

**TRANSFORMASI MENUJU BANDAR UDARA INTERNASIONAL**  
**Studi Tentang Transformasi Bandar Udara Radin Inten II Lampung**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**DWI MAR'ATUS SHOLIHAH**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**BANDAR LAMPUNG**

**2017**

## ABSTRAK

### **TRANSFORMASI MENUJU BANDAR UDARA INTERNASIONAL Studi Tentang Transformasi Bandar Udara Radin Inten II Lampung**

Oleh

**DWI MAR'ATUS SHOLIHAH**

Bandar Udara Radin Inten II Lampung merupakan bandar udara umum yang diselenggarakan oleh Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan. Saat ini Bandar Udara Radin Inten II hanya melayani penerbangan domestik. Namun, Pemerintah Provinsi Lampung merencanakan akan menjadikan bandar udara ini menjadi bandar udara bertaraf internasional, dengan tujuan untuk memenuhi keinginan pemerintah dan masyarakat Provinsi Lampung, khususnya dalam rangka menjadikan Bandar Udara Radin Inten II Lampung sebagai bandar udara embarkasi haji penuh.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data diolah melalui seleksi data, klarifikasi data, dan penyusunan data. Data dianalisis dengan menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperiksa melalui uji kredibilitas data, kebergantungan, dan kepastian data.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, transformasi Bandar Udara Radin Inten II Lampung dilatarbelakangi oleh tuntutan baik dari masyarakat maupun Pemerintah Provinsi Lampung. Jika dianalisis menggunakan sudut pandang teori sistem terbuka, maka dapat disimpulkan bahwa ada dua faktor pendorong transformasi menuju bandar udara internasional di Bandar Udara Radin Inten II Lampung, yakni dorongan ekonomi, politik, sosial budaya dan kondisi geografis. Serta adanya dukungan dari dalam organisasi dalam bentuk Sumber Daya, teknologi, dan pergantian kepemimpinan. Kemudian strategi yang dilakukan untuk menciptakan transformasi di Bandar Udara Radin Inten II Lampung ini, dianalisis menggunakan teori pendekatan transformasi dengan strategi pendekatan *reframing, restructure, revitalization, dan renewal* menurut Gouillert dan Kelly (1995). Rekomendasi yang dapat diberikan antara lain, percepatan peningkatan status Bandar Udara Radin Inten II Lampung menjadi bandar udara internasional, konsistensi peran pemimpin dan penentuan indikator kinerja yang kompetitif, pembuatan laman resmi Kantor UPBU dan Bandar Udara Radin Inten II, serta menjalin hubungan sinergis antara Kantor UPBU Radin Inten dengan pemerintah, masyarakat, dan swasta.

**Kata kunci: Transformasi, Bandar Udara, Faktor Pendorong, Strategi**

## **ABSTRACT**

### **THE TRANSFORMATION TO INTERNATIONAL AIRPORT Study Of Transformation Radin Inten II Lampung Airport**

**By**

**DWI MAR'ATUS SHOLIHAH**

Radin Inten II Lampung Airport is the public airport held by Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) Air Transportation Directorate The Ministry Of Transportation. Currently, Radin Inten II Lampung Airport only serves domestic flights. However, the Government of Lampung Province has become planning to change it become an international airport, in order to meet the wishes of the Government as well as citizen of Lampung Province, particularly by making approach Radin Inten II Lampung Airport as the full Hajj embarkation airport.

This research uses qualitative research with type of descriptive research. The technique of data collection is done with the interview, observation, and documentation. The data processed through the data selection, data clarifications, and data preparation. The data were analyzed using data reduction, the presentation of data, conclusion and withdrawal. The validity of the data was checked through a test of the credibility of the data, relying, and the certainty of data.

This research result indicates that, a transformation of Radin Inten II Lampung Airport is supported by the demands from both the citizen as well as Government of Lampung Province. After it has been analyzed by using the point of view of the open system theory, then it can be concluded that there are two factors driving the transformation towards the international airport in Radin Inten II Lampung Airport, i.e push by economical, political, social cultural, and geographical conditions. As well as the existence of support from Organization form of resources, technology, and leadership change. Then, strategy that to do for call into being transformation in this Radin Inten II Lampung Airport, analyzed by using transformational approach theory within strategy reframing, restructure, revitalization, and renewal according to Gouillert and Kelly (1995). Rekomendation those given one other thing are increase accelerated status of Radin Inten II Lampung Airport became international airport, coosistency leadership actor and act of determining job indicator are competitive, making official link of UPBU Office Radin Inten II Airport, and walk out synergy between UPBU Radin Inten II Office with government, citizen, and private.

