



## Optimalisasi Ruang Kosong Bandara untuk Meningkatkan Pendapatan *Non-Aeronautika* melalui Layanan dan Bisnis Tambahan

Muchamad Nur Syaifulrahman<sup>1\*</sup>, Muhammad Tunjung Rohmatullah<sup>2</sup>, Elfi Amir<sup>3</sup>,  
Rany Adiliawijaya Putriekapuja<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Diploma III Operasi Bandar Udara, Politeknik Penerbangan Indonesia Curug,  
Indonesia

Email : [muchamadnursyaifulrahman@gmail.com](mailto:muchamadnursyaifulrahman@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [tunjung608@gmail.com](mailto:tunjung608@gmail.com)<sup>2</sup>, [elfi.amir@ppicurug.ac.id](mailto:elfi.amir@ppicurug.ac.id)<sup>3</sup>,  
[rany.adiliawijaya@ppicurug.ac.id](mailto:rany.adiliawijaya@ppicurug.ac.id)<sup>4</sup>

Alamat:, JL Raya PLP Curug, Serdang Wetan, Kec, Legok, Kabupaten Tangerang, Banten, Indonesia

Korespondensi penulis: [muchamadnursyaifulrahman@gmail.com](mailto:muchamadnursyaifulrahman@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to analyze the strategy of utilizing vacant spaces within airports to enhance non-aeronautical revenue through collaboration with Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs). Given the growing importance of non-aeronautical revenue sources in the aviation industry, this research focuses on how airports can optimize underutilized spaces for commercial purposes. The research method applied is library research, where relevant literature, journals, and previous studies are reviewed to gain insights into successful strategies and best practices. The findings of the study indicate that the development of commercial spaces, such as fast-food tenants, retail outlets, and photo booths, can significantly enhance the passenger experience by providing convenient services and entertainment. Additionally, these developments offer a sustainable alternative revenue stream for airports, diversifying income beyond traditional aeronautical activities. The research also explores the role of the Value Proposition Canvas business model to assess the alignment between the value offered by these services and the needs of passengers. By applying this model, the study emphasizes the importance of understanding customer expectations and ensuring that airport services meet these demands. The analysis further highlights that successful implementation of these strategies requires careful planning, including collaboration between airport management, MSMEs, local governments, and sponsors. Building strong partnerships and ensuring mutual benefit are critical for maximizing the non-aeronautical revenue potential. The study concludes by suggesting that airports can leverage vacant spaces more effectively to not only boost revenue but also improve the overall passenger experience, contributing to the long-term sustainability and growth of the airport sector.*

**Keywords:** *airport, marketing strategy, MSMEs, non-aeronautical, vacant space*

**Abstrak.** Studi ini bertujuan menganalisis strategi pemanfaatan ruang kosong di bandara untuk meningkatkan pendapatan non-aeronautika melalui kolaborasi dengan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Mengingat semakin pentingnya sumber pendapatan non-aeronautika dalam industri penerbangan, penelitian ini berfokus pada bagaimana bandara dapat mengoptimalkan ruang yang belum dimanfaatkan secara optimal untuk tujuan komersial. Metode penelitian yang diterapkan adalah riset kepustakaan, di mana literatur, jurnal, dan studi terdahulu yang relevan dikaji untuk mendapatkan wawasan tentang strategi dan praktik terbaik yang berhasil. Temuan studi menunjukkan bahwa pengembangan ruang komersial, seperti gerai makanan cepat saji, gerai ritel, dan bilik foto, dapat meningkatkan pengalaman penumpang secara signifikan dengan menyediakan layanan dan hiburan yang nyaman. Selain itu, pengembangan ini menawarkan aliran pendapatan alternatif yang berkelanjutan bagi bandara, mendiversifikasi pendapatan di luar aktivitas aeronautika tradisional. Penelitian ini juga mengeksplorasi peran model bisnis Kanvas Proposisi Nilai untuk menilai keselarasan antara nilai yang ditawarkan oleh layanan ini dan kebutuhan penumpang. Dengan menerapkan model ini, studi ini menekankan pentingnya memahami ekspektasi pelanggan dan memastikan bahwa layanan bandara memenuhi tuntutan tersebut. Analisis ini lebih lanjut menyoroti bahwa keberhasilan implementasi strategi-strategi ini membutuhkan perencanaan yang matang, termasuk kolaborasi antara manajemen bandara, UMKM, pemerintah daerah, dan sponsor. Membangun kemitraan yang kuat dan memastikan saling menguntungkan sangat penting untuk memaksimalkan potensi pendapatan non-aeronautika. Studi ini menyimpulkan bahwa bandara dapat memanfaatkan ruang kosong secara lebih efektif untuk tidak hanya meningkatkan pendapatan tetapi juga meningkatkan pengalaman penumpang secara keseluruhan, yang berkontribusi pada keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang sektor bandara.

