

Percepatan Implementasi Kerjasama Pemerintah Dengan Badan Usaha Untuk Pengembangan Infrastruktur Bandar Udara di Indonesia

Accelerating the Implementation of Public Private Partnership (PPP) for Airport Infrastructure Development in Indonesia

Yati Nurhayati¹⁾, Dedes Kusumawati²⁾ dan Eny Yuliawati³⁾

¹²³ Pusat Penelitian dan Pengembangan Transportasi Udara, Jakarta, Indonesia

nurhidup_07@yahoo.com^{1)*}, dedeskusumawati@gmail.com²⁾, enjulia_2005@yahoo.co.id³⁾

INFO ARTIKEL

Histori Artikel:

Diterima: 04 Maret 2020

Direvisi: 23 Maret 2020

Disetujui: 25 Maret 2020

Dipublikasi online: Juni 2020

Keywords:

Airport; Benchmarking; Public Private Partnership; Key succes Factors

Kata kunci:

Bandar Udara; Benchmarking, Kerjasama Pemerintah Badan Usaha; *Key succes Factors*

Permalink/DOI:

<https://dx.doi.org/10.25104/wa.v46i1.359.26-38>

©2020 Puslitbang Transportasi Udara, Badanlitbang

Perhubungan-Kementerian Perhubungan RI. This is an open access article under the CC BY-NC-SA license

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

ABSTRACT / ABSTRAK

Minimnya dana yang dimiliki oleh pemerintah dalam membangun infrastruktur transportasi, khususnya transportasi udara menghambat pengembangan dan perbaikan layanan dibidang transportasi udara yang harus diberikan kepada masyarakat. Salah satu layanan vital bagi masyarakat adalah bandar udara. Bandar udara merupakan aset pemerintah yang harus dikelola terus menerus dan merupakan komponen produktif penting dari seluruh perekonomian. Keterbatasan pendanaan yang dimiliki oleh pemerintah dalam pengembangan pada 301 bandar udara yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, memungkinkan terjalannya pihak badan usaha dalam pengembangan bandara-bandara tersebut melalui Kerjasama Pemerintah Badan Usaha (**Public Private Partnership**). Untuk mendapatkan gambaran mengenai negara yang sudah banyak melibatkan keuangan swasta dalam pengembangan, pengoperasian maupaun pemeliharaan sektor publik khususnya bandar udara, dilakukan benchmarking ke negara yang sudah sukses, yaitu negara Jepang. Beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai **key success factors** dan pembelajaran dalam pengelolaan bandara di Jepang antara lain sinergi dengan pemerintah lokal untuk mengoptimalkan industri pariwisata, kreativitas dalam menciptakan pendapatan non-aero, fokus dalam penyediaan aksesibilitas bandara, perencanaan kawasan bandara yang komprehensif dan mitigasi risiko yang matang, dan integrasi operasional terhadap semua lini usaha layanan bandara sehingga meningkatkan efisiensi waktu pelayanan dan efisiensi biaya. Beberapa hal tadi dapat dijadikan sebagai **key success factors** dalam keberhasilan pengelolaan bandara di Jepang yang dapat dicontoh oleh Indonesia.

The lack of funds owned by the government in developing transportation infrastructure, especially air transportation, hinders the development and improvement of services in the field of air transportation that should be provided to the public. One of the vital public services is an airport. Airport is a government asset that should be managed continuously as an important productive component of the entire economy. The limited funding owned by the government in the development of 301 airports spread throughout Indonesia allows the establishment of business entities in the development of these airports through Public Private Partnership (PPP) scheme. To get lessons learned from a succesful country that has involved private finance in airport development took benchmarking to Japan. There are some key success factors in airport management of PPP in Japan such as: building synergy with local governments to optimize the tourism industry so as to increase air transport

passengers; implementing the land acquisition process before an airport is proposed in the sound market process of PPP; giving creativity of Special Purpose Company in creating non-aeronautical income; developing airport accessibility provision through intermodal integration; making comprehensive airport planning that involves related stakeholders since the beginning of the project preparation process of PPP; preparing risk mitigation carefully; and integrating all airport service business lines to improve services not only in time efficiency but also cost efficiency.

PENDAHULUAN

Infrastruktur berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara. Infrastruktur yang baik pada berbagai sektor sangat dibutuhkan demi mendukung tercapainya kesejahteraan masyarakat suatu negara. Infrastruktur yang layak dan memadai mampu meningkatkan percepatan pembangunan ekonomi dan sosial suatu negara melalui penciptaan efektifitas dan efisiensi yang dihasilkan. Peningkatan infrastruktur pada berbagai sektor dapat secara langsung mengurangi biaya produksi dan waktu yang diperlukan dalam melakukan aktifitas perekonomian, sehingga mampu meningkatkan produktifitas dan kapasitas produksi para pelaku ekonomi suatu negara. Menurut data World Economic Forum (WEF) tahun 2015-2016 menyatakan bahwa berdasarkan aspek infrastruktur, *Global Competitiveness Index* yang dimiliki Indonesia berada pada peringkat 62 di antara 140 negara, dengan peringkat infrastruktur transportasi menempati posisi ke 39 dari 140 negara. Di kawasan negara Asia, peringkat infrastruktur Indonesia masih tertinggal dibandingkan Hong Kong yang menempati peringkat 1 dan Singapura yang menempati peringkat 2 terbaik dunia. Sedangkan untuk peringkat di kawasan ASEAN, Indonesia menempati peringkat keempat setelah Singapura, Malaysia, Thailand. Hal ini menunjukkan bahwa pembangunan infrastruktur yang memadai di Indonesia masih kurang kuantitas dan kualitasnya dibandingkan negara-negara Asia lainnya yang tercatat di WEF Report. Hal ini dapat disebabkan oleh faktor-faktor berupa hambatan pada pembiayaan infrastruktur, regulasi pemerintah, serta rancangan dan hasil konstruksi yang tidak sesuai harapan

dalam melayani aktifitas masyarakat (Sefila, 2006).