**Key words: Trasformation, Airport, Driving Factors, Strategy.**

**TRANSFORMASI MENUJU BANDAR UDARA INTERNASIONAL**  
**Studi Tentang Transformasi Bandar Udara Radin Inten II Lampung**

Oleh  
**DWI MAR'ATUS SHOLIAH**

Skripsi  
Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar  
**SARJANA ADMINISTRASI NEGARA**

Pada  
**Jurusan Ilmu Administrasi Negara**  
**Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**UNIVERSITAS LAMPUNG**  
**BANDAR LAMPUNG**  
**2017**

Judul Skripsi : **TRANSFORMASI MENUJU BANDAR UDARA INTERNASIONAL (STUDI TENTANG TRANSFORMASI BANDAR UDARA RADIN INTEN II LAMPUNG)**

Nama Mahasiswa : *Du'i Mar'atus Sholihah*

No. Pokok Mahasiswa : 1316041024

Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara**

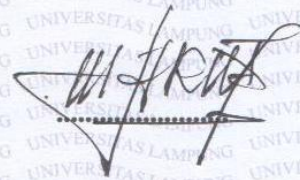
*[Signature]*

**Dr. Noverman Duaji, M. Si**  
**NIP. 19691103 200112 1002**

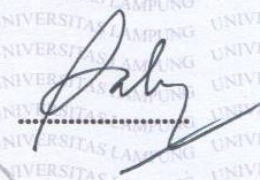
**MENGESAHKAN**

1. **Tim Penguji**

**Ketua : Syamsul Ma'arif, S.IP., M.Si.**



**Penguji : Rahayu Sulistiyowati, S.Sos., M.Si.**



2. **Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**Dr. Syarif Makhya, M.Si.**  
**NIP. 195908031986031003**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 28 Agustus 2017**

## PERNYATAAN

### RIVAYAT HIDUP

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi/Laporan akhir ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana/Ahli Madya), baik Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandar Lampung, 28 Agustus 2017

Yang membuat pernyataan,



*Dwi Mar'atus Sholihah*  
**Dwi Mar'atus Sholihah**

NPM. 1316041024

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis bernama lengkap Dwi Mar'atus Sholihah, lahir di Way Rate, Pesawaran pada tanggal 16 Desember 1995. Penulis merupakan anak kedua dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Siman, S.Ag.,M.Pdi. dan Ibu Suryati. Pendidikan yang ditempuh oleh penulis dimulai dari Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 02 Way Rate, Pesawaran pada tahun 2001-2003 kemudian pada kelas 3 SD pindah ke MIN 2 Pesawaran pada tahun 2003-2006. Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) penulis tempuh di MTS Darul Ma'arif Tegineneng, Lampung Selatan pada tahun 2007-2010. Setelah itu, penulis meneruskan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di MA Darul A'mal Kota Metro pada tahun 2010-2013.

Pada Tahun 2013 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung dan tergabung dalam Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA). Pada Bulan Januari 2016, Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) didesa Pesawaran Indah, Kecamatan Way Ratai, Kabupaten Pesawaran selama 60 hari.



## **Motto**

**"Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, "Berilah kelapangan didalam majelis, maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang berilmu beberapa derajat".**

**(Q.S Al-Mujadalah ayat 11)**

**"Barangsiapa yang menapaki suatu jalan dalam rangka mencari ilmu maka Allah akan memudahkan baginya jalan ke Surga."**

**[ H.R. Ibnu Majah & Abu Dawud ]**

**"You can change, you can transform. Berusahalah, karena usaha tidak akan pernah mengkhianati hasil."**

**(Dwi Mar'astus Sholihah)**

## PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmanirrohim

Segala pujibagi Allah Subhanahu wa ta'ala, Tuhan yang telah memberikan kesempatan sehingga dapat kuselesaikan sebuah karya ilmiah ini dan kepada junjungan kita Nabi Muhammad shallallahu alaihi wasallam, yang selalu kita harapkan Syafaatny adi hari akhir kelak.

Aku persembahkan karya in kepada:

**Ayahanda tercinta Siman dan ibunda tercinta Suryati.**

Yang selalu mencintai, menyayangi, mengasihi, mendo'akanku, mengerahkan seluruh tenaga dan pikirannya untuk kebaikan anak-anaknya dengan tulus dan sebagai penyemangat dalam hidupku.

Kakak tersayang **Wahidatur Rohmah** dan adik tersayang **Zeist Zahra Maharani**

yang senantiasa memberikan do'a, dukungan, dan semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. You're the Real MVP Sist.

Untuk keluarga besar, sahabat-sahabat dan juga teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan dukungan dan motivasi serta menemani dalam suka maupun duka dalam mencapai keberhasilanku.

Untuk para guru, dosen ANE, dan almamaterku tercinta

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

## SANWACANA

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

*Assalamuala'ikumwarahmatullabihwabarakatuh*

Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah Suhanahu wa ta'ala atas segala limpahan rahmat, karunia, dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Transformasi Menuju Bandar Udara Internasional (Studi Tentang Transformasi Bandar Udara Radin Inten II Lampung)”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana (S1) pada Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya pada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis selalu mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pihak pembaca yang arif guna tugas selanjutnya dimasa yang akan datang. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orangtuaku, Bapak Siman dan Mamak Yati, Mbak Omah, Zeist, keluarga besarku (uwek, bibik, lelek, sepupu) terimakasih untuk cinta, do'a serta dukungan yang telah kalian berikan selama ini. Dan tak lupa pula untuk

MasPik, keluarga jauh yang senantiasa menjadi *alarm deadline* skripsi. Terimakasih untuk cinta, doa, dukungan, semangat yang selalu diberikan. Uhibbukum fillah, jazakumullah khairan katsir, semoga Allah kumpulkan kita kembali di Jannah-Nya.