**Kata kunci:** bandara, non-aeronautika, ruang kosong, strategi pemasaran, UMKM

## 1. LATAR BELAKANG

Bandar udara adalah fasilitas yang digunakan untuk mendukung aktivitas operasional pesawat udara, seperti proses lepas landas dan pendaratan. PT Angkasa Pura Indonesia merupakan pihak yang bertanggung jawab dalam mengelola operasional bandar udara di Indonesia.. Bandar udara mencakup seluruh wilayah lapangan udara beserta infrastruktur dan perlengkapan pendukung yang berfungsi sebagai fasilitas dasar untuk menunjang penyelenggaraan transportasi udara bagi masyarakat. Berdasarkan Annex 14 dari ICAO, Bandar udara, atau yang dikenal sebagai *aerodrome*, merupakan wilayah tertentu di permukaan darat atau perairan yang dilengkapi dengan sarana fisik seperti bangunan, instalasi, dan perlengkapan, yang digunakan secara penuh atau sebagian untuk mendukung aktivitas pesawat udara dalam proses kedatangan, keberangkatan, serta pergerakan. (Syafei & Basri Said, n.d.)

Bisnis bandara dalam konteks pendapatan non-aeronautika merujuk pada segala aktivitas ekonomi yang menghasilkan pemasukan di luar layanan penerbangan inti, seperti pendaratan, parkir pesawat, dan layanan penumpang. Pendapatan non-aeronautika mencakup berbagai sektor seperti retail (toko bebas bea, restoran, dan kafe), penyewaan properti (hotel, perkantoran, dan gudang), jasa transportasi darat (parkir dan rental mobil), hingga pengembangan kawasan komersial dan industri di sekitar bandara. Dalam perspektif manajemen bandara modern, diversifikasi ke sektor non-aeronautika menjadi strategi penting untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan keuangan bandara, khususnya di tengah fluktuasi volume penumpang dan ketidakpastian industri penerbangan. Bandara tidak lagi dipandang sekadar sebagai fasilitas transportasi, tetapi sebagai pusat ekonomi multifungsi (*aerotropolis*) yang mendukung pertumbuhan regional dan menciptakan peluang investasi. Secara ilmiah, pendekatan ini sejalan dengan teori pengelolaan aset infrastruktur dan model revenue management, di mana optimalisasi pemanfaatan aset fisik seperti lahan dan bangunan menjadi kunci dalam menghasilkan nilai tambah ekonomi jangka panjang bagi operator bandara dan masyarakat sekitar. (Oleh, n.d.)

Pemanfaatan lahan kosong di area bandara untuk mendukung pendapatan non-aeronautika merupakan strategi bisnis yang semakin penting dalam pengelolaan bandara modern. Pendapatan non-aeronautika mencakup segala bentuk pemasukan yang tidak terkait langsung dengan operasional penerbangan, seperti sewa properti, pusat perbelanjaan, restoran, hotel, perkantoran, fasilitas logistik, dan ruang komersial lainnya. Lahan kosong di sekitar bandara memiliki nilai strategis tinggi karena lokasinya yang mudah diakses dan memiliki aliran manusia yang tinggi, menjadikannya ideal untuk investasi dalam sektor-sektor pendukung. Pembangunan zona ekonomi khusus (KEK), kawasan industri ringan, atau pusat

distribusi logistik di area ini dapat mendongkrak pertumbuhan ekonomi lokal sekaligus meningkatkan efisiensi rantai pasok. Selain itu, pengembangan ruang terbuka hijau atau infrastruktur energi terbarukan (seperti ladang panel surya) juga dapat dimanfaatkan sebagai bentuk investasi berkelanjutan yang selaras dengan agenda pembangunan ramah lingkungan.(Fitriani et al., 2025)

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui kondisi area kosong di daerah bandara guna meningkatkan pendapatan melalui sisi *non aeronautical*.(2) untuk mengetahui strategi pemasaran yang dilakukan dapat berpengaruh terhadap pendapatan bandara *non aeronautical*.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Penerbangan