Kemampuan pemerintah Indonesia untuk mendanai pembangunan infrastruktur dengan menggunakan dana publik yang berasal dari negara sangat terbatas. Bappenas memperkirakan untuk mencapai target-target pembangunan infrastruktur yang ditetapkan dalam RJPM Nasional tahun 2020-2024 dana yang diperlukan mencapai Rp 6.445 Triliun. Dari keseluruhan dana yang dibutuhkan tersebut, pemerintah pusat dan daerah hanya mampu menyediakan dana sebesar Rp 2.385 Triliun (37%), sedangkan perusahaan-perusahaan milik negara (BUMN) hanya dapat memberikan kontribusi sebesar 1.353 Triliun (21%). Hal ini berarti bahwa terdapat selisih pendanaan (*financing gap*) sebesar Rp 2,707 Triliun (42%) yang pemenuhannya dapat dicapai melalui pendanaan alternatif seperti Kerjasama Pemerintah Swasta (*Public Private Partnership*), dan dengan sumber pendanaan alternatif lain.

Infrastruktur Transportasi memainkan peran penting untuk jaringan dan kerangka kerja ekonomi. Fungsi infrastruktur transportasi adalah untuk memungkinkan pergerakan barang, jasa, dan manusia, sehingga dalam pengembangannya harus memastikan kapasitas dan pengembangan sistem transportasi nasional yang berkelanjutan, selanjutnya infrastruktur transportasi juga harus memenuhi tuntutan masa depan dan mengambil pertimbangan yang memadai, harapan masyarakat, tujuan lingkungan dan sosial.

Pembangunan infrastruktur transportasi udara harus membawa beberapa jawaban yang sesuai untuk berbagai masalah yang dihadapi Indonesia terkait dengan ekonomi transportasi udara. Karena itu, penting untuk

membedakan aspek bisnis dari dimensi ekonomi. UU Penerbangan No.1 Tahun 2009 menyatakan bahwa Pemerintah Indonesia akan memberikan lebih banyak peran bagi entitas swasta terkait dengan pengelolaan infrastruktur tersebut, tidak hanya pemerintah akan mengembangkan kepemilikan swasta tetapi juga akan mengurangi investasi dalam sektor publik.

Minimnya dana yang dimiliki oleh pemerintah dalam membangun infrastruktur transportasi, khususnya transportasi udara juga menghambat pengembangan dan perbaikan layanan dibidang transportasi udara yang harus diberikan kepada masyarakat. Salah satu layanan vital bagi masyarakat adalah bandar udara. Bandar udara sebagai bagian dari sistem transportasi udara merupakan fasilitas pendukung bagi pengguna jasa transportasi udara di mana terdapat beberapa fasilitas layanan yang disediakan baik untuk pesawat terbang, penumpang maupun kargo. Bandara merupakan aset pemerintah yang harus dikelola terus menerus dan merupakan komponen produktif penting dari seluruh perekonomian. Bandar udara harus dikelola secara profesional dengan memperhatikan layanan yang efisien dan efektif bagi pelanggan.

Saat ini, Indonesia memiliki 301 bandara umum yang terdiri dari 29 Bandara Internasional dan 272 Bandara Domestik. Terdapat 29 bandara berada di bawah manajemen PT. Angkasa Pura, dan 272 bandara lainnya dikelola oleh pemerintah (pemerintah pusat dan pemerintah daerah). Keterbatasan pendanaan yang dimiliki oleh pemerintah dalam pengembangan bandar udara yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, memungkinkan terjalannya pihak badan usaha dalam pengembangan bandara-bandara tersebut melalui Kerjasama Pemerintah Swasta (*Public Private Partnership*) atau dengan sumber pendanaan alternatif lain.

Kemitraan publik-swasta adalah hubungan kontrak jangka panjang antara entitas publik dan swasta untuk berbagi risiko

untuk desain, konstruksi, dan operasi infrastruktur atau layanan (Akintoye, 2003). Ini adalah kolaborasi antara berbagai pelaku sektor publik dan swasta, dan kepentingan pihak ketiga yang mungkin termasuk pemberi pinjaman, investor ekuitas dan kepentingan lain atau kelompok nirlaba (UN-HABITAT, 2011). Selama tiga dekade terakhir, kemitraan publik-swasta telah mendapatkan popularitas dengan pemerintah karena memperbaiki inefisiensi yang diamati dalam pendekatan pemberian layanan tradisional (Siemiatycki, 2012). Skema PPP menyiratkan bahwa banyak aktor terlibat dalam proyek bersama. Para pemain kunci ini melakukan intervensi di berbagai bidang (pendanaan, operasi, regulasi), menyajikan status yang berbeda (organisasi nasional atau domestik, organisasi internasional, swasta, pemerintah pusat dan daerah). Suatu PPP dapat dipahami sebagai simpul dari berbagai kontrak dan regulasi, suatu asosiasi sumber daya di bawah kendala institusional tertentu (Carnisa Laurent & Eny Y, 2013).

Untuk mendapatkan gambaran mengenai negara yang sudah banyak melibatkan keuangan swasta dalam pengembangan, pengoperasian maupaun pemeliharaan sektor publik khususnya bandar udara, akan dilakukan benchmarking ke negara yang sudah sukses, seperti negara Jepang. Jepang merupakan salah satu negara yang menggunakan inisiatif keuangan swasta untuk membangun sektor publiknya. Pada bulan Maret 2018 Jepang telah mengimplementasikan proyek Kerjasama Pemerintah Badan Usaha/Private Finance Initiatives (PFI) berjumlah 666 proyek, dua kali lipat jumlah proyek 10 tahun sebelumnya. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana menciptakan faktor kunci keberhasilan dalam melibatkan sektor swasta agar dapat berinvestasi di sektor publik terutama untuk pengembangan bandar udara. Keterlibatan industri swasta dapat memainkan peran penting dalam pengembangan bandar udara untuk peningkatan fasilitas dan layanan bandar udara.

TINJAUAN PUSTAKA

Kerjasama Pemerintah Badan Usaha (KPBU) diatur dalam Peraturan Presiden nomor 38 tahun 2015 tentang Kerja Sama Pemerintah Dengan Badan Usaha Dalam Penyediaan Infrastruktur. Dalam peraturan tersebut, KPBU didefinisikan sebagai kerja sama antara Pemerintah dan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur untuk kepentingan umum dengan mengacu kepada spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Penanggung Jawab Proyek Kerja Sama (PJPK) yang sebagian atau seluruhnya menggunakan sumber daya badan usaha dengan memperhatikan pembagian resiko antara para pihak. Secara spesifik, perjanjian dalam KPBU dalam peraturan tersebut, paling kurang memuat ketentuan mengenai antara lain hak dan kewajiban para pihak termasuk alokasi resiko dan sanksi dalam hal para pihak tidak memenuhi ketentuan perjanjian. Alokasi resiko termasuk sanksi yang terkait yang dimaksud menjadi tanggungan oleh masing-masing PJPK dan badan usaha. Sedangkan PJPK sendiri adalah Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN)/Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai penyedia atau penyelenggara infrastruktur berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Mengingat penyediaan infrastruktur dalam KPBU termasuk dalam kategori investasi atau penanaman modal oleh badan usaha yang menjadi mitra kerja sama, peraturan yang terkait dan menjadi acuan dalam pelaksanaannya adalah Peraturan Presiden nomor 44 tahun 2016 tentang Daftar Bidang Usaha Yang Tertutup Dan Bidang Usaha Yang Terbuka Dengan Persyaratan Di Bidang Penanaman Modal. Dalam hal infrastruktur transportasi udara, bidang usaha yang dapat dilakukan kegiatan penanaman modal antara lain adalah jasa kebandarudaraan yang mencakup pembangunan, pengembangan, hingga pengelolaan suatu bandar udara. Berdasarkan Lampiran III dalam peraturan tersebut, jasa kebandarudaraan termasuk ke dalam bidang

usaha yang terbuka dengan persyaratan tertentu dalam sektor perhubungan dimana penanaman modal asing hanya diperbolehkan maksimal 49%. Dengan demikian, bandar udara di Indonesia yang diselenggarakan melalui KPBU akan tetap dimiliki oleh negara selama investor yang berminat untuk ikut serta dalam kerja sama berasal dari luar negeri, terkecuali investor tersebut merupakan badan usaha domestik.

Berbeda halnya dengan metoda konvensional dalam penyediaan infrastruktur yang memiliki sistem yang sangat sederhana yaitu pembentukan aset mulai dari pembiayaan, pembangunan, dan pengoperasian serta pengelolaan sepenuhnya menjadi tanggungan Pemerintah atas dasar kewajiban melayani masyarakat, KPBU melibatkan beberapa pokok dan prosedur tambahan lainnya. Berkembangnya sistem penyediaan infrastruktur dalam KPBU tidak lain bertujuan untuk mencapai proses perencanaan, pembangunan, operasi, pengelolaan, dan pemeliharaan yang berkesinambungan dengan ketepatan waktu penyelesaian dan ketersediaan dana. Selain itu, manfaat lainnya dari KPBU adalah adanya potensi peningkatan hasil dan layanan dengan ketersediaan dana Pemerintah yang sama jika dibandingkan dengan metoda konvensional.

Terdapat beberapa skema pelaksanaan proyek KPBU dimana yang paling sederhana adalah skema build-operate-transfer (BOT). Dalam skema tersebut, Badan Usaha Pelaksana KPBU membangun lalu mengoperasikan infrastruktur yang disediakan dan menyerahkan infrastruktur tersebut kepada PJPK setelah jangka waktu tertentu yang ditetapkan dalam perjanjian kerja sama. Pada umumnya skema BOT dilaksanakan oleh Badan Usaha Pelaksana KPBU berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Sedangkan skema lainnya yang lebih kompleks adalah design-build-own-operate-transfer (DBOOMT), dimana tahapan own mengindikasikan pengoperasian dan pengelolaan infrastruktur dilakukan oleh sektor swasta.

Berdasarkan Peraturan Presiden No. 38 Tahun 2015 tentang KPBU terdapat tiga tahapan dalam skema PPP atau KPBU. Tiga tahapan tersebut adalah Tahap Perencanaan, Tahap Penyiapan, dan Tahap Transaksi. Setiap tahapan terdiri atas langkah-langkah krusial yang tidak dapat dilewatkan untuk mewujudkan keberhasilan proyek dengan skema PPP. PPP sendiri diatur lebih lanjut dalam Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional No. 4 Tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan KPBU.

METODOLOGI

Pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif untuk mendapatkan pemahaman mendalam berdasarkan fakta, kondisi, dan fenomena yang terjadi (Wijk, 2007). Terdapat 2 metode yang digunakan yaitu tinjauan pustaka (*literature review*) dan benchmark. Tinjauan pustaka digunakan untuk memahami penelitian sebelumnya, teori dan konsep yang relevan, dan fenomena yang terjadi dalam masa lampau (Bryman, 2012). Tinjauan pustaka dalam penelitian ini dibutuhkan untuk membangun kerangka teori maupun *key succes factor* dalam penerapan kerjasama pemerintah dengan badan usaha (*public privat partnership*) melalui benchmark.

Metode kedua adalah benchmark. Benchmarking sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif unggul (Watson, 1997). Benchmarking merupakan alat untuk mencari ide atau belajar dari perusahaan organisasi yang dianggap terbaik. Benchmarking merupakan proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan, proses mengukur dan membandingkan secara terus menerus atas proses bisnis suatu organisasi untuk mendapatkan informasi yang akan membantu upaya organisasi tersebut memperbaiki kinerjanya (Tjiptono & Diana, 2002).

Benchmarking adalah suatu proses terus menerus yang sistematis untuk membandingkan efisiensi perusahaan sendiri

dalam ukuran produktifitas, kualitas, dan praktek-praktek dengan perusahaan-perusahaan dan organisasi-organisasi yang menunjukkan keunggulannya (Karlof & Ostblom, 1997). Pendapat lain menyatakan benchmarking merupakan cara untuk membandingkan dan mengukur jalannya sebuah organisasi atau cara membandingkan dan mengukur internal organisasi secara berulang-ulang dengan organisasi yang mempunyai kelas yang lebih baik dari dalam atau dari luar organisasi perusahaan (Goetsch & Davis, 1997).

Benchmark bertujuan untuk menentukan kunci atau rahasia sukses dari perusahaan pesaing yang paling unggul kemudian mengadaptasikan dan memperbaikinya secara lebih baik untuk diterapkan, yang diharapkan akhirnya akan mengungguli yang dijadikan benchmarking dan memperoleh gambaran dalam (*insight*) mengenai kondisi kinerja organisasi sehingga dapat mengadopsi *best practice* untuk meraih sasaran yang diinginkan. Dari berbagai definisi di atas memiliki banyak persamaan, yaitu bahwa tujuan utama benchmarking adalah untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dan kemudian mengadaptasi dan memperbaikinya untuk diterapkan pada organisasi yang melaksanakan benchmarking tersebut.