2. Bapak Syamsul Ma'arif, S,IP.,M.Si selaku dosen pembimbing utama, yang telah sabar dan bersedia meluangkan tenaga, pikiran, dan waktunya dalam memberikan bimbingan, arahan, nasehat, saran, motivasi serta semangat dalam penyelesaian skripsi ini. Jazakallah khairan katsiran, semoga Allah selalu sayang bapak dan membalas semua kebaikan bapak serta memudahkan segala urusan bapak.
3. Ibu Rahayu Sulistiowati, S.Sos.,M.Si selaku pembahas dan penguji yang telah membantu perbaikan melalui kritik dan saran yang diberikan demi kesempurnaan skripsi hingga akhir. Jazakillah khairan katsiran, semoga Allah membalas kebaikan ibu.
4. Bapak Dr. Syarief Makhya, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Noverman Duaji, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara, sekaligus dosen Pembimbing Akademik (PA), yang turut membantu memberikan kemudahan dan motivasi kepada penulis selama perkuliahan berlangsung.
6. Ibu Intan Fitri Meutia, S.A.N.,M.As selaku Sekertaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Seluruh dosen Ilmu Administrasi Negara, terimakasih untuk ilmu berharga

yang telah diberikan selama proses perkuliahan berlangsung. Semoga ilmu yang sudah didapat menjadi bekal yang berkah, berharga, dan bermanfaat dalam kehidupan penulis kedepannya. Jazakumullah khairan katsir.

8. Seluruh Bapak/Ibu Karyawan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
9. Segenap Informan Penelitian: Kasi Teknik dan Operasi, Mbak Fitri Stella Arisafitri tersayang, Kabag TU, Bapak Tri Yuwono, Kasi Kampen dan Pelayanan Darurat, Bapak Moh. Yamin, Kasi Pelayanan dan Kerjasama, Bapak Suheidi, dan masyarakat pengguna Bandar Udara Radin Inten II yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu yang telah bersedia dimintai informasi. Terimakasih untuk waktu luang, pengetahuan, informasi, dan data yang telah diberikan dalam penyelesaian skripsi ini. Jazakumullah khairan katsir.
10. Sahabat surgaku (insyaallah) yang belum lama Allah pertemukan lalu Allah dekatkan, Dek Amira Dinah, Ratu Fitriana, Rizqi Fatmala Sari, Mbak Nina, Erva, Widya, Syaroh, Ines, terkhusus untuk sahabat-sahabat Takhosus Tahfidzul Qur'an Angkatan V masjid Al Wasi'i. Terimakasih untuk pertemuannya, doanya, dukungannya, semangatnya dalam segala hal dan juga dalam penyelesaian skripsi ini. Uhibbukum fillah, jazakumullah khairan katsir, semoga Allah kumpulkan kita kembali di Jannah-Nya.
11. Sahabat dari semester 1 dan insyaallah sampai ke Jannah-Nya, Ayu Wulandari (jazakillah khairan katsir untuk banyak hal, semangat kejar mimpi, dan mari sama-sama menjadi dan membangun generasi Qur'ani). Gustian Istiqomah (Move Up ti, jangan terlalu santai, Allah tidak akan

merubah keadaan suatu kaum melainkan kaum itu sendiri yang berusaha merubahnya. Buruan kelarin skripsi). Eka Fitria Andriani (Semangat kak, untuk skripsi dan untuk banyak hal, Allah sayang kamu, kamu cantik {ketika berhijab}). Laras Retno WD (Inget umur yas, semangat untuk skripsi dan untuk banyak hal. Jangan mager mulu). Asti Rahweni (Wen semoga segera halal, sukses untuk masadepannya, doakan kami segera nyusul SAN. Dan plis wen, aku rindu kamu yang dulu). Nanda Nandani (Semangat nda, untuk skripsi dan untuk banyak hal. Jangan mageran macem isti, eka, dan laras). Big love for you guys, terimakasih untuk segalanya, uhibbukum fillah, jazakumullah khairan katsir, semoga Allah kumpulkan kita kembali di Jannah-Nya.

12. Teman-teman KKN Desa Pesawaran Indah, Bang Adib, Bang Ahmad, Dhayu, Keke, Suci, jazakumullah khairan katsir. Terimakasih untuk pertemuannya, dukungannya, semangatnya.
13. Seluruh keluarga besar Ilmu Administrasi Negara FISIP Unila, terkhusus Alasmenara (Uun dkk, Lela dkk, Ade dkk, dan nama-nama yang tidak bisa disebutkan satu-persatu). Terimakasih untuk kebersamaannya selama dibangku perkuliahan, terimakasih untuk doa, semangat, dukungan, dan uluran tangan kalian. Jazakumullah khairan katsir.
14. Semua Pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas bantuannya, jazakumullah khairan katsir.

Akhir kata semoga segala kebaikan dan bantuan yang diberikan kepada penulis mendapat balasan yang jauh lebih baik dari Allah Subhanahu wa ta'ala. Penulis mohon maaf apabila ada kesalahan dalam pembuatan skripsi ini, karena penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, akan tetapi sedikit harapan semoga karya ilmiah sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung,