Merujuk pada Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2009 Pasal 1 tentang Penerbangan, istilah penerbangan diartikan sebagai sebuah sistem yang terintegrasi, yang mencakup penggunaan wilayah udara, operasional pesawat terbang, bandar udara, transportasi udara, navigasi penerbangan, jaminan keselamatan dan keamanan, pelestarian lingkungan, serta sarana pendukung lainnya yang berperan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat..(Anggela, 2023)

### Penumpang Angkutan Udara

Mengacu pada Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2021 mengenai Standar Pelayanan Minimal Penumpang Angkutan Udara, penumpang diartikan sebagai seseorang yang secara sah tercatat sebagai pengguna layanan penerbangan komersial, di mana identitasnya tercantum dalam tiket penerbangan yang dimiliki. Keabsahan status penumpang tersebut harus dibuktikan melalui dokumen identitas pribadi yang memiliki status legal dan telah memenuhi peraturan yang ditetapkan, serta telah memperoleh pas masuk pesawat atau boarding pass sebagai syarat utama untuk dapat memasuki pesawat udara. Ketentuan ini menegaskan bahwa hanya penumpang yang memenuhi persyaratan administratif dan keamanan yang berhak mendapatkan pelayanan serta akses terhadap fasilitas penerbangan, sebagai bagian dari upaya penyelenggaraan pelayanan transportasi udara yang tertib, aman, dan sesuai standar.(2021pmkemenhub030, n.d.)

### **Pendapatan Non Aeronautical**

Menurut Rahmadi Islam, dalam konteks industri penerbangan, pendapatan non-aeronautika kini memegang peranan strategis dalam mendukung keberlanjutan keuangan bandara. Pendapatan tersebut berasal dari berbagai aktivitas di luar operasional penerbangan, seperti kegiatan komersial, penyewaan ruang usaha, periklanan, dan layanan penunjang lainnya yang disediakan di lingkungan bandara. Hal ini mencerminkan bahwa aspek non-aeronautikal bukan lagi sekadar pendukung, melainkan telah menjadi komponen penting dalam struktur pendapatan bandara secara keseluruhan. (Bisnis et al., n.d.)

Pendapatan *non-aeronautika* merupakan pemasukan yang diperoleh oleh pihak pengelola bandar udara melalui berbagai aktivitas atau layanan yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan operasional penerbangan, tetapi tetap dilakukan di dalam wilayah bandara dan ditujukan untuk mendukung keberlanjutan operasional dan meningkatkan nilai komersial bandara. Pendapatan ini berbeda dari pendapatan aeronautical, yang bersumber dari aktivitas seperti pendaratan pesawat, parkir pesawat, dan layanan penumpang (Refrensi 1, n.d.). Secara rinci pendapatan non-aeronautical mencakup beberapa kategori utama, antara lain

- a. Kegiatan Komersial dan Retail: mencakup penyewaan ruang usaha untuk toko, restoran, kafe, duty free, minimarket, dan layanan hiburan (seperti photobooth dan lounge).
- b. Periklanan: pendapatan dari pemasangan iklan statis maupun digital di dalam dan sekitar terminal bandara.
- c. Parkir dan Transportasi Darat: mencakup biaya parkir kendaraan pribadi, layanan taksi, shuttle bus, serta jasa transportasi daring.
- d. Penyewaan Ruang dan Properti: seperti sewa ruang perkantoran, pergudangan, serta fasilitas logistik.

### **Kerjasama Bandar Udara**

Kerja sama bandara adalah bentuk hubungan kemitraan atau kolaborasi strategis antara pengelola bandar udara dengan berbagai pihak eksternal, baik dari sektor publik maupun swasta, yang bertujuan untuk mendukung pengembangan, operasional, serta peningkatan layanan dan pendapatan bandara. Dalam konteks kajian ilmiah, kerja sama ini mencerminkan pendekatan kolaboratif dalam manajemen infrastruktur transportasi udara yang melibatkan pembagian tanggung jawab, risiko, sumber daya, dan keuntungan antara para pihak yang terlibat. (Marshal Pranata et al., n.d.)