Pengumpulan data dilakukan melalui sekunder maupun primer. Sebagian besar data sekunder diperoleh dari sumber akademis seperti jurnal, peraturan, buku, laporan pemerintah, dan dokumen terkait lainnya. Data primer diperoleh dari kunjungan langsung dan observasi lokasi serta wawancara mendalam dengan operator bandar udara maupun pemerintah setempat mengenai pelaksanaan Kerjasama Pemerintah Badan Usaha di bidang bandar udara baik di Indonesia maupun di Jepang. Kunjungan dan observasi di Jepang dilaksanakan pada bulan Juli 2019, dilanjutkan di Indonesia pada bulan September 2019.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kondisi Aktual Kerjasama Pemerintah Badan Usaha Bidang Bandar Udara di Indonesia

Dalam rangka meningkatkan pelayanan publik, Pemerintah terus berupaya melakukan inovasi dalam penyediaan infrastruktur yang dibutuhkan oleh masyarakat, salah satu infrastruktur publik tersebut adalah dibidang transportasi udara. Untuk mempercepat pembangunan infrastruktur transportasi udara sebagai simpul ketersediaan jasa transportasi membutuhkan dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang memadai, namun demikian dana APBN saat ini tidak sepenuhnya dapat membiaya seluruh pembangunan infrastruktur transportasi udara khususnya bandar udara, untuk itu Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) hadir sebagai metoda baru dalam menjawab tantangan tersebut.

Secara umum, KPBU berbentuk perjanjian jangka panjang antara Pemerintah, baik pusat maupun daerah, dengan mitra usaha berupa badan usaha. Selanjutnya terkait legal aspek KPBU diatur dalam Peraturan Presiden nomor 38 tahun 2015 tentang Kerja Sama Pemerintah Dengan Badan Usaha Dalam Penyediaan Infrastruktur. Dalam peraturan tersebut memuat ketentuan hak dan kewajiban para pihak termasuk alokasi resiko dan sanksi apabila para pihak tidak memenuhi ketentuan perjanjian. Alokasi resiko termasuk sanksi yang terkait yang dimaksud menjadi tanggungan oleh masing-masing PJPK dan badan usaha. Sedangkan PJPK sendiri adalah Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN)/Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai penyedia atau penyelenggara infrastruktur berdasarkan peraturan perundang-undangan. Mengingat penyediaan infrastruktur dalam KPBU termasuk dalam kategori investasi atau penanaman modal oleh badan usaha yang menjadi mitra kerja sama, peraturan yang terkait dan menjadi acuan dalam pelaksanaannya adalah Peraturan Presiden

nomor 44 tahun 2016 tentang Daftar Bidang Usaha Yang Tertutup Dan Bidang Usaha Yang Terbuka Dengan Persyaratan Di Bidang Penanaman Modal.

Dalam hal infrastruktur transportasi udara, bidang usaha yang dapat dilakukan kegiatan penanaman modal antara lain adalah jasa kebandarudaraan yang mencakup pembangunan, pengembangan, hingga pengelolaan suatu bandar udara dimana terdapat ketentuan penanaman modal asing hanya diperbolehkan maksimal hingga 49%.

Sementara untuk infrastruktur bandar udara saat ini terdapat 1 (satu) bandar udara sedang dalam proses KPBU yaitu Bandara Komodo di Labuan Bajo Provinsi NTT dimana posisi saat ini sudah sampai pada tahap transaksi. Mengacu pada Peraturan Presiden nomor 38 tahun 2015, terdapat 3 tahapan dalam proses penawaran infrastruktur dengan skema KPBU, yaitu tahap Perencanaan, Persiapan dan Transaksi. Proses penawaran Bandara Komodo-Labuan Bajo membutuhkan waktu kurang lebih 3 tahun. Bandara ini memiliki runway sepanjang 2250 m x 45 meter dan luas terminal penumpang yaitu 9.687 m². Sesuai dengan masterplan existing, luas kawasan bandar udara adalah 96,2 Ha. Kedepannya area yang dibutuhkan untuk pengembangan seluas 18,90 Ha. Labuan Bajo menawarkan potensi wilayah menarik berupa keindahan alam yang tersebar di pulau-pulau sekitar termasuk pantai-pantainya. Selain, terdapat obyek Taman Nasional Komodo dimana kita bisa melihat dari jarak dekat, Komodo, yang merupakan hewan langka di dunia.

Selain Bandara Komodo Labuan Bajo, Bandar Udara Singkawang saat ini dalam tahapan persiapan yaitu proses market sounding. Pembangunan bandara baru di Singkawang perlu dilakukan untuk meningkatkan konektivitas dan potensi pariwisata. Salah satu kekuatan Singkawang adalah warisan budaya atau kearifan lokal yang sangat dijaga oleh masyarakat di Kota Singkawang yaitu perayaan budaya Imlek seperti festival lampion dan perayaan Cap Go Meh yang bisa menjadi daya tarik turis lokal

dan mancanegara untuk datang. Rencana pembangunan Bandara Singkawang akan dilakukan di Pangmilang Singkawang Selatan dengan area lahan seluas 151,4 hektar, hingga saat ini Pemerintah Kota Singkawang telah melakukan pembebasan lahan. Rencana pembangunan pada tahap pertama akan membangun landas pacu (runway) sepanjang 1.400 meter yang dapat didarati pesawat ATR atau bermesin baling-baling (*propeller*), pembangunan terus dilakukan secara bertahap, hingga runway memiliki panjang 2.500 meter hingga dapat didarati pesawat Boeing 737. Direncanakan pada Tahun 2021 mendatang proses penawaran Bandara Singkawang telah selesai dilakukan.