Penulis

**Dwi Mar'atus Sholihah**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Transformasi bandar udara .....	9
B. Pendorong transformasi bandar udara .....	25
C. Strategi transformasi bandar udara .....	30
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis dan Tipe Penelitian .....	39
B. Fokus Penelitian.....	40
C. Lokasi Penelitian.....	42
D. Teknik Pengumpulan Data.....	43
E. Teknik Pengolahan Data .....	46
F. Teknik Analisis Data.....	46
G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	48
<b>IV. GAMBARAN UMUM KANTOR UNIT PENYELENGGARA BANDAR UDARA (UPBU) RADIN INTEN II LAMPUNG</b>	
A. Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Radin Inten II Lampung ....	51
B. Sejarah Bandara Radin Inten II Lampung .....	57
C. Renovasi Fasilitas Bandar Udara Radin Inten II Lampung .....	59
<b>V. PEMBAHASAN</b>	
A. Faktor Pendorong Transformasi Bandar Udara.....	65
1. Dorongan Lingkungan Eksternal .....	66
a. Ekonomi.....	66
b. Politik.....	73



c. Sosial Budaya .....	76
d. Kondisi Geografis .....	79
2. Dukungan Internal Organisasi .....	81
a. Sumber Daya .....	82
b. Teknologi .....	89
c. Pergantian Pemimpin .....	92
B. Strategi/Pendekatan Transformasi Bandar Udara .....	95
1. <i>Reframing</i> .....	96
a. Mencapai Mobilisasi .....	96
b. Menciptakan Misi .....	98
c. Membangun Sistem Pengukuran .....	101
2. <i>Restructure</i> .....	106
a. Membangun Model Ekonomi .....	106
b. Teknik Mengintegrasikan Infrastruktur Fisik .....	109
c. Mendesain Kembali Arsitektur Pekerjaan .....	111
3. <i>Revitalization</i> .....	115
a. Strategi memfokuskan kepada pasar .....	116
b. Strategi Menemukan Bisnis Baru .....	127
c. Pendekatan Merubah Aturan Melalui Teknologi Informasi ....	128
4. <i>Renewal</i> .....	133
a. Menciptakan Struktur <i>Reward</i> .....	134
b. Membangun Individu Belajar .....	135
c. Pengembangan Organisasi .....	137
C. Analisis Transformasi .....	142
1. Analisis Faktor Pendorong Transformasi .....	142
2. Analisis Strategi Transformasi .....	144

## **VI. PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	146
B. Saran .....	149

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
3.1 Daftar Wawancara Penelitian .....	43
3.2 Daftar Observasi Penelitian .....	44
3.3 Daftar dokumentasi Penelitian.....	45
4.1 Sumber Daya Manusia Kantor UPBU Radin Inten II .....	56
5.1 Jumlah Jemaah Haji yang di berangkatkan ke Tanah Suci Menurut Provinsi Tahun 2012-2015 .....	77
5.2 Sumber Daya Manusia Kantor UPBU Radin Inten II Lampung .....	83

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Model Dasar Sistem Terbuka .....	27
2.2 Model transformasi Gueillert dan Kelly (1995) .....	36
4.1 Struktur organisasi kantor UPBU Radin Inten II Lampung .....	54
5.1 Area Terminal Penumpang .....	84
5.2 <i>Flight Information Display System</i> .....	91
5.3 Diagram arus melingkar .....	110
5.4 Transportasi Menuju Bandar Udara .....	122
5.5 Fasilitas Sekitar Bandara .....	123
5.6 Memasuki Area Terminal .....	124
5.7 Daerah Terminal .....	125
5.8 Daerah Sewa .....	126
5.9 Landasan Pacu yang Bermasalah .....	128
5.10 Daerah Keberangkatan dan Kedatangan .....	128
5.11 Mitra Kerja Kantor UPBU Radin Inten II Lampung .....	130
5.12 Koordinasi oleh beberapa Kepala Seksi di masing-masing bidang .....	141

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Lampung merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang mengalami laju pertumbuhan penduduk yang terus meningkat setiap tahunnya. Penduduk provinsi Lampung pada tahun 2012, diketahui berjumlah 7.835.308 jiwa. Angka tersebut di tahun 2013 mengalami peningkatan sehingga jumlahnya menjadi 7.932.132 jiwa. Peningkatan terus berlangsung pada tahun-tahun selanjutnya, sehingga jumlah penduduk Provinsi Lampung terus bertambah menjadi 8.026.191 jiwa pada tahun 2014, 8.117.268 jiwa pada tahun 2015, dan 8.205.141 jiwa pada tahun 2016.<sup>1</sup> Semakin besar jumlah penduduk, pergerakannya pun akan semakin tinggi sehingga dibutuhkan sarana dan prasarana yang memadai agar mobilitas kegiatan penduduk dapat berlangsung dengan lancar. Selain itu, untuk membangun sebuah daerah yang maju, dibutuhkan pula moda transportasi yang mencukupi semua aspek, seperti kenyamanan, kecepatan serta kemudahan dalam penggunaannya.

Salah satu sarana yang dapat digunakan sebagai motor penggerak jalannya laju pertumbuhan disuatu daerah tertentu adalah bandar udara. Secara konseptual, bandar udara adalah kawasan di daratan atau perairan dengan batas-batas tertentu yang digunakan sebagai tempat pesawat udara mendarat dan lepas landas, naik

---

<sup>1</sup> “jumlah penduduk provinsi Lampung 5 tahun terakhir” <https://lampung.bps.go.id/> diakses pada 2 Januari 2017

turun penumpang, bongkar muat barang, dan tempat perpindahan intra dan antarmoda transportasi, yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan penerbangan, fasilitas keamanan penerbangan, serta fasilitas pokok dan fasilitas penunjang lainnya.<sup>2</sup> Produksi suatu bandar udara dilihat dari indikator-indikator yang dihasilkan seperti jumlah pesawat yang berangkat dan datang, penumpang yang berangkat, datang maupun transit, serta bagasi, barang dan pos/paket yang dibongkar dan dimuat di suatu bandar udara. Semakin tinggi tingkat aktifitas yang terjadi di suatu bandar udara, berarti menggambarkan semakin tingginya tingkat produksi, maupun tingkat utilisasi fasilitas suatu bandar udara.

Provinsi Lampung memiliki sebuah bandar udara komersil yang melayani penerbangan dari dan ke Provinsi Lampung yang dikelola oleh Unit Pelaksana Teknis (UPT) Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan, yakni Bandar udara Radin Inten II Lampung. Bandar udara ini merupakan pintu gerbang Lampung melalui jalur udara yang menghubungkan berbagai wilayah di pulau Jawa maupun Sumatera, misalnya Jakarta, Batam, Yogyakarta, Bandung, Palembang, dan lain-lain.<sup>3</sup> Secara umum peran Bandar udara Raden inten II Lampung adalah memperkokoh kehidupan politik, pengembangan ekonomi, sosial dan budaya serta keamanan dan pertahanan di Provinsi Lampung. Dibidang pengembangan ekonomi, sosial dan budaya, angkutan udara memberikan kontribusi yang cukup besar antara lain di bidang transportasi, pengembangan ekonomi daerah, pertumbuhan pariwisata dan ketenagakerjaan daerah setempat.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> UU No. 1 Tentang Penerbangan dan PM.69 Tahun 2013 tentang Tatanan Kebandarudaraan Nasional

<sup>3</sup> “*Perancangan dan Pengembangan Terminal Penumpang Bandar Udara Internasional Radin Inten II Lampung*” dalam [digilib.unila.ac.id/10809/16/BAB%20I.pdf](http://digilib.unila.ac.id/10809/16/BAB%20I.pdf) (diakses pada 7 November 2016)

<sup>4</sup> *Ibid*

Perkembangan jumlah pengguna jasa angkutan udara di Provinsi Lampung dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hal tersebut ditunjukkan oleh fakta bahwa Provinsi Lampung dengan jumlah penduduknya yang mencapai 9,7 juta jiwa, menempati peringkat ke-6 dalam jumlah warganya yang bekerja di luar negeri sebanyak 17,987 orang. Jumlah wisatawan yang masuk ke Provinsi Lampung juga mencatat angka yang besar yakni sebesar 2.173.606 orang yang terdiri dari 2.136.013 wisatawan domestik dan 37.503 wisatawan asing. Selain itu, besarnya potensi jumlah angkutan udara juga ditunjukkan dengan fakta bahwa sebanyak 6.282 rata-rata orang per tahun menunaikan ibadah haji. Jumlah ini belum termasuk 80 ribu warga Lampung yang masuk dalam masa *waiting list*, sehingga diperlukan waktu 16 tahun lagi untuk memberangkatkan jemaah haji.<sup>5</sup>

Melihat semakin meningkatnya jumlah pengguna jasa angkutan udara di Provinsi Lampung setiap tahunnya, Bandar Udara Radin Inten II Lampung ditargetkan menjadi bandar udara internasional mendampingi bandar udara internasional lainnya yang ada di Pulau Sumatera, seperti Bandar Udara Internasional Kuala Namu Medan, Bandar Udara Internasional Sultan Iskandar Muda Banda Aceh, Bandar Udara Internasional Minangkabau Padang, dan lain-lain. Pemerintah Provinsi Lampung dan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan (Kemenhub) sejak Juni 2012 telah menandatangani MoU tentang pengembangan dan pembangunan Bandar Udara Radin Inten II Lamsel. MoU bernomor G / 454 / III.06 / HK / 2012 dan HK.201 / 1/ 14 / DRJU-2012 itu dijadikan dasar kedua belah pihak untuk mengembangkan bandar udara terbesar di Provinsi Lampung tersebut menjadi bandar udara bertaraf internasional.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> “Jumlah Penduduk, TKI/TKW, Dan Wisatawan Tahun Terakhir” <https://lampung.bps.go.id/> (Pada 24 Desember 2016)

<sup>6</sup> “Gedung senilai Rp1M di Bandara Radin Inten II dibongkar untuk parkir” <http://lampung.tribunnews.com/> (diakses pada 5 November 2016)

Upaya untuk mewujudkan bandar udara internasional pada hakikatnya merupakan sebuah proses perubahan secara berkelanjutan. Menurut Daszko dan Sheinberg, tidak semua perubahan adalah transformasi, tetapi setiap transformasi adalah perubahan. Transformasi berarti penciptaan perubahan secara keseluruhan dalam bentuk, penampilan dan struktur dari yang belum ada sebelumnya.<sup>7</sup> Realisasi rencana transformasi Bandar Udara Radin Inten II tersebut, dimulai dengan upaya Pemerintah Provinsi Lampung untuk menjadikan Bandara Udara Radin Inten II Lampung sebagai bandar udara embarkasi haji penuh Lampung-Jeddah pada akhir tahun 2017.

Langkah tersebut dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Lampung karena didasari pertimbangan semakin bertambahnya jumlah masyarakat yang berangkat menunaikan ibadah Umroh atau Haji dari Provinsi Lampung. Selama ini calon jemaah haji dari Provinsi Lampung harus transit terlebih dahulu di Bandar udara Halim Perdana Kusuma Jakarta karena belum memadainya Bandar Udara Radin Inten II Lampung untuk menjadi tempat mendaratkan pesawat berbadan lebar yang khusus melayani para calon jemaah embarkasi haji. Mengingat Bandar Udara Radin Inten II Lampung saat ini belum menjadi bandara embarkasi haji penuh Lampung-Jeddah, maka Bandar Udara Radin Inten II Lampung saat ini masih berupa bandara emberkasi antara.<sup>8</sup>

Transformasi Bandar Udara Radin Inten II Lampung tentu saja dilakukan tidak semata-mata karena berpacu pada akan ditetapkannya bandara tersebut menjadi bandar udara internasional saja. Lebih dari itu, transformasi dilakukan

---

<sup>7</sup> “Analisis faktor-faktor yang terkait dengan persiapan transformasi organisasi” [journal.unsika.ac.id/ index.php/solusi/article/download/178/179](http://journal.unsika.ac.id/index.php/solusi/article/download/178/179) (diakses pada 27 desember 2016)

<sup>8</sup> Wawancara dengan Andi, Kepala Seksi Tata Usaha dan Keselamatan Penumpang. Dinas Perhubungan Provinsi Lampung (pada 15 Oktober 2016)

dengan bertujuan untuk terus meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan terhadap pelanggan. Dalam upayanya melakukan transformasi, sejumlah rencana strategis pengembangan tahun berjalan yang saat ini sedang digalakkan oleh Kemenhub dan kantor UPBU Radin Inten II yang diantaranya meliputi optimalisasi perluasan gedung terminal, perluasan area parkir bertingkat dan perpanjangan *runway* menjadi 3000 M.<sup>9</sup> Pihak penyelenggara bandar udara juga telah membuat rencana pengembangan jangka panjang yakni pembebasan lahan untuk pengembangan bandar udara baru (seberang) s/d 300 ha (tahun 2015 257,5 ha), penerbangan embarkasi haji penuh (Lampung-Jeddah), pemasangan *Instrument Landing System* (ILS) oleh *Air Navigation* serta pemindahan dan pembangunan terminal baru. Selain itu, masih banyak lagi upaya-upaya perbaikan lainnya yang saat ini terus dilakukan oleh pengelola bandar udara tersebut.

Dalam konteks inilah, ada dua pihak berwenang yang terlibat dalam proses peningkatan status Bandar Udara Radin Inten II Lampung menjadi bandar udara internasional, yakni Pemerintah Provinsi Lampung dan Pemerintah Pusat dalam hal ini Ditjen Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan. Pemprov Lampung memiliki kewenangan mengajukan permintaan dan menyediakan lahan. Selanjutnya, Pemerintah Pusatlah dalam hal ini Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kemenhub yang nantinya menyusun rencana sekaligus merealisasikan desain bandar udara. Sayangnya respon Pemerintah Pusat tidak secepat seperti yang diharapkan, sehingga proses perubahan tampaknya memerlukan waktu lebih lama dari target yang telah ditetapkan.

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Futri, Stella. Kepala Teknik dan Operasi. Kantor UPBU Radin Inten II Lampung (pada 20 oktober 2016)



Transformasi menjadi bandar udara internasional merupakan sebuah pekerjaan besar yang harus dilakukan. Jika berbicara mengenai transformasi, perubahan bukan hanya mencakup peningkatan pembangunan secara fisik saja yang dilakukan. Perubahan juga mencakup berbagai upaya perbaikan internal dan peningkatan mutu pelayanan di seluruh aspek bandar udara. Selain itu perubahan juga berkaitan erat dengan bagaimana rencana strategis yang akan dibuat dan diimplementasikan dalam rangka mengelola perubahan itu sendiri. Untuk itu diperlukan percepatan perubahan dan pembangunan Bandar Udara Radin Inten II Lampung secara optimal demi memenuhi harapan masyarakat dari dan ke Provinsi Lampung serta dalam rangka mendukung perkembangan perekonomian, perdagangan dan pariwisata di Provinsi Lampung.

Untuk mengkaji fenomena di atas, maka penulis mengangkat sebuah penelitian yang berjudul "Transformasi Menuju Bandar Udara Internasional (Studi Tentang Transformasi Bandar Udara Radin Inten II Lampung)". Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan untuk landasan berfikir bagi peneliti selanjutnya, yang kemudian diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak Kantor UPBU Radin Inten II selaku penyelenggara bandar udara untuk memperbaiki kinerjanya dalam menyediakan layanan prima pada masyarakat disisi kebandarudaraan, serta dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi pihak penyelenggara Bandar Udara Radin Inten II sebagai sarana diagnosis dalam mencari sebab masalah yang terjadi pada proses transformasi.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan penelitian ini adalah :

1. Faktor-faktor apa sajakah yang mendorong dan mendukung transformasi Bandar Udara Raden Inten II Lampung dari bandar udara domestik menjadi bandar udara internasional?
2. Bagaimanakah strategi pihak penyelenggara dalam mentransformasi Bandar Udara Radin Inten II Lampung dari bandar udara domestik menuju bandar udara internasional?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis dan mendeskripsikan faktor-faktor pendorong dan pendukung transformasi Bandar Udara Radin Inten II Lampung dari bandar udara domestic menuju bandar udara internasional.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan strategi pihak penyelenggara bandar udara Radin Inten II Lampung dalam mentransformasi Bandar Udara Radin Inten II Lampung dari bandar udara domestik menuju bandar udara internasional.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran dan penambahan ilmu pengetahuan dalam kajian Ilmu Administrasi Negara, terutama dalam bidang pengembangan organisasi.

2. Secara praktis

a) Bagi mahasiswa

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi atau acuan bagi para peneliti selanjutnya untuk menambah bahan penelitian.

b) Bagi pihak penyelenggara bandar udara

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi pihak penyelenggara Bandar Udara Radin Inten II Lampung sebagai sarana diagnosis dalam mencari sebab masalah yang terjadi pada proses transformasi dan sebagai wawasan untuk melakukan transformasi organisasi.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Transformasi Bandar Udara

Dalam lingkungan yang semakin kompetitif, organisasi perlu untuk melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan dan berbagai macam tantangan yang baru dan beraneka ragam. Untuk itu, organisasi perlu selalu melakukan inovasi dan transformasi untuk mencapai sebuah keunggulan organisasi. Perubahan transformasional paling sulit dipahami dan merupakan tipe perubahan yang paling kompleks dihadapi oleh organisasi saat ini.

Sebelum membahas lebih jauh mengenai transformasi, alangkah baiknya jika mengetahui makna transformasi. Kata "transformasi" berasal dari kata Latin yaitu *transformare* yang dalam konteks organisasi dimaknakan *to describe comprehensive organizational change initiative* (Ancona, 2005: 35).<sup>1</sup> Menurut Daszko dan Sheinberg, tidak semua perubahan adalah transformasi, tetapi setiap transformasi adalah perubahan. Ciri perubahan yang melekat pada konsep transformasi, yaitu:<sup>2</sup> (1) Perubahan dalam membuat terobosan baru (Riley, 2005),<sup>3</sup> (2) Transformasi berarti penciptaan perubahan

---

<sup>1</sup> Daszko, M. and Sheinberg, 2005, *Survival is Optional: Only Leaders With New Knowledge Can Lead the Transformation*. Hal 1

<sup>2</sup> "analisis faktor-faktor yang terkait dengan persiapan transformasi organisasi" [journal.unsika.ac.id/index.php/solusi/article/download/178/179](http://journal.unsika.ac.id/index.php/solusi/article/download/178/179) (diakses pada 27 desember 2016)

<sup>3</sup> Winardi, J. 2005. *Manajemen Perubahan*. (Jakarta: Kencana.) Hal : 2

secara keseluruhan dalam bentuk, penampilan dan struktur dari yang belum ada sebelumnya, (3) Transformasi adalah perubahan dalam *mindset* yang dilakukan berdasarkan proses belajar (Daszko dan Sheinberg, 2007),<sup>4</sup> (4) Transformasi merupakan proses perubahan fundamental terus-menerus (*on going process*) yang dilakukan di dalam organisasi untuk melembagakan pola baru yang berbeda tajam dengan pola yang lama (Else, 2005),<sup>5</sup> (5) Transformasi berhubungan dengan perubahan dalam pergeseran paradigma yang melibatkan nilai proposisi baru dalam produk atau pelayanan (Rouse, 2005),<sup>6</sup> (6) Transformasi berhubungan dengan perubahan DNA organisasi, tanpa ada DNA baru, tak akan ada transformasi (Osborne dan Plastrik, 2000).<sup>7</sup>

Transformasi adalah pergeseran radikal dari satu keadaan ke keadaan yang lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku, dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlanjut sepanjang waktu. Dengan kata lain, transformasi memerlukan pergeseran dalam kepedulian manusia yang secara lengkap mengubah cara organisasi dan orangnya melihat dunia, pelanggan, pekerjaan, dan dirinya. Keadaan baru sebagai hasil transformasi umumnya tidak pasti pada awal proses perubahan dan timbul sebagai produk usaha perubahan.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Daszko, M. and Sheinberg, 2005, *Op Cit*, Hal 1

<sup>5</sup> Winardi, 2005, *Op Cit*, Hal : 3

<sup>6</sup> Rouse, William B. 2005. *A Theory of Enterprise Transformation*. Atlanta: Tanenbaum Institute. Hal : 279

<sup>7</sup> Osborne, David and Peter Plastrik. 2000. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. New York, USA: Penguin Group. Hal : 54

<sup>8</sup> Wibowo.2007 *ManajemenPerubahan*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada). Hal 348

Pada hakikatnya kehidupan manusia maupun organisasi diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Dari teori yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa transformasi adalah sebuah proses perubahan secara berangsur-angsur sehingga sampai pada tahap *ultimate*, perubahan yang dilakukan dengan cara memberi respon terhadap pengaruh unsur eksternal dan internal yang akan mengarahkan perubahan dari bentuk yang sudah dikenal sebelumnya melalui proses menggandakan secara berulang-ulang atau melipatgandakan, hingga pada akhirnya berubah kebentuk selanjutnya.

Suatu perubahan dapat dikatakan sebagai perubahan yang bersifat transformasional jika memiliki tiga hal pemahaman dasar, yaitu: (i) Ia merupakan transisi berskala besar yang secara fundamental mengubah cara yang digunakan oleh suatu organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, caranya menjalankan bisnis, caranya memproduksi dan berbagai faktor strategis lainnya; (ii) Bila perubahan yang terjadi bersumber dari berbagai faktor ketidakpastian dalam lingkungan eksternal seperti deregulasi, debirokratisasi, pengambilalihan, pasangan baru, dan sejenisnya yang memaksa para manajer bertindak reaktif padahal yang diperlukan adalah sikap yang proaktif karena perubahan harus berlangsung dengan kecepatan tinggi; (iii) Dalam kondisi krisis demikian, tidak ada pilihan bagi manajemen kecuali melaksanakan transformasi organisasi, sebab apabila tidak maka yang akan dipertaruhkan adalah kelangsungan keberadaan organisasi yang bersangkutan.

Dengan melihat tiga hal pemahaman di atas, maka pelaksanaan transformasi organisasi berlaku pada saat organisasi menghadapi krisis sebagai akibat perubahan yang terjadi dengan cepat pada lingkungan eksternal organisasi. Berangkat dari kondisi tersebut, maka ciri-ciri transformasi organisasi yang dapat dikenali adalah sebagai berikut:<sup>9</sup>

1. Diskontinuitas Lingkungan.

Berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli menunjukkan bahwa penggunaan transformasi organisasi tepat dilakukan bila kondisi suatu organisasi tidak cocok dengan lingkungan yang bersifat kompetitif karena perubahan yang cepat berlangsung secara dramatik dalam lingkungan tersebut atau apabila organisasi menghadapi krisis yang apabila tidak diatasi akan berakibat pada kehancuran organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian perubahan besar yang ada dalam lingkungan mengharuskan suatu organisasi untuk melakukan penyesuaian dalam bidang strategi, struktur dan proses pengelolaan organisasi tersebut.

2. Perubahan Yang Bersifat Revolusioner.

Pelaksanaan transformasi organisasi dapat dikatakan bersifat revolusioner karena yang terjadi ialah berlangsungnya pergeseran yang cepat dan mendadak dalam cara organisasi berfungsi, misalnya mengambil tindakan memperkeci besaran organisasi atau melakukan restrukturisasi yang sifatnya mendasar. Artinya, transformasi organisasi dilaksanakan karena para manajer dalam organisasi menghadapi berbagai faktor yang diluar kemampuannya untuk mengendalikan seperti dalam hal fluktuasi perekonomian, perubahan dalam bidang politik, restrukturisasi industri pada umumnya, terjadinya

---

<sup>9</sup> Siagian, Sondang P. 2012. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal : 231

pergeseran pada situasi pasar dan harga serta perkembangan teknologi yang mengubah situasi pasar secara mendasar.

### 3. Perubahan Pendekatan Mewujudkan Perubahan.

Dalam pembahasan tentang penyelenggaraan perubahan organisasi telah ditekankan bahwa pendekatan yang digunakan oleh manajemen mewujudkan perubahan adalah pendekatan yang partisipatif. Tidak demikian halnya dengan transformasi organisasi. Penyelenggarakan transformasi organisasi biasanya menggunakan pendekatan direktif. Artinya pendekatan yang digunakan untuk melakukan transformasi adalah pendekatan dari atas ke bawah, karena: (1) manajemen lah yang memprakarsai perubahan, (2) manajemen yang memutuskan kapan prakarsa itu akan diambil, (3) manajemen yang memutuskan bentuk, sifat dan jenis perubahan yang akan dibuat, (4) manajemen yang menetapkan waktu pelaksanaan perubahan, dan (5) manajemen pula yang menunjuk siapa yang akan diserahi tanggung jawab untuk melaksanakan keputusan yang menyangkut perubahan yang dimaksud.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dinamika yang dimiliki transformasi organisasi cenderung dibentuk oleh pendekatan penggunaan kekuasaan oleh manajemen puncak dan bahkan bisa dilakukan melalui paksaan dan bukan karena pendekatan kolaboratif dan partisipatif. Agar perubahan yang dilakukan membuahkan hasil yang diharapkan, menurut Siagian,<sup>10</sup> ada tiga dimensi strategi yang harus diperhatikan: (a) kerangka waktu, apakah jangka panjang atau jangka pendek; (b) tingkat dukungan dari kultur organisasi; dan (c) bentuk, jenis dan tingkat ketidakpastian pada lingkungan. Dengan memperhatikan tiga dimensi tersebut, akan dikenali empat tipologi strategi perubahan yang dapat digunakan.

---

<sup>10</sup> Siagian, Sondang P. 2012. *Op. cit.* Hal : 232



1. Strategi Berdasarkan Pendekatan Evolusi Partisipatif.

Strategi ini dikenal pula dengan istilah “strategi inkremental”. Strategi ini digunakan apabila yang menjadi sasaran adalah memelihara kondisi yang sudah ada tentang kesesuaian organisasi dengan lingkungannya sambil mengantisipasi terjadinya perubahan. Artinya strategi ini dapat dan tepat digunakan apabila perubahan yang perlu dilakukan tidak bersifat mendasar dan tersedia waktu untuk melakukannya. Dalam kondisi demikian, pendekatan evolusi partisipatif tepat digunakan dengan dukungan dan partisipasi para anggota organisasi.

2. Transformasi Yang Bersifat Kharismatik.

Strategi ini digunakan apabila sasarannya ialah melakukan perubahan yang sifatnya radikