
STRATEGI DIVERSIFIKASI PENDAPATAN UPAYA PENINGKATAN BISNIS NON AERONAUTIKA DI BANDARA BLU UPBU KELAS I UTAMAJUWATA TARAKAN

M. Ismal Fikri¹, Hemi Pamurahrjo², Ichyu Machmiyana³

Politeknik Penerbangan Indonesia Curug, Banten

e-mail: ¹m.ismalfikri11@gmail.com, ²hemi.pamurahrjo@ppicurug.ac.id

³ichyu.machmiyana@ppicurug.ac.id

Abstract: *BLU UPBU Kelas I Utama Juwata Tarakan Airport plays a vital role as the main air gateway in the border area of North Kalimantan. The airport's high dependence on aeronautical revenues, which tend to fluctuate, makes its financial condition vulnerable to external disruptions such as a decline in passenger numbers and flight restrictions. Therefore, revenue diversification strategies are essential to enhance the airport's financial independence and competitiveness. This research aims to analyze non-aeronautical revenue diversification strategies and identify challenges and opportunities for developing non-aeronautical businesses at Juwata Tarakan Airport. The study uses a qualitative case study approach, with data collected through observation, in-depth interviews, and document analysis. The findings reveal that optimizing vacant land, collaborating with local MSMEs, developing digital services, and organizing local events are crucial parts of the implemented strategy. However, challenges remain, such as limited human resources, underdeveloped digital infrastructure, and the relatively low contribution of the non-aeronautical sector to total revenue. It is recommended to establish a Non-Aeronautical Marketing Team to enhance promotion, business collaboration, and sustainable revenue growth, aligned with modern airport management trends that integrate transport and commercial.*

Keyword: *Business Opportunities, Marketing Strategy, Land Utilisation, Non-Aeronautical Revenue*

Abstrak: Bandara BLU UPBU Kelas I Utama Juwata Tarakan memiliki peranan penting sebagai gerbang udara utama di wilayah perbatasan Kalimantan Utara. Ketergantungan terhadap pendapatan aeronautika yang bersifat fluktuatif membuat kondisi keuangan bandara rentan terhadap gangguan eksternal seperti penurunan jumlah penumpang dan pembatasan penerbangan. Oleh karena itu, diperlukan strategi diversifikasi pendapatan untuk meningkatkan kemandirian finansial dan daya saing bandara. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi diversifikasi pendapatan non-aeronautika dan mengidentifikasi tantangan serta peluang dalam pengembangan bisnis non-aeronautika di Bandara Juwata Tarakan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi lahan kosong, kolaborasi dengan UMKM, pengembangan layanan digital, serta penyelenggaraan event lokal menjadi bagian penting dalam strategi yang diterapkan. Namun, masih terdapat kendala berupa keterbatasan SDM, infrastruktur digital yang belum optimal, serta rendahnya kontribusi sektor non-aeronautika terhadap pendapatan keseluruhan. Disarankan agar dibentuk Tim Marketing Non-Aeronautika untuk meningkatkan promosi, kerja sama bisnis, dan optimalisasi pendapatan secara berkelanjutan, sejalan dengan tren pengelolaan bandara modern yang mengintegrasikan aspek transportasi dan komersial.

Kata kunci: Bandara, Diversifikasi Pendapatan, Non-Aeronautika, Lahan Kosong, UMKM, Tim Marketin

PENDAHULUAN

Bandara sebagai simpul transportasi udara memiliki peran penting dalam mendukung mobilitas masyarakat, konektivitas wilayah, dan pertumbuhan ekonomi regional. Dalam perkembangan industri kebandarudaraan global, terjadi pergeseran paradigma dalam model bisnis bandara, dari yang semula bergantung pada pendapatan aeronautika seperti biaya pendaratan dan layanan penumpang, menjadi lebih beragam melalui pengembangan sektor non-aeronautika. Strategi diversifikasi pendapatan ini muncul sebagai respons atas kondisi pasar yang semakin dinamis dan ketidakpastian global, terutama sejak pandemi COVID-19 yang menyebabkan lalu lintas udara turun drastis dan menghantam stabilitas keuangan banyak bandara (ACI World, 2020; Graham, 2018).