### **Value Proposition Canvas**

Value proposition merupakan elemen fundamental dalam struktur model bisnis yang berfungsi sebagai landasan bagi suatu entitas dalam merancang, memberikan, dan memperoleh manfaat dari nilai produk atau jasa yang ditujukan kepada pelanggan. Model bisnis itu sendiri mencakup empat komponen utama, yaitu segmen konsumen, nilai penawaran, struktur infrastruktur, dan keberlanjutan finansial. Dalam konteks persaingan bisnis, pengembangan value proposition menjadi bagian penting dari strategi diferensiasi yang bertujuan untuk menyelaraskan penawaran organisasi dengan preferensi, kebutuhan, serta ekspektasi pasar sasaran. Dengan merancang proposisi nilai yang relevan dan unggul, organisasi tidak hanya dapat menciptakan daya tarik yang kuat di mata pelanggan, tetapi juga memperoleh keunggulan kompetitif yang signifikan. Oleh karena itu, value proposition berperan sebagai kunci strategis dalam membangun posisi pasar yang solid dan memastikan keberhasilan jangka panjang di tengah persaingan industri yang dinamis. (Puspa & Wilopo, 2017)

### ***Tenant***

*Tenant* diartikan sebagai individu maupun badan usaha yang memperoleh hak untuk menggunakan atau menempati suatu ruang atau bangunan milik pihak lain melalui mekanisme sewa yang sah. Tenant dapat memanfaatkan properti tersebut untuk berbagai keperluan, seperti tempat tinggal, kegiatan operasional, atau usaha komersial, dengan kewajiban membayar sejumlah biaya sewa sesuai ketentuan dalam perjanjian sewa yang telah disepakati bersama pemilik properti. (Aritonang et al., 2023)

Dalam konteks manajemen properti dan dokumen yang relevan, istilah tenant sering merujuk pada pihak penyewa ruang kantor yang memiliki hak dan tanggung jawab tertentu terhadap penggunaan fasilitas tersebut. Fokus utama dalam pengelolaan hubungan dengan tenant adalah pada upaya untuk memahami dan memenuhi kebutuhan serta harapan mereka guna meningkatkan tingkat kepuasan, loyalitas, dan komitmen terhadap pemilik atau pengelola properti. Pendekatan ini sering dikaitkan dengan penerapan strategi *Customer Relationship Management* (CRM), yang berperan penting dalam menjaga hubungan jangka panjang serta mengurangi potensi perpindahan tenant ke lokasi lain akibat ketidakpuasan terhadap pelayanan atau fasilitas yang diberikan.

### ***Photo Booth***

Photobooth merupakan suatu bentuk layanan dokumentasi visual yang menyediakan fasilitas untuk pengambilan gambar dengan latar belakang (background) yang telah didesain

secara tematik dan menarik. Layanan ini memungkinkan pengguna atau pengunjung untuk berpose secara bebas di depan kamera, dengan hasil foto yang dapat dicetak dan diterima secara langsung dalam waktu singkat. Tema dan dekorasi photobooth umumnya disesuaikan dengan karakteristik atau konsep acara tertentu, seperti pernikahan, ulang tahun, atau kegiatan promosi, sehingga menciptakan suasana yang sesuai dengan identitas dan pesan acara tersebut. Penggunaan photobooth juga menjadi bagian dari tren hiburan interaktif yang tidak hanya memberikan pengalaman visual, tetapi juga nilai kenangan personal bagi para pengguna. (Immanuel et al., n.d.)

## **UMKM**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah bentuk kegiatan usaha yang dikategorikan berdasarkan skala tertentu, seperti jumlah aset, omzet tahunan, serta jumlah tenaga kerja, yang berperan penting dalam mendukung perekonomian nasional. UMKM memiliki peranan strategis dalam perekonomian Indonesia, karena berkontribusi dalam penciptaan lapangan kerja, peningkatan taraf hidup masyarakat, serta mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkesinambungan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 (UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA, n.d.) tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, klasifikasi UMKM dijelaskan sebagai berikut:

### **a. Usaha Mikro**

Merupakan jenis usaha yang memiliki aset bersih maksimal sebesar Rp50 juta, tidak termasuk kepemilikan atas tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki pendapatan penjualan tahunan paling tinggi Rp300 juta.

### **b. Usaha Kecil**

Merujuk pada usaha yang memiliki kekayaan bersih di atas Rp50 juta hingga Rp500 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki omzet tahunan antara lebih dari Rp300 juta sampai maksimal Rp2,5 miliar.