B. Implementasi Public Private Partnerships (PPP) Bandar Udara di Jepang

Implementasi *Public private Partnership* (PPP) di Jepang dimulai pada tahun 1999 dengan diberlakukannya Undang Undang Nomor 117 tahun 1999 tentang *Private Finance Initiative* (PFI), dimana bandar udara menjadi salah satu prioritas untuk dikembangkan dengan menggunakan skema PFI. Jepang memiliki 97 bandar udara yang meliputi 19 bandar udara nasional, 65 bandar udara lokal, 9 bandar udara militer, dan 4 bandar udara yang dikerjasamakan (*corporate airports*). Keempat bandar udara yang dikerjasamakan pengelolaannya secara penuh dengan pihak swasta yaitu Bandar Udara Sendai, Bandar Udara Takamatsu, Bandar Udara Kansai, dan Bandar Udara Fukuoka. Pada akhir periode konsesi, kepemilikan dan pengelolaan bandar udara tersebut dikembalikan kepada Pemerintah, hak masa konsesi selama 30 tahun hingga 50 tahun.

Pada Tahun 2018 telah tercatat peningkatan pengunjung asing/penumpang internasional yang sangat signifikan hingga 31,2 juta per tahun yang kemudian diperkirakan akan bertambah dua kali lipat di tahun 2030. Peningkatan dalam sektor transportasi udara di Jepang juga didukung oleh adanya deregulasi angkutan udara, ekspansi maskapai penerbangan berbiaya

rendah (*low-cost carriers*), dan perjanjian open skies yang berimbas kepada tersedianya lebih banyak rute penerbangan dan perjalanan, di samping juga adanya dukungan dari Pemerintah Jepang sendiri.

Kehadiran kerja sama antara Pemerintah dan swasta dalam bentuk konsesi bertujuan untuk merevitalisasi perekonomian daerah melalui pengembangan bandar udara dan pengelolaannya yang lebih efektif dan efisien. Apabila sebelumnya, atau dalam sistem pengelolaan konvensional, pengelolaan dilakukan terpisah oleh masing-masing entitas (Pemerintah terhadap fasilitas sisi udara dan swasta terhadap fasilitas sisi darat) dan seluruh aspek finansial (pendapatan, pengeluaran, dan keuntungan) dari seluruh bandar udara nasional dikelola bersamaan dalam satu sistem akuntansi, maka dengan adanya konsesi pengelolaan bandar udara akan dilakukan secara terintegrasi baik untuk fasilitas sisi udara maupun sisi darat oleh suatu badan usaha khusus atau *special purpose company* (SPC) yang bermitra dengan komunitas lokal di daerah untuk mendorong pertumbuhan. Dengan bentuk kerja sama tersebut, bandar udara dapat dikelola untuk jauh berorientasi terhadap layanan seperti penyediaan respon terhadap kebutuhan maskapai penerbangan yang tepat guna dan keleluasaan dalam menetapkan besaran tarif pendaratan. Hal ini diharapkan dapat menambah jaringan angkutan udara di bandar udara yang dikonsesikan sehingga jumlah pergerakan penumpang dan barang setiap tahunnya dapat bertambah. Selain itu, dengan berkembangnya bandar udara tersebut maka daerah yang bersangkutan juga akan terstimulasi baik dalam hal industri penerbangan maupun peluang bisnis. Selanjutnya berdasarkan hasil kunjungan pada Bandar Udara Sendai, dan Bandar Udara Kansai pada tanggal 17 Juni hingga 21 Juni 2019, diperoleh gambaran sebagai berikut:

1. Bandara Kansai Osaka

Kansai airport adalah bandara yang menggantikan Osaka Itami yang berada ditengah kota. Kansai airport dibangun di atas tanah reklamasi di lepas pantai dengan biaya

JPY 20 Billion. Pembangunan dilaksanakan dengan bekerjasama antara pemerintah dengan pihak swasta. Kerjasama dilandasi adanya kebutuhan anggaran pembiayaan pengembangan bandara dan tuntutan pelayanan industri penerbangan dengan tata kelola manajemen yang lebih efisien dan efektif.

Terdapat 2 bandar udara di Osaka yaitu Kansai International Airport dan Osaka International Airport (Itami Airport). Sejak bulan Juli 2012, pengelolaan kedua bandara ini telah diserahkan sepenuhnya kepada New Kansai International Airport Co., Ltd., sebuah badan usaha di bawah naungan pemerintah, dengan dasar *the Act on the Integrated and Efficient Establishment and Management of Kansai International Airport and Osaka International Airport*. Integrasi manajemen kedua bandara di Osaka ini sendiri dilakukan untuk mempermudah proses pelaksanaan skema konsesi untuk kedua bandara tersebut. Pada bulan Juli 2014, New Kansai International Airport Co., Ltd., mulai mengumumkan untuk pemilihan operator swasta untuk kedua bandara dengan skema konsesi.

Ketentuan persyaratan dalam melakukan seleksi para peserta tender terhadap pengelolaan bandara di Jepang antara lain:

- 1) Pihak swasta diwajibkan membentuk konsorsium yang terdiri dari representative company, pihak yang memiliki pengalaman/kemampuan untuk mengelola bandara dan pihak investor.
- 2) Representative company wajib memiliki kelayakan finansial untuk dapat memimpin konsorsium yang ada, serta memiliki pengalaman mengelola fasilitas komersial sekelas dengan Kansai International Airport.
- 3) Konsorsium harus memiliki pengalaman dalam pengelolaan bandar udara sekelas Kansai International Airport.

Ketentuan lainnya adalah bahwa nilai minimum untuk concession fee adalah JPY 37 miliar per tahun selama 44 tahun masa kontrak. Konsorsium yang menyerahkan dokumen untuk proses pemilihan tahap

pertama hanya 3 kelompok, dan konsorsium yang diumumkan lolos pada pemilihan pertama hanyalah konsorsium ORIX Corporation - VINCI Airports. Selanjutnya konsorsium ORIX Corporation - VINCI Airports mendirikan special purpose company (SPC) bernama Kansai Airports Co., Ltd., dengan proporsi kepemilikan saham ORIX 40%, VINCI 40%, dan anggota konsorsium lainnya 20%. Tahun 2015 akhirnya Kansai Airports Co., Ltd., menandatangani kontrak konsesi selama 44 tahun dengan New Kansai International Airport Co., Ltd., dan Kansai International Airport Land Co., Ltd. (anak perusahaan dari New Kansai International Airport Co., Ltd.), selaku pemilik fasilitas dan tanah dari kedua bandara di Osaka tersebut, dengan kesepakatan skema konsesi bandara di Osaka, sebagai berikut:

- 1) New Kansai International Airport Co., Ltd., dan Kansai International Airport Land Co., Ltd., tetap menjadi pemilik kedua bandara di Osaka tersebut, dan menyerahkan hak pengelolaan bandara kepada Kansai Airports Co., Ltd.
- 2) Kansai Airports Co., Ltd., mendapatkan hak untuk mengadakan bisnis terkait penerbangan dan non-penerbangan dengan menggunakan tanah dan fasilitas dari kedua bandara di Osaka tersebut.
- 3) Pemanduan lalu lintas udara, bea cukai, imigrasi, karantina, serta operasional kereta Kansai International Airport tidak dikelola oleh Kansai Airports Co., Ltd.