Salah satu sektor yang kini dikembangkan adalah bisnis non-aeronautika, yakni segala aktivitas komersial yang tidak langsung berhubungan dengan operasional penerbangan, seperti penyewaan ruang usaha, periklanan, parkir, dan pengembangan properti. Diversifikasi ini tidak hanya berfungsi sebagai penyangga stabilitas finansial, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan daya tarik bandara sebagai pusat aktivitas ekonomi, sosial, dan budaya. Di Indonesia, beberapa bandara besar seperti Soekarno-Hatta dan I Gusti Ngurah Rai telah menerapkan model ini secara intensif dengan capaian peningkatan kontribusi non-aeronautika terhadap total pendapatan secara signifikan (PT Angkasa Pura II, 2023).

Namun demikian, penerapan strategi ini belum merata di seluruh wilayah, khususnya pada bandara yang berada di daerah perbatasan seperti Bandara BLU UPBU Kelas I Utama Juwata Tarakan. Terletak di Kalimantan Utara dan berfungsi sebagai gerbang utama mobilitas dan logistik di wilayah perbatasan, bandara ini memiliki potensi besar dalam mengembangkan bisnis non-

aeronautika. Sayangnya, hingga kini kontribusi sektor tersebut masih rendah dibanding sektor aeronautika, sebagaimana terlihat dari data pendapatan tahun 2022–2024 yang menunjukkan pertumbuhan pendapatan non-aeronautika tidak sebanding dengan pertumbuhan aeronautika. Kondisi ini menandakan adanya ruang yang cukup besar untuk mengembangkan strategi diversifikasi pendapatan secara lebih optimal dan berkelanjutan.

Permasalahan tersebut menggarisbawahi pentingnya kajian sistematis mengenai strategi diversifikasi pendapatan di Bandara Juwata Tarakan. Optimalisasi potensi lahan kosong, penguatan kemitraan dengan pelaku UMKM lokal, pengembangan layanan digital, serta pemanfaatan pendekatan destinasi komersial berbasis komunitas merupakan beberapa langkah yang mulai diterapkan. Namun upaya-upaya ini masih menghadapi berbagai kendala seperti keterbatasan sumber daya manusia, regulasi penggunaan lahan, serta minimnya dukungan infrastruktur digital. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengidentifikasi strategi yang telah, sedang, dan seharusnya diterapkan agar sektor non-aeronautika dapat menjadi pilar yang kokoh dalam struktur pendapatan bandara.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana strategi diversifikasi pendapatan yang diterapkan di Bandara BLU UPBU Kelas I Utama Juwata Tarakan? dan (2) Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan bisnis non-aeronautika di bandara tersebut?

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis strategi diversifikasi pendapatan non-aeronautika yang telah diterapkan di Bandara Juwata Tarakan; dan (2) Mengidentifikasi tantangan serta peluang dalam optimalisasi sektor non-aeronautika sebagai sumber pendapatan alternatif.

Dalam mendukung kerangka konseptual penelitian ini, sejumlah literatur primer digunakan sebagai dasar. Graham (2018) menekankan pentingnya diversifikasi pendapatan di tengah ketidakpastian industri penerbangan. Studi Freestone dan Williams (2021) serta laporan ACI World (2020) menunjukkan bahwa keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada kolaborasi dengan pihak ketiga, pemanfaatan aset lahan yang belum tergarap, serta integrasi teknologi digital. Penelitian terbaru oleh Putri & Martanti (2022), Akhir (2023), dan Wijayanti (2024) di beberapa bandara di Indonesia memperkuat temuan tersebut, dengan menekankan pentingnya pendekatan berbasis komunitas, pemanfaatan lahan kosong, serta dukungan regulasi yang adaptif terhadap dinamika bisnis non-aeronautika.

Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademik dalam kajian manajemen bandara, tetapi juga menjadi rekomendasi praktis bagi pengambil kebijakan dan pengelola bandara dalam merancang strategi inovatif berbasis konteks lokal. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat mendukung transformasi Bandara Juwata Tarakan menuju entitas yang lebih mandiri, berkelanjutan, dan berdaya saing dalam ekosistem kebandarudaraan nasional dan regional.

METODE

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi diversifikasi pendapatan non-aeronautika di Bandara BLU UPBU Kelas I Utama Juwata Tarakan. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk mengeksplorasi proses, konteks, dan pengalaman subjek dalam penerapan strategi bisnis, terutama dalam lingkungan yang kompleks seperti pengelolaan bandara (Creswell, 2018).

Desain penelitian bersifat deskriptif eksploratif, di mana peneliti menggali informasi melalui interaksi langsung di lapangan selama periode On The Job Training (OJT) selama enam bulan. Penelitian ini menekankan pada eksplorasi praktik-praktik aktual, kebijakan internal, serta dinamika antar-pemangku kepentingan dalam pengembangan sektor non-aeronautika.

Ruang Lingkup dan Objek Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada strategi peningkatan pendapatan non-aeronautika melalui pemanfaatan lahan kosong dan kerja sama kemitraan di lingkungan Bandara BLU UPBU Kelas I Utama Juwata Tarakan. Objek penelitian mencakup unit manajemen bandara, pelaku usaha yang menjadi tenant di dalam terminal, serta layanan komersial yang mendukung aktivitas non-aeronautika, seperti parkir, ritel, dan media iklan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Bandara BLU UPBU Kelas I Utama Juwata Tarakan, Kota Tarakan, Kalimantan Utara. Lokasi ini dipilih karena memiliki karakteristik sebagai bandara perbatasan dengan potensi besar di bidang non-aeronautika. Penelitian dilakukan dalam rentang waktu Oktober 2024 hingga Juli 2025, bertepatan dengan pelaksanaan praktik kerja lapangan (OJT).

Data dan Bahan Primer

Data utama dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi di lapangan. Sedangkan data sekunder berupa laporan keuangan bandara, peraturan pemerintah terkait bisnis kebandarudaraan (UU No. 1 Tahun 2009 dan PM No. 41 Tahun 2023), serta hasil penelitian sebelumnya. Bahan dan alat penelitian meliputi pedoman wawancara semi-terstruktur, alat perekam suara, kamera dokumentasi, dan catatan lapangan.

Teknik Pengumpulan Data

Tiga teknik utama digunakan dalam pengumpulan data:

1. Wawancara Mendalam

Dilakukan terhadap manajemen bandara, pihak tenant, dan stakeholder lain yang relevan, dengan panduan wawancara semi-terstruktur. Wawancara ini bertujuan untuk memahami strategi diversifikasi yang telah diterapkan serta kendala dan peluang dalam implementasinya.

2. Observasi Lapangan

Peneliti melakukan observasi non-partisipatif terhadap aktivitas bisnis non-aeronautika, termasuk interaksi tenant dan pengguna layanan, pemanfaatan lahan, serta fasilitas digital yang tersedia.

3. Studi Dokumen

Dokumen yang dianalisis mencakup laporan realisasi pendapatan bandara, regulasi pemerintah, data statistik lalu lintas penerbangan, serta kebijakan internal terkait pengelolaan bisnis non-aeronautika.

Definisi Operasional Variabel

Dalam konteks penelitian ini, variabel utama adalah strategi diversifikasi pendapatan non-aeronautika, yang didefinisikan sebagai upaya sistematis yang dilakukan manajemen bandara untuk mengembangkan sumber pendapatan di luar sektor penerbangan, termasuk namun tidak terbatas pada ritel, penyewaan ruang, periklanan, layanan parkir, dan pengembangan lahan. Indikator operasional dari variabel ini mencakup:

1. Penggunaan lahan kosong untuk kegiatan komersial
2. Tingkat kerja sama dengan UMKM lokal
3. Implementasi layanan berbasis digital
4. Kontribusi pendapatan non-aeronautika terhadap total pendapatan bandara

Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan pendekatan analisis tematik, yang dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Proses analisis dimulai

dengan transkripsi wawancara dan pencatatan hasil observasi, kemudian dilakukan kategorisasi berdasarkan tema-tema utama seperti pola strategi, hambatan implementasi, dan faktor pendukung. Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumen guna meningkatkan validitas temuan.