### **c. Usaha Menengah**

Didefinisikan sebagai usaha dengan nilai kekayaan bersih di atas Rp500 juta hingga Rp10 miliar, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki nilai penjualan tahunan lebih dari Rp2,5 miliar sampai paling banyak Rp50 miliar.

## **Pengusahaan Bandar Udara**

Mengacu pada Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2021 Pasal 4 mengenai kegiatan pengusahaan bandar udara, dijelaskan bahwa penyelenggaraan

pelayanan jasa kebandarudaraan dapat dilakukan oleh dua entitas utama. Pertama, Badan Usaha Bandar Udara, yaitu badan hukum yang menjalankan operasional bandar udara secara komersial setelah memperoleh izin usaha sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Kedua, Unit Penyelenggara Bandar Udara, yaitu instansi yang ditunjuk oleh pemerintah untuk mengelola bandar udara yang belum beroperasi secara komersial. Unit ini dibentuk dan berada di bawah kewenangan serta tanggung jawab pemerintah. Ketentuan ini memberikan dasar hukum dalam pembagian peran antara entitas swasta dan pemerintah dalam pengelolaan serta pengusahaan bandar udara nasional. (BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA, n.d.)

Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 41 Tahun 2023 Pasal 3, (Menteri Perhubungan Republik Indonesia, n.d.) pelayanan jasa kebandarudaraan mencakup layanan terhadap pesawat udara, penumpang, barang, dan pos, yang meliputi penyediaan atau pengembangan antara lain:

- a. Sarana untuk menunjang aktivitas pendaratan, tinggal landas, pergerakan di darat, tempat parkir, serta penyimpanan pesawat udara.
- b. Fasilitas terminal yang digunakan dalam pelayanan angkutan penumpang, barang kargo, dan kiriman pos.
- c. Prasarana pendukung seperti sistem kelistrikan, instalasi air bersih, peralatan elektronik, serta sistem pengolahan limbah.
- d. Area untuk pendirian bangunan, lahan operasional, kawasan industri, dan gedung lainnya yang berkaitan dengan kelancaran operasional transportasi udara.

### 3. METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan metode penelitian studi pustaka (*library research*), yakni pendekatan yang dilakukan dengan mengumpulkan informasi melalui kajian mendalam terhadap berbagai teori yang relevan, yang diperoleh dari sumber-sumber literatur yang memiliki keterkaitan langsung dengan topik yang dibahas. Pelaksanaan studi pustaka dalam penelitian ini mencakup empat tahapan utama, yaitu: (1) menyiapkan instrumen dan perlengkapan penelitian yang diperlukan, (2) menyusun bibliografi kerja sebagai daftar acuan awal, (3) mengatur jadwal dan alokasi waktu untuk proses pencarian informasi, serta (4) membaca secara aktif dan mencatat isi literatur sebagai bahan kajian utama. (Nina Adlini et al., 2022)

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran berbagai sumber informasi dan merekonstruksi konsep-konsep yang diperoleh dari referensi seperti buku ilmiah, jurnal akademik, serta hasil penelitian terdahulu. Literatur yang terkumpul selanjutnya

dianalisis secara kritis dan sistematis dengan kedalaman yang memadai untuk memperkuat proposisi dan argumentasi dalam penelitian ini. Analisis tersebut menjadi dasar dalam penyusunan pembahasan yang relevan dengan tujuan dan fokus kajian.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Strategi Pemasaran yang dilakukan Bandara**

Dalam era globalisasi yang semakin berkembang, peran bandar udara tidak lagi terbatas pada fungsi tradisional sebagai tempat lepas landas dan pendaratan pesawat, maupun sebagai penyedia layanan berbasis pendapatan aeronautika semata. Saat ini, bandara dituntut untuk bertransformasi menjadi entitas bisnis yang mampu mengelola dan mengoptimalkan potensi lahan komersial sebagai sumber pendapatan dari sektor non-aeronautika. Selama ini, belum optimalnya pemanfaatan sektor non-aeronautika disebabkan oleh kecenderungan PT. Angkasa Pura Indonesia yang lebih terfokus pada pengelolaan layanan penumpang penerbangan. Padahal, pendapatan non-aeronautika memiliki kontribusi strategis dalam menjaga keseimbangan finansial, terutama ketika terjadi penurunan signifikan pada pendapatan berbasis penumpang. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan inovatif yang tidak hanya bergantung pada arus kedatangan penumpang, tetapi juga mampu memanfaatkan potensi ekonomi dari penumpang keberangkatan maupun para pekerja di lingkungan bandara. Dengan demikian, diharapkan sektor non-aeronautika dapat menjadi pilar utama yang memberikan kontribusi pendapatan secara berkelanjutan dan bahkan melampaui sektor aeronautika dalam jangka panjang. (14. +Dana+Adi+Candra+, n.d.)

