan Pada

tahun 1316 (masa pemerintahan Hindia-Belanda) yang telah lama dicanangkan sebagai kota perkembangan di Propinsi Jawa Tengah. Dalam penataan kota kala itu pemerintah telah mengadakan studi geografis kota yang meliputi: (1) daerah perbukitan, (2) tanah privat, (3) Sompok, serta (4) Semarang Timur. Karsten ketika itu memiliki impian untuk menjadikan Kota Semarang sebagai kota taman, dan memperkenalkan pembagian tiga kelompok ekonomi (tinggi, sedang, dan bawah) yang dengannya Kota Semarang tidak lagi mengikuti pembagian wilayah secara etnis namun pembagian secara potensi ekonomi perkotaan.

Dengan perjalanan sejarah Kota Semarang yang begitu panjang tersebut, yang secara geografis juga sangat mendukung nilai *income* negara, maka di Tahun 1995 berdirilah Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang yang sebelumnya lebih dikenal dengan sebutan Pangkalan Udara Angkatan Udara Milik TNI AD. Sebelum berubah nama menjadi Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang, publik sering menyebutnya dengan nama Pangkalan Udara AD Kalibanteng. Adapun nama bandara di Semarang yang sekarang ini diambil dari salah satu pahlawan nasional yaitu Jenderal Ahmad Yani. Seiring dengan berjalannya waktu, maka berdasarkan keputusan bersama Panglima Angkatan Udara, Menteri Perhubungan, dan Menteri Angkatan Darat; tertanggal 31 agustus 1966, yang menyatakan bahwa selain sebagai Pangkalan Angkatan Darat, Bandar Udara

Internasional Ahmad Yani-Semarang juga melayani penerbangan umum komersil.

Di dekade 90-an, frekuensi penerbangan warga sipil meningkat, maka pada tanggal 1 oktober 1995, Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang diserahkan kepada PT (Persero) Angkasa Pura I. Dengan demikian, pada saat itu dimulailah era penerbangan komersial secara penuh. Bandara yang terletak di Jalan Jenderal Sudirman, tepatnya di sisi Utara Bundaran Kalibanteng tersebut sangat strategis; karena dekat dengan pusat kota, terletak di sekitar lima belas menit dari pusat kota (Simpang Lima Semarang) dengan akses lalu lintas menuju bandara yang tidak macet seperti di Jakarta misalnya.

Secara topografi, Kota Semarang terdiri atas daerah pantai, dataran rendah dan perbukitan; (1) daerah pantai merupakan kawasan di bagian utara yang berbatasan langsung dengan Laut Jawa dengan kemiringan antara 0% sampai 2%; (2) daerah dataran rendah merupakan kawasan di bagian tengah dengan kemiringan antara 2-15%; (3) daerah perbukitan merupakan kawasan di bagian selatan dengan kemiringan antara 15-40%; dan (4) beberapa kawasan dengan kemiringan di atas 40% (>40%).

Sedangkan jika dilihat dari prioritas pengembangan wilayah, maka Kota Semarang terbagi dalam empat wilayah pengembangan dan masing-masing dibagi dalam beberapa bagian wilayah kota yang mempunyai skala prioritas pengembangan. Prioritas pengembangan itu

meliputi: (1) perdagangan, (2) perkantoran, (3) jasa, (4) pendidikan, (5) olahraga, (6) transportasi, (7) industri, (8) pemukiman, (9) pertanian, dan (10) pengembangan kota baru di wilayah kecamatan Mijen.

Areal Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang ini berada di atas lahan yang kepemilikannya dikuasai oleh beberapa instansi, yaitu: (1) lahan milik TNI AD; (2) lahan milik Pemda Propinsi Jawa Tengah; (3) Pemerintah Kota Semarang; dan (4) lahan milik PT Angkasa Pura I (Persero) yang dituangkan dalam surat pemerintah Propinsi Jawa Tengah Nomor 553.1/13359 Tanggal 29 juni 2009 Tentang Hasil Pengukuran Area Tanah Bagi Pengembangan Bandar Udara Internasional Ahmad Yani_Semarang serta dokumen rencana induk Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang. Berdasarkan pada regulasi yang berlaku sampai saat dilakukan *fairness opinion*, yaitu Peraturan Menteri Keuangan No 96/PMK.06/2007 Lampiran IV butir V.4 yang menjelaskan bahwa penerimaan negara wajib disetorkan oleh mitra kerjasama pemanfaatan lahan, selama jangka waktu yang ditentukan yang terdiri dari kontribusi tetap dan pembagian keuntungan hasil pendapatan kerjasama yang pada lampiran IV butir V.6.a dijelaskan bahwa besaran kontribusi tetap didasarkan pada hasil perhitungan penilaian.

Namun di tahun 2014, PMK merevisi peraturan baru, *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 78/Pmk.06/2014 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Pemanfaatan Barang Milik Negara*,

yang menjelaskan bahwa pendayagunaan BMN tidak mengubah status kepemilikan, yang berarti bahwa pemanfaatan BMN dilakukan dengan sistem sewa dalam jangka waktu tertentu dalam rangka meningkatkan penerimaan negara. Pemanfaatan BMN dalam hal ini merupakan pemanfaatan lahan oleh pihak lain dengan cara mendirikan bangunan dan fasilitasnya untuk kemudian didayagunakan dalam jangka waktu tertentu sesuai kesepakatan. Dari sini tender berfungsi sebagai mitra usaha dalam pemanfaatan BMN melalui penawaran tertulis untuk memperoleh penawaran tertinggi. Untuk itu, pelaksanaan Pemanfaatan BMN yang sedang berlangsung sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 96/PMK.06/2007 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penggunaan, Pemanfaatan, Penghapusan Dan Pemindahtanganan Barang Milik Negara dinyatakan tetap berlaku hingga berakhirnya jangka waktu Pemanfaatan.

Berdasarkan pada uraian tersebut di atas, maka, *fairness opinion* atau Rencana Kerjasama Lahan TNI AD dalam rangka pembangunan Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang disusun untuk mempertimbangkan kondisi umum dan bisnis Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang. *Fairness opinion* ini hanya digunakan sebagai poros kerjasama pemanfaatan lahan barang milik negara dalam pengembangannya untuk Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang. Dari itu, penulis tertarik untuk meneliti *Studi*

Kelayakan Pengembangan Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang Oleh PT Angkasa Pura I (Persero).

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

Fokus dalam penulisan penelitian ini adalah studi kelayakan pengembangan Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang yang terdiri dari subfokus: (1) studi kelayakan melalui aspek pasar dan operasi pengembangan bandara; dan (2) studi kelayakan melalui aspek keuangan bandara.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus dan subfokus penelitian di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apa saja aspek studi kelayakan dalam mengembangkan Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang?
2. Bagaimana studi kelayakan diadakan melalui aspek pasar dan operasi pengembangan Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang?
3. Bagaimana studi kelayakan diadakan melalui aspek keuangan Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang ditinjau dari:
 - a. Bagaimana studi kelayakan aspek keuangan ditinjau dari aspek kontribusi tetap?
 - b. Bagaimana studi kelayakan aspek keuangan ditinjau dari aspek pembagian keuntungan?

D. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan terkait dengan studi kelayakan, khususnya dalam studi kelayakan *Fairness Opinion* Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi Kementerian Keuangan RI dalam mengembangkan pengelolaan Badan-badan Usaha Milik Negara, khususnya, Bandar Udara Internasional Ahmad Yani-Semarang.