Melalui metode ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran utuh dan mendalam mengenai strategi diversifikasi pendapatan non-aeronautika serta implikasinya bagi keberlanjutan pengelolaan bandara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini menemukan bahwa strategi diversifikasi pendapatan non-aeronautika di Bandara BLU UPBU Kelas I Utama Juwata Tarakan telah mengalami perkembangan meskipun implementasinya masih terbatas dalam skala dan dampak ekonomi. Dalam kurun waktu 2022 hingga 2024, tercatat adanya peningkatan pendapatan non-aeronautika secara konsisten, meskipun kontribusinya terhadap total pendapatan bandara belum mencapai proporsi yang ideal. Salah satu indikator utama peningkatan tersebut adalah keberhasilan manajemen bandara dalam mendorong pemanfaatan lahan kosong menjadi area komersial terbuka seperti penyewaan untuk kegiatan bazar UMKM, festival makanan, dan kerja sama penyediaan foodcourt semi permanen. Selain itu, bandara juga mulai memperkuat sektor layanan digital dan parkir elektronik (e-parking) sebagai bentuk awal dari digitalisasi layanan non-aeronautika.

Dari sisi bentuk strategi yang diterapkan, penelitian ini mengelompokkan temuan ke dalam lima fokus strategi utama Pertama, pemanfaatan lahan kosong menjadi langkah awal yang telah direalisasikan oleh manajemen bandara. Lahan yang sebelumnya tidak produktif, seperti area

di sekitar halaman parkir dan zona-zona sisi darat terminal, mulai diaktivasi untuk mendukung kegiatan komersial, seperti bazar UMKM, tempat kuliner, dan penyewaan ruang usaha sementara. Aktivitas ini memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan pemasukan non-aeronautika dan sekaligus mendukung pelibatan komunitas lokal.

Kedua, kerja sama dengan UMKM lokal menjadi strategi utama dalam mengembangkan layanan non-aeronautika. Melalui seleksi dan kurasi yang dilakukan oleh tim komersial, beberapa pelaku UMKM diberikan kesempatan untuk membuka stan makanan, kerajinan, dan oleh-oleh khas Tarakan di area terminal. Strategi ini terbukti tidak hanya meningkatkan variasi layanan kepada penumpang, tetapi juga menciptakan nilai tambah ekonomi bagi masyarakat sekitar.

Ketiga, dari aspek layanan, digitalisasi mulai diterapkan meskipun secara terbatas. Saat ini bandara telah menerapkan sistem parkir digital berbasis e-money serta papan informasi digital untuk pengumuman layanan dan promosi. Dalam rencana jangka menengah, bandara menargetkan pengembangan sistem reservasi ritel berbasis online, e-payment untuk tenant, serta integrasi layanan logistik digital.

Keempat, penguatan sektor logistik dilakukan dengan mendorong optimalisasi pemanfaatan gudang kargo dan cold storage. Bandara Juwata secara geografis berada di jalur distribusi strategis antara Kalimantan Utara dan wilayah Indonesia Timur, sehingga memiliki potensi besar dalam mendukung kegiatan ekspor hasil laut dan pertanian. Pada tahun 2024, sektor logistik memberikan kontribusi pendapatan sebesar 13% dari total pendapatan non-aeronautika, naik dari 7% pada tahun 2022.

Kelima, secara umum, kontribusi sektor non-aeronautika terhadap total pendapatan bandara mengalami peningkatan signifikan. Data pendapatan tahun 2022 menunjukkan bahwa pendapatan non-aeronautika hanya

menyumbang sekitar 9,8% dari total pendapatan, sedangkan pada tahun 2024 meningkat menjadi 13,8%. Peningkatan ini mencerminkan keberhasilan awal dari inisiatif diversifikasi yang telah diterapkan meskipun skalanya masih terbatas dan bertahap.