Dalam rangka menarik minat dan perhatian penumpang, salah satu strategi pemasaran yang dirancang oleh pengelola bandara adalah pemanfaatan area kosong di terminal untuk dijadikan ruang usaha yang akan diisi oleh mitra tenant, seperti penyedia makanan cepat saji (fast food) dan fasilitas hiburan seperti photobooth. Strategi ini tidak hanya difokuskan pada peningkatan kenyamanan bagi penumpang, tetapi juga diarahkan pada optimalisasi pendapatan dari sektor non-aeronautikal melalui kolaborasi komersial. Untuk menjaring mitra bisnis yang potensial, bandara menerapkan beberapa pendekatan strategis, antara lain: (i) pelaksanaan komunikasi pemasaran yang efektif guna menyampaikan nilai dan peluang kerja sama, (ii) penerapan direct marketing untuk menjangkau calon mitra secara langsung, (iii) penguatan strategi branding dan penempatan lokasi usaha yang strategis, (iv) identifikasi dan analisis segmentasi pasar untuk menyesuaikan penawaran dengan kebutuhan konsumen, serta (v) pengumpulan data dan umpan balik dari pengguna jasa sebagai dasar evaluasi dan perbaikan layanan secara berkelanjutan. Pendekatan tersebut diharapkan dapat mendukung



pengembangan kawasan komersial bandara secara optimal dan berorientasi pada kepuasan pengguna.

### **Pemanfaatan Area Kosong pada Bandara**

Perkembangan globalisasi telah mendorong perubahan signifikan terhadap peran dan fungsi bandar udara, yang kini tidak lagi semata-mata berfungsi sebagai tempat aktivitas penerbangan seperti lepas landas, pendaratan, pergerakan penumpang, dan pengangkutan kargo. Bandar udara kini bertransformasi menjadi pusat multifungsi yang mencakup kegiatan bisnis, akomodasi, pusat perbelanjaan, serta sarana rekreasi bagi para pengguna jasa. Oleh karena itu, pengelola bandar udara memiliki peluang untuk mengembangkan dan menyediakan area-area komersial di lingkungan bandara sebagai upaya dalam meningkatkan kontribusi pendapatan dari sektor non-aeronautikal. Hal ini menjadi penting mengingat ketergantungan terhadap pendapatan aeronautikal saja tidak lagi cukup menjamin stabilitas finansial, khususnya saat terjadi penurunan aktivitas penerbangan. Oleh sebab itu, fokus pengelolaan perlu diarahkan pula pada penguatan sektor non-aeronautikal sebagai sumber pendapatan alternatif yang berkelanjutan, mengingat selama ini perhatian lebih banyak diberikan pada layanan penumpang pesawat yang merupakan bagian dari bisnis aeronautikal.

Tersedianya area kosong dengan luas dan lokasi yang strategis membuka peluang untuk dimanfaatkan secara optimal. Pemanfaatan ruang ini menjadi fokus pengelola bandara guna meningkatkan efektivitas fungsi komersial di kawasan terminal. Salah satu solusi inovatif yang dapat diterapkan adalah dengan mengembangkan area tersebut menjadi lokasi usaha, seperti gerai makanan cepat saji (fast food) dan fasilitas photobooth, sehingga mampu menciptakan nilai tambah dan pengalaman baru bagi pengguna jasa. Inisiatif ini diharapkan dapat menjadi langkah strategis dalam menciptakan sumber pendapatan baru dari sektor non-aeronautikal, sekaligus mendukung diversifikasi bisnis bandara.

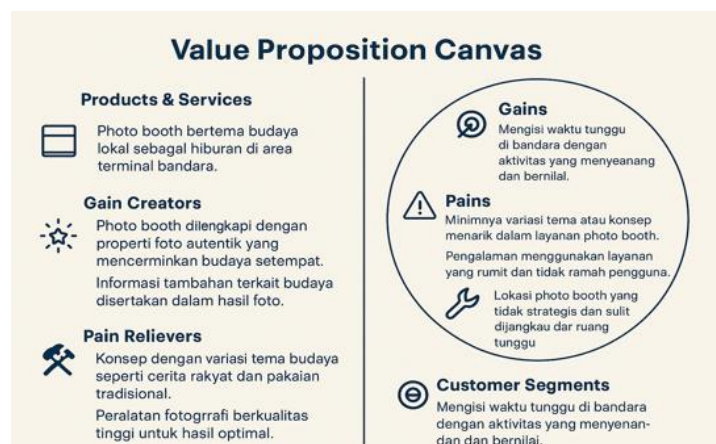
Guna menarik minat penumpang untuk mengunjungi area tersebut, peneliti mengusulkan penambahan tenant kuliner agar pengguna jasa dapat menikmati sajian fast food dengan praktis dan efisien dalam waktu tunggu mereka. Sasaran utama dari upaya ini adalah para penumpang dan pengguna layanan di Bandar Udara Internasional yang menjadi bagian dari target pasar pengembangan fasilitas non-aeronautikal.

Dalam rangka merealisasikan rencana pengembangan bisnis tersebut, diperlukan kolaborasi strategis dengan mitra pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Untuk mengevaluasi kelayakan pemanfaatan area kosong yang direncanakan sebagai lokasi usaha kuliner cepat saji (fast food) dan layanan photobooth, penulis menerapkan pendekatan model

bisnis *Value Proposition Canvas* (VPC). Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Osterwalder dan Pigneur, VPC merupakan alat analisis yang digunakan untuk memetakan kesesuaian antara nilai yang ditawarkan suatu produk atau layanan dengan kebutuhan, harapan, dan permasalahan yang dialami oleh pelanggan. Melalui pendekatan ini, dapat diidentifikasi sejauh mana rencana pengembangan bisnis mampu menciptakan nilai yang relevan dan berdampak bagi pengguna jasa di lingkungan bandar udara.



Gambar 1. Value Proposition Canvas Tenant



Gambar 2. Value Proposition Canvas Photobooth

Pemanfaatan ruang kosong di kawasan bandar udara melalui penyediaan tenant kuliner cepat saji dan fasilitas photobooth merupakan bentuk inovasi strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kenyamanan dan pengalaman penumpang, khususnya bagi mereka yang sedang menunggu keberangkatan. Inisiatif ini tidak hanya memberikan nilai tambah bagi pengguna jasa bandara, tetapi juga berpotensi menjadi sarana promosi dan pemberdayaan bagi pelaku UMKM lokal, sehingga turut berkontribusi dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah, khususnya di Kota Manado. Dalam pelaksanaan rencana bisnis ini, perencanaan yang matang menjadi aspek krusial guna menjamin keberhasilan dan keberlanjutan program. Oleh karena itu, diperlukan kolaborasi lintas sektor antara pengelola bandara dengan pemangku

kepentingan terkait, seperti mitra sponsor, pemerintah daerah, Dinas Pariwisata, serta Dinas Koperasi dan UKM, di mana pihak bandara akan bertindak sebagai fasilitator penyedia ruang dan sarana pendukung kegiatan tersebut.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Pemanfaatan ruang kosong di bandara untuk meningkatkan pendapatan non-aeronautika telah menjadi strategi yang semakin penting dalam dunia penerbangan. Menurut Airports Council International (2025), pendapatan non-aeronautika berkontribusi sebesar 36,7% dari total pendapatan bandara pada tahun 2023, menandakan betapa pentingnya sektor ini dalam mendiversifikasi sumber daya finansial bandara. Strategi ini juga dibuktikan dengan laporan Technavio (2024) yang memperkirakan pasar pendapatan non-aeronautika akan berkembang sebesar USD 43,09 miliar dalam lima tahun mendatang, dengan teknologi digital menjadi faktor pendorong utama. Sejalan dengan hal ini, Kearney (2020) menekankan bahwa model bisnis bandara yang berfokus pada pengalaman penumpang, termasuk fasilitas seperti tenant kuliner dan photobooth, dapat meningkatkan kepuasan pengguna sekaligus memperkuat pendapatan non-aeronautika. Frost & Sullivan (2017) juga menambahkan bahwa kolaborasi dengan pihak eksternal dan perencanaan strategis yang matang sangat diperlukan untuk mengoptimalkan pemanfaatan ruang kosong ini. Keberhasilan dalam hal ini dapat dilihat dari model Bandara Changi, yang berhasil mengembangkan ekosistem komersial terintegrasi dengan tenant dan hiburan untuk meningkatkan pendapatan non-aeronautika (Chutipongdech, 2020).

## DAFTAR REFERENSI

- Airports Council International. (2025, May 15). Maximizing non-aeronautical revenues: Key to airport financial sustainability. <https://blog.aci.aero/airport-economics/maximizing-non-aeronautical-revenues-key-to-airport-financial-sustainability/>
- Anggela, N. R. (2023). Analisis kepuasan penggunaan mesin self check-in di Bandar Udara Internasional Yogyakarta-Kulonprogo. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 1(3), 127-134. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v1i3.134>
- Aritonang, F. K., Prihatini, A. E., & Budiatmo, A. (2023). Pengaruh kenyamanan pusat perbelanjaan dan tenant pengisi terhadap kepuasan konsumen pada Kota Kasablanka Mall Jakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(2). <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab>
- Bisnis, J., Pembangunan, D., Aldiefa, A., Oktavianor, T., & Bisnis, M. A. (n.d.). Analisis strategi bisnis non aeronautika PT Angkasa Pura I Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin. <https://journalmab.ulm.ac.id/index.php/jbp>

- Chutiphongdech, T. (2020). The success behind the world's best airport: The rise of Changi. [https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID3937274\\_code4252995.pdf?abstracId=3715232&mirid=1](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3937274_code4252995.pdf?abstracId=3715232&mirid=1) <https://doi.org/10.2139/ssrn.3715232>
- Fitriani, N. D., Machmiyana, I., Soebagio, A., Pratiwi, A. K., Muhammad, D., & Kusumah, C. (2025). Di Bandar Udara Internasional Jenderal Ahmad Yani-Semarang. *Aviation Business and Operations Journal*, 3(01). <https://doi.org/10.54147/aboj.v3i01.1055>
- Frost & Sullivan. (2017). Strengthening the airport value proposition. [https://www.frost.com/wp-content/uploads/2019/02/FS\\_WP\\_Amadeus-Airport-A4\\_11Dec17\\_FINAL.pdf](https://www.frost.com/wp-content/uploads/2019/02/FS_WP_Amadeus-Airport-A4_11Dec17_FINAL.pdf)
- Immanuel, F., Puji Widodo, A., Ilmu Komputer, J., & Sains dan Matematika, F. (n.d.). Pengembangan aplikasi photobooth berbasis augmented reality. *Jurnal Masyarakat Informatika*, 11(1). <https://doi.org/10.14710/jmasif.11.1.31451>
- Kearney. (2020). Building future-ready airport business models. <https://www.kearney.com/documents/291362523/291369606/Building%2Bfuture-ready%2Bairport%2Bbusiness%2Bmodels.pdf/28308192-7143-8a70-c5fb-13b70eef6365?t=1608452015000>
- Marshal Pranata, A., & Wibowo, A. (n.d.). Abstract analysis of kerjasama pemanfaatan (KSP) PT Angkasa Pura II in the framework of infrastructure development and air transportation services. <http://etd.repository.ugm.ac.id/>
- Menteri Perhubungan Republik Indonesia. (n.d.).
- Nina Adlini, M., Hanifa Dinda, A., Yulinda, S., Chotimah, O., & Julia Merliyana, S. (2022). Metode penelitian kualitatif studi pustaka. Vol. 6(1). <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Oleh. (n.d.). Pengaruh promosi media sosial terhadap perkembangan bisnis non aeronautika di Bandar Udara Sultan Hasanuddin Makassar Proyek Akhir.
- Puspa, D., & Wilopo, I. (2017). Pengembangan value proposition dalam pembentukan strategi pemasaran (Studi Kasus pada: PT. Suryaraya Nusatama Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 51(2). [www.srn.co.id](http://www.srn.co.id)
- Refrensi 1. (n.d.).
- Syafei, I., & Basri Said, L. (n.d.). Analisis persepsi kepuasan pengguna transportasi udara pada Bandar Udara Sultan Hasanuddin Kota Makassar.
- Technavio. (2024, August 22). AI impact on airport non-aeronautical revenue market growth, set to increase by USD 43.09 billion from 2024-2028. <https://www.prnewswire.com/news-releases/ai-impact-on-airport-non-aeronautical-revenue-market-growth-set-to-increase-by-usd-43-09-billion-from-2024-2028--evolving-sophisticated-airport-terminals-to-boost-the-revenue-technavio-302228570.html>
- Undang-Undang Republik Indonesia. (n.d.).