Peningkatan profit dan pertumbuhan lalu lintas udara cukup meningkat secara signifikan, tercatat terdapat kenaikan sebesar 8 % dibanding periode sebelumnya sebelum dikelola Kansai Airports Co., Ltd., Walaupun pelaksanaan skema konsesi untuk bandara di Osaka ini baru dimulai sejak bulan April 2016, namun peningkatan nilai pemasukan, serta peningkatan frekuensi penggunaan bandara yang ada mengindikasikan adanya dampak ekonomi yang positif dari pelaksanaan skema konsesi ini. Penggunaan dana swasta dengan skema konsesi ini sendiri tentunya menguntungkan pihak pemerintah, dalam hal

ini New Kansai International Airport Co., Ltd., dan Kansai International Airport Land Co., Ltd., sebagai pemilik kedua bandara di Osaka tersebut, karena pemilik bandara tidak perlu mengeluarkan biaya untuk perawatan dan operasional bandara, dan di sisi lain mendapatkan pemasukan dari pihak operator swasta. Dengan upaya yang berkelanjutan dari pihak swasta untuk memberikan pelayanan jasa yang lebih berorientasi kepada kebutuhan pengguna, skema konsesi ini juga menguntungkan penumpang angkutan udara maupun maskapai penerbangan yang beroperasi di Bandara Kansai Osaka.

2. Bandara Sendai

Berdasarkan studi kelayakan yang telah dilakukan oleh pemerintah Jepang, terdapat keyakinan bahwa Bandara Sendai mempunyai potensi yang besar untuk bertumbuhnya penumpang domestik maupun internasional terutama di wilayah Asia. Pada privatisasi Bandara Sendai salah satunya diinisiasi dengan konsep “Abenomic” yaitu kebijakan ekonomi yang dikeluarkan oleh Perdana Menteri ke 2 Jepang Shinzo Abe mulai bulan Desember 2012. Abenomic dilandasi pada 3 hal: *Monetary Easing*, *Fiscal Stimulus* dan *Structural Reforms*.

Implementasi kebijakan Abenomic dibidang “structural reforms”, atau lebih dikenal dengan “Japan Revitalization Strategy” salah satunya adalah dalam pengelolaan bandar udara Sendai yaitu dengan mengembangkan infrastruktur bandar udara bekerjasama dengan sektor swasta. Strategi revitalisasi tersebut dilakukan melalui pengembangan infrastruktur bandara pasca musibah tsunami Tohoku Eartquake 11 maret 2011 dengan menggandeng sektor swasta berinvestasi dan mengelola untuk *recovery* bandar udara yang hancur terkena musibah tsunami.

Dalam proses penawaran hingga kontrak kerjasama terpilih 3 perusahaan swasta yang dianggap memenuhi persyaratan dalam pengelolaan Bandara Sendai tersebut, yaitu Tokyu group (54 %), Maeda Corp (30%) dan Toyota Tsusho Corp (16%), dimana mereka memegang masa konsesi pengelolaan selama 30 tahun. Selanjutnya pihak swasta tersebut

melakukan beberapa terobosan dalam pengelolaan bandar udara, seperti dalam merubah manajemen pengelolaan beberapa bidang usaha bandar udara yang semula terdapat beberapa operator seperti operator cargo, operator terminal, *local government*, *government agency* dan *central government* selanjutnya dirampingkan dalam 1 pengelolaan, dimana untuk sisi darat dikelola oleh 1 operator yaitu Sendai International Airport dan sisi udara dikelola oleh *Central Government*. Setelah dilakukan pengelolaan oleh pihak swasta pada tahun 2018 terjadi kenaikan jumlah penumpang hingga 7 % dan kenaikan *operating revenue* sebesar 56 %. Sementara besaran *concession fee* terhadap pemerintah sebesar 2,2 milyar yen selama 30 tahun masa konsesi atau setara Rp. 297 Milyar.

Selain terobosan dalam efisiensi pengelolaan juga diterapkan strategi lainnya untuk meningkatkan pertumbuhan penumpang, salah satunya adalah strategi penetapan *landing* dan *security fee* dengan melakukan simulasi berdasarkan *load factor* penerbangan. Selain itu beberapa langkah strategis lainnya juga dilakukan oleh Bandara Sendai seperti:

- 1) Memberikan pelayanan yang terbaik bagi para penumpang angkutan udara
- 2) Memperhatikan keberlangsungan bandara (*sustainable airport*)
- 3) Mengembangkan jaringan rute dan lalu lintas udara

Pengembangan jaringan rute dan lalu lintas udara dilakukan melalui sharing risiko dengan operator penerbangan dalam bentuk penentuan biaya variable, menjadi partner bisnis bagi maskapai penerbangan, membranding kota/wilayah TOHUKU dengan salah satu misi yang di emban adalah menjadikan pintu gerbang utama dunia melalui Tohoku dan membangun multi modal hub, berikut ilustrasi dalam mengoptimalkan multi modal hub untuk meningkatkan pertumbuhan penumpang udara di Bandara Sendai dengan memanfaatkan keterhubungan semua akses moda menuju Bandara Sendai

dengan wilayah domestik maupun internasional.

C. *Key Succes Factor* Implementasi KPBU Bandar Udara di Jepang

Pemerintah terus mendorong kerja sama antara Pemerintah dan badan usaha dalam skema KPBU untuk memenuhi kebutuhan infrastruktur bagi masyarakat Indonesia, sampai dengan tahun 2018 telah terdapat 15 proyek KPBU yang diberikan penjaminan infrastruktur dimana salah satunya adalah proyek jalan tol Batang-Semarang sepanjang 75 km dengan nilai investasi sebesar Rp. 11,05 triliun. Secara keseluruhan, proyek-proyek yang telah direalisasikan sampai dengan tahun 2018 terdiri dari 10 proyek jalan tol, 2 proyek sistem penyediaan air minum, dan 3 proyek telekomunikasi, namun untuk proyek pengembangan maupun pembangunan bandar udara terdapat hanya 1 bandar udara yaitu Bandara Komodo di Labuan Bajo. Pengembangan maupun pembangunan bandar udara dengan melibatkan sektor swasta dirasa terlambat dibandingkan dengan sektor lain, hal ini menghambat pengembangan dan perbaikan layanan dibidang transportasi udara yang harus diberikan kepada masyarakat. Benchmarking dilakukan terhadap lingkup kerjasama pengelolaan bandara dengan pihak swasta, yaitu Bandara Sendai dan Bandara Kansai yang mengelola sisi darat dan sebagian sisi udara kecuali layanan lalu lintas udara dikelola oleh pemerintah.

Proporsi kepemilikan saham asing, di Indonesia terdapat peraturan yang membatasi kepemilikan saham asing yaitu sebesar 49% batas maksimal sementara di Jepang tidak ada pembatasan kepemilikan saham asing dan pemerintah Jepang terbuka bagi investor dalam maupun luar negeri. Skema penentuan konsesi dan *user charge*, baik di negara Jepang maupun Indonesia besaran *concession fee* ditentukan melalui proses bidding, dan penentuan *user charge* juga melalui persetujuan pemerintah dengan mempertimbangkan kondisi operasional yang berkembang.

Insentif yang diberikan pemerintah, pemerintah Indonesia memberikan dukungan terhadap pengadaan lahan dan memberikan jaminan investasi melalui PT. PII, sementara Pemerintah Jepang memberikan dukungan terhadap: pengadaan lahan, penyediaan aksesibilitas transportasi baik moda darat, rel maupun laut dari dan menuju bandara, menyediakan pelatihan khususnya dalam operasional air side selama 3 hingga 5 tahun pada masa transisi peralihan dari pengelolaan pemerintah ke pihak swasta, memberikan insentif berupa perpanjangan masa konsesi bila terjadi kejadian *force majeure*, integrasi moda, bandara di Jepang mempunyai ketersediaan integrasi moda baik moda darat, rel, maupun moda laut, di Indonesia pada kasus Bandara Komodo di Labuan Bajo, ketersediaan aksesibilitas masih berupa moda darat yaitu sewa mobil.

Sinergitas dengan pemerintah lokal/setempat, di Jepang Operator bandara secara aktif melakukan kolaborasi dengan pemerintah daerah dalam menggali keunikan daerah untuk mendorong industri pariwisata sehingga dapat menciptakan peluang demand penumpang angkutan udara dan mendorong berkembangnya ekonomi wilayah. Sementara di Indonesia hal tersebut belum dijadikan strategi utama dalam menggali potensial demand penumpang angkutan udara.

Untuk alokasi seluruh risiko di Jepang termasuk *force majeure* (bencana dsb) ditanggung oleh special purpose company (SPC) melalui asuransi. Namun dalam hal tertentu dimana SPC kesulitan dalam menanggung risiko, SPC dapat memperoleh bantuan dari Pemerintah melalui pinjaman dengan bunga yang sangat rendah. Di Indonesia terkait alokasi risiko investasi melibatkan PT. PII (Penjamin Infrastruktur Indonesia).

Sementara dari sisi legal aspek terdapat beberapa pembelajaran, di Jepang Pengaturan PPP menggunakan regulasi dalam bentuk Undang-Undang sehingga lebih mempunyai kekuatan hukum untuk mendorong percepatan pelaksanaan PPP, selain itu jumlah aturan hukum yang sedikit lebih

menyederhanakan proses pelaksanaan. Di Indonesia payung hukum implementasi PPP dalam bentuk Peraturan Presiden dan Peraturan Menteri dengan jumlah peraturan yang dikeluarkan juga relatif banyak.

Selanjutnya dalam proses seleksi penilaian pemegang hak konsesi, di Jepang lebih detail dalam menguraikan spesifikasi kebutuhan teknis yang harus dipenuhi oleh calon pemenang pemegang hak konsesi, sebagai contoh para peserta bidding telah menyiapkan konsep kebijakan pengembangan jaringan rute, kebijakan promosi pariwisata, kebijakan pengoperasian fasilitas bandara, kebijakan keselamatan dan keamanan, kebijakan implementasi proyek, konsep pembiayaan hingga konsep pemberdayaan karyawan ketika memegang hak operasi bandara.

Selain itu terdapat hal-hal penting yang menjadi pertimbangan pemerintah Jepang dalam memutuskan pemegang hak operasi bandara antara lain mampu memberikan jaminan keamanan, menyediakan layanan sesuai dengan perspektif *customer*, pengajuan biaya yang akan dibebankan ke public tidak mahal (*user*), mengelola bisnis bandara dengan baik dan membirikan rasa aman kepada semua pengguna, dan aliansi perusahaan yang memiliki reputasi baik termasuk dalam penyediaan layanan operasional bagi semua stakeholder bandara dan penyediaan transportasi publik dari dan menuju ke bandara.

Dengan melihat implementasi PPP sektor bandar udara di Jepang dari mulai perencanaan, persiapan maupun pada saat proses transaksi terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan pembelajaran bagi pelaksanaan KPBU di Indonesia, antara lain:

1. Konsesi bandar udara di Jepang tidak hanya melibatkan Pemerintah Pusat tetapi juga Pemerintah Daerah dan pebisnis lokal setempat sehingga misi pengembangan bandar udara dapat dilakukan menyeluruh hingga ke daerah-daerah di seluruh wilayah negara Jepang di samping juga membuka peluang usaha sebesar-besarnya. Pemerintah Indonesia dapat meniru hal yang sama yang

telah dilakukan oleh Pemerintah Jepang dalam hal melibatkan seluruh stakeholders sehingga dapat menggali potensi keunggulan daerah yang kemudian dapat mendukung proses dan arah pengembangan bandar udara, termasuk untuk mendorong pertumbuhan perekonomian daerah.

2. Dalam pelaksanaan konsesi, Pemerintah Jepang menjamin ketersediaan lahan yang diperlukan dalam pengembangan bandar udara sehingga pengoperasian bandar udara setelah dibentuknya *Special Purpose Company* (SPC) sebagai pemegang hak operasi dapat segera melakukan kewajibannya tanpa direpotkan kembali dengan proses pembebasan lahan. Indonesia, perlu mempertimbangkan pelaksanaan pembebasan lahan sebelum suatu bandar udara diusulkan dalam market sounding KPBU.

3. Proses PPP di Jepang didukung oleh birokrasi dan regulasi yang sederhana namun detail. Dokumen-dokumen yang dinilai antara lain adalah konsep pengembangan jaringan angkutan udara dan jaringan perkotaan, promosi pariwisata, operasi fasilitas bandar udara, keamanan dan keselamatan, dan rencana pendapatan dan pengeluaran. Hal yang menarik terhadap penyerahan dokumen tersebut adalah batasan jumlah lembar halaman yang tidak lebih dari 4 halaman per dokumen. Sedangkan untuk penilai, *screening committee* terdiri dari 3 aspek yaitu representasi akademisi, pemerintah pusat, dan Pemerintah Daerah. Indonesia perlu mencontoh Jepang dalam menyusun perencanaan yang *comprehensive* dan *collaborative* yang melibatkan stakeholders dalam pengembangan bandar udara dari awal proses penyiapan proyek KPBU.

4. Salah satu persyaratan proyek brownfield di Jepang adalah adanya pembangunan fasilitas baru sesuai dengan proposal yang diajukan pada saat proses KPBU. Hal tersebut tidak hanya untuk mendukung pengembangan jaringan angkutan udara tetapi pengembangan sektor pariwisata. Penyusunan perencanaan bandar udara (*airport masterplan*) di Indonesia harus

terintegrasi dengan perencanaan kawasan perkotaan (*urban planning*) termasuk perencanaan transportasi antar moda sehingga keseluruhan rencana selesai tepat waktu dan dapat saling mendukung untuk pengoperasian bandar udara.

5. Sebagai pemegang hak operasi dan pemilik risiko terbesar, *Special Purpose Company* di Jepang dapat melakukan upaya-upaya efisiensi operasi dan mengembangkan investasi yang berorientasi menarik minat maskapai penerbangan untuk melakukan ekspansi sehingga meningkatkan jumlah penumpang yang pada akhirnya akan mendorong kenaikan pendapatan *aeronautical* maupun *non aeronautical*. Pemerintah Indonesia perlu memberikan keleluasan *special purpose company* dalam mengembangkan bisnisnya dengan tetap mengedepankan aspek keamanan dan keselamatan penerbangan. Pemerintah juga perlu memberikan insentif berupa kemudahan untuk investor yang berkontribusi dalam mengembangkan suatu kawasan *airport city*.

KESIMPULAN

Beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai key success factors dalam keberhasilan pengelolaan bandara di Jepang yang dapat dicontoh oleh Indonesia antara lain perlunya sinergi dengan pemerintah lokal untuk mengoptimalkan industri pariwisata sehingga mendorong peningkatan pergerakan penumpang angkutan udara; pelaksanaan proses pembebasan lahan jauh sebelum suatu bandar udara diusulkan dalam market sounding KPBU; kreativitas SPC dalam menciptakan pendapatan non-aero; penyediaan aksesibilitas bandara melalui integrasi moda baik moda darat, kereta maupun laut; perencanaan kawasan bandara yang komperhensif yang melibatkan stakeholders terkait pengembangan bandar udara mulai dari awal proses penyiapan proyek KPBU; mitigasi risiko yang dipersiapkan dengan matang; dan integrasi opsional terhadap semua lini usaha layanan

bandara sehingga meningkatkan efisiensi waktu pelayanan dan efisiensi biaya.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ministry of Land, Infrastructure, Transport And Tourism (MLIT) Japan, Bandara Komodo Labuan Bajo, Bandara Sendai dan Bandara Kansai yang telah memberikan dukungan data. Tak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Pusat Litbang Transportasi Udara yang telah mendukung dalam pendanaan penelitian ini dan khususnya kepada tim mitra bestari yang telah memberikan kontribusi dalam perbaikan dan penyempurnaan karya tulis ilmiah ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Akintoye, 2003. Achieving best value in private finance initiative project procurement. *Construction Management and Economics*: Vol. 21, No. 5, pp. 461-470.
- Bryman, A. 2012. Social research methods. Oxford university press.
- Carnisa Laurent & Eny Y, 2013. Nusantara: Between sky and earth could the PPP be the solution for Indonesian airport infrastructures? Case Studies on Transport Policy. World Conference on Transport Research Society. Elsevier Ltd.
- David Goetsch & Stanley B. Davis. 1997. Introduction to total quality: quality management for production, processing, and services. New Jersey: Prentice Hall.
- Karlof, Bengt dan Ostblom Svante, 1997. Benchmarking: Petunjuk Menuju Keunggulan. Yogyakarta: Andi Offset.
- Putri, Erika Sefila dan Wisudanto. 2016. Struktur Pembiayaan Pembangunan Infrastruktur di Indonesia Penunjang Pertumbuhan Ekonomi. Surabaya. Simposium 1 Jaringan Perguruan Tinggi untuk Pembangunan Infrastruktur Indonesia.
- Siemiatycki, Matti. (2012). The Global Experience with Infrastructure Public—Private Partnerships. *Planning &*

- Environmental Law*. 64. 6-11.
10.1080/15480755.2012.718624.
- Tjiptono & Diana. 2002. Total Quality Management. Yogyakarta: Andi Offset Yogyakarta.
- UN-HABITAT, 2011. Public-private partnerships in housing and urban development, Nairobi: UN-HABITAT.
- Wong, Peter & Cheung, Sai. (2005). Structural Equation Model of Trust and Partnering Success. *Journal of Management in Engineering*. 21. 10.1061/(ASCE)0742-597X(2005)21:2(70).
- Watson, Gregory H, 1997. Strategic Benchmarking: Mengukur Kinerja Perusahaan Anda Dibandingkan Perusahaan Terbaik Dunia. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wijk, Michel Van. 2007. Airport as Cityports in the City-region. Dissertation in Geographical Studies. Utrecht The Netherlands.
- Peraturan Presiden nomor 44 tahun 2016 tentang Daftar Bidang Usaha Yang Tertutup Dan Bidang Usaha Yang Terbuka Dengan Persyaratan Di Bidang Penanaman Modal