Melalui observasi dan wawancara, ditemukan bahwa aktivitas non-aeronautika yang memberi dampak langsung terhadap peningkatan pendapatan antara lain adalah kegiatan bazar dan pameran UMKM lokal yang dilakukan secara berkala. Aktivitas ini meningkatkan kunjungan ke area bandara oleh masyarakat umum, meski bukan pengguna jasa penerbangan. Hal ini memberikan tambahan arus pendapatan bagi tenant dan juga penyewa lahan sementara. Pendekatan ini dipandang sebagai bentuk awal transformasi bandara dari sekadar terminal transportasi menjadi pusat interaksi ekonomi dan sosial.

Namun, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa strategi tersebut belum sepenuhnya maksimal. Keterbatasan sumber daya manusia dengan kompetensi manajemen komersial menjadi salah satu hambatan utama dalam mengembangkan model bisnis non-aeronautika yang kompetitif. Selain itu, kurangnya infrastruktur pendukung seperti jaringan internet yang stabil, area parkir luas, serta perizinan penggunaan aset pemerintah juga menjadi faktor pembatas implementasi strategi secara lebih masif dan berkelanjutan

Pembahasan

Temuan di atas memperkuat pemahaman bahwa bandara di wilayah perbatasan seperti Juwata Tarakan memiliki urgensi tinggi untuk melakukan diversifikasi pendapatan sebagai upaya menjaga keberlangsungan operasional dan finansial. Bandara yang bergantung sepenuhnya pada sektor aeronautika sangat rentan terhadap gejolak eksternal, seperti fluktuasi jumlah penumpang, regulasi penerbangan, dan kondisi ekonomi global. Oleh karena itu, strategi diversifikasi non-aeronautika bukan lagi

pilihan, melainkan kebutuhan struktural dalam manajemen bandara modern.

Hasil penelitian ini selaras dengan temuan Graham (2018), yang menegaskan bahwa diversifikasi pendapatan non-aeronautika telah menjadi ciri khas bandara yang resilien terhadap krisis. Bandara yang mampu memanfaatkan lahan, memperluas kemitraan bisnis, dan mengintegrasikan layanan digital terbukti lebih mampu bertahan dan berkembang dalam situasi tidak pasti. Graham juga mencatat bahwa sektor non-aeronautika bisa menyumbang hingga 40% dari total pendapatan jika dikembangkan secara strategis.

Di Indonesia, temuan ini sejalan dengan studi Putri & Martanti (2022) yang meneliti diversifikasi di Bandara Ahmad Yani, di mana penggunaan lahan untuk aktivitas publik seperti taman, area kuliner, dan pameran menjadi sumber pendapatan alternatif yang signifikan. Bandara Soekarno-Hatta bahkan mencatat kontribusi non-aeronautika lebih dari 45% setelah pengembangan Terminal 3 Ultimate dengan berbagai pusat perbelanjaan dan layanan komersial (Angkasa Pura II, 2023).

Namun, yang membedakan Juwata Tarakan adalah lokasinya sebagai bandara perbatasan dan bukan bagian dari metropolitan besar. Kondisi ini memberikan tantangan tersendiri, terutama dalam menjaring tenant besar atau investor komersial yang tertarik untuk masuk ke area bandara. Oleh karena itu, pendekatan berbasis lokal melalui kemitraan dengan UMKM menjadi jalan tengah yang paling rasional dan berkelanjutan. Hal ini diperkuat oleh Wijayanti (2024) yang menyebutkan bahwa kemitraan antara pengelola bandara dan UMKM lokal dapat menciptakan ekosistem bisnis yang adaptif dan mendukung perekonomian regional.

Dari sisi implementasi kebijakan, peneliti menemukan bahwa terdapat kesenjangan antara regulasi nasional dan kondisi operasional di lapangan. Meskipun PM No. 41 Tahun 2023

memberi landasan hukum bagi pemanfaatan lahan bandara untuk kegiatan komersial, birokrasi internal dan kurangnya sistem pengawasan yang jelas seringkali menjadi hambatan dalam pelaksanaan. Studi Santoso (2020) juga mengkritik lambannya respons kelembagaan dalam pengelolaan bandara BLU yang masih banyak mengandalkan pola kerja administratif, bukan kewirausahaan publik.

Implikasi dari penelitian ini menekankan bahwa strategi diversifikasi pendapatan non-aeronautika harus disertai dengan penguatan kelembagaan, peningkatan kompetensi SDM, reformasi kebijakan pengelolaan aset, dan digitalisasi proses layanan. Bandara yang ingin tumbuh sebagai pusat ekonomi daerah harus mengubah orientasinya dari sekadar terminal layanan menjadi aktor pembangunan berbasis aset dan jejaring.

Dengan demikian, Bandara Juwata Tarakan memiliki peluang besar untuk mengembangkan sektor non-aeronautika secara lebih progresif melalui model kolaboratif dengan masyarakat, pemerintah daerah, dan pelaku usaha lokal. Strategi jangka panjang yang terintegrasi dalam Rencana Induk Pengembangan Bandara menjadi penting untuk mengarahkan setiap langkah investasi non-aeronautika yang dilakukan, sehingga mampu menciptakan keseimbangan antara fungsi transportasi dan nilai ekonomi berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa strategi diversifikasi pendapatan non-aeronautika di Bandara BLU UPBU Kelas I Utama Juwata Tarakan merupakan pendekatan yang relevan dan adaptif dalam menjawab tantangan keberlanjutan finansial bandara di wilayah perbatasan. Dengan memfokuskan pada lima pilar utama pemanfaatan lahan kosong, kemitraan dengan UMKM lokal, penguatan layanan logistik, integrasi teknologi digital, dan pengembangan

ekosistem komersial berbasis komunitas pengelola bandara telah menunjukkan langkah konkret dalam memperluas sumber pendapatan di luar sektor aeronautika yang selama ini dominan. Meskipun penerapannya masih dalam tahap awal dan belum terstandarisasi, strategi-strategi tersebut mencerminkan transformasi peran bandara dari sekadar fasilitas transportasi menjadi pusat ekonomi regional yang terbuka dan inklusif.

Tujuan utama penelitian untuk mengidentifikasi strategi yang diterapkan dan menganalisis tantangan serta peluang dalam pengembangan bisnis non-aeronautika telah tercapai secara menyeluruh melalui pendekatan kualitatif dan teknik analisis tematik yang digunakan. Temuan penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran faktual mengenai kebijakan internal dan praktik operasional di Bandara Juwata Tarakan, tetapi juga memperkaya khazanah literatur kebandarudaraan dengan sudut pandang kontekstual dari wilayah yang selama ini kurang mendapat sorotan dalam studi manajemen bandara. Penekanan pada pelibatan UMKM, pemanfaatan lahan berbasis sosial-ekonomi lokal, serta penguatan sinergi antara fungsi pelayanan dan komersial menjadi kontribusi penting bagi pengembangan teori diversifikasi pendapatan yang selama ini lebih banyak dikaji di bandara-bandara besar.

Penelitian ini turut memajukan pemahaman terkini tentang pentingnya strategi diversifikasi dalam konteks ketidakpastian ekonomi pascapandemi dan tren global dalam pengelolaan bandara modern. Dengan memperlihatkan bagaimana sebuah bandara kelas menengah di daerah perbatasan dapat mulai mengadopsi prinsip-prinsip airport commercial development yang progresif, studi ini menawarkan narasi alternatif bahwa transformasi ekonomi bandara tidak selalu harus dimulai dari skala besar atau wilayah metropolitan. Pendekatan berbasis potensi lokal, keterlibatan komunitas, serta inovasi mikro dalam

pelayanan non-aeronautika terbukti mampu memberikan hasil nyata dalam jangka menengah.

Dengan demikian, simpulan utama dari penelitian ini adalah bahwa strategi diversifikasi pendapatan non-aeronautika di Bandara Juwata Tarakan, meskipun masih memiliki banyak keterbatasan, telah berada pada jalur yang tepat. Untuk mempercepat dan memperluas dampaknya, dibutuhkan dukungan kebijakan yang lebih responsif, perencanaan strategis yang berbasis data, serta penguatan kapasitas kelembagaan di tingkat pengelola bandara. Penelitian ini juga membuka ruang bagi studi-studi lanjutan yang lebih mendalam dan kuantitatif untuk mengukur dampak ekonomi dari masing-masing strategi non-aeronautika yang dikembangkan, baik dari sisi peningkatan pendapatan, penciptaan lapangan kerja, maupun kontribusinya terhadap pembangunan daerah. Dengan menyatukan pendekatan teoritis dan praktik lokal, penelitian ini memberikan pijakan awal yang kuat bagi pengembangan model bisnis bandara yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustrianto, A. (2022). *Pengaruh Kapabilitas Dinamis, Lingkungan Dinamis, Strategi Benchmarking, dan Strategi Inovasi terhadap Kinerja Bisnis Bandara (Studi Kasus Bandara-Bandara di Indonesia)*. Disertasi, Universitas Pendidikan Indonesia. repository.upi.edu
- Airports Council International (ACI). (2020). *The Business of Airports: Revenue Strategies for the Future*.
- Aldiefa, A., & Oktavianor, T. (2023). *Analisis Strategi Bisnis Non Aeronautika PT Angkasa Pura I Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin*. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 12(3), 62-75. journalmab.ulm.ac.id
- Bisnis. com. (2023). Kewenangan

- Pengelolaan Lahan Dinilai Hambat Bisnis Non-Aeronautika.
Retrieved from <https://ekonomi.bisnis.com/xxxx>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K. (2012). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: Aldine.
- Freestone, R., & Williams, P. (2021). *Airports as City Hubs: The Non-Aeronautical Perspective*. *Urban Studies Journal*, 59(3), 507-523.
- Graham, A. (2018). *Managing Airports: An International Perspective*. London: Routledge.
- Israful, H. (2019). *Peran Pemerintah Daerah dan Swasta dalam Penyelenggaraan Bandara Harus Patuhi Perundangan yang Berlaku*. Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. dephub.go.id
- JDIH BPK RI. (2021). *PP No. 32 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Bidang Penerbangan*.
- Kementerian Perhubungan. (2021). *Peraturan Menteri Perhubungan No. 81 Tahun 2021 tentang Kegiatan Pengusahaan di Bandar Udara*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- PT Angkasa Pura II. (2023). *Laporan Tahunan 2023*.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Akhir, Tugas. 2023. *Peluang Peningkatan Usaha Non Aeronautical Pasca Pandemi Covid-19 Di Bandar Udara Internasional Jenderal Ahmad Yani – Semarang Peluang Peningkatan Usaha Non Aeronautical Pasca Pandemi Covid-19 Di Bandar Udara Internasional Jenderal*.
- Ellitan. 2009. “No Title سیردت قرط Экономика اللغة العربية.” *Региона* 19(19):19.
- Halawa, Erniwati. 2021. “Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing (Studi Kasus Pada Dasom Beauty & Me Nail Surabaya).” *Benchmark* 1(2):58–65. doi: 10.46821/benchmark.v1i2.143.
- PM 41 Tahun, 2023. 2023. “M Enteri P Er H U B U N G a N R Ep U B Lik in D O N E Sia.” *PM 41 Tahun* 1–97.
- Santoso, Agus. 2021. “Analisis Potensi Bisnis Bandar Udara Pada Masa Pandemi Covid-19 Studi Kasus: Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta.” *Warta Ardhia* 46(2):96. doi: 10.25104/wa.v46i2.391.96-109.
- Yuliana, Dina. 2017. “Strategi Pengembangan Pelayanan Publik Di Bandar Udara Internasional Soekarno Hatta - Cengkareng.” *Warta Ardhia* 41(4):181–200. doi: 10.25104/wa.v41i4.155.181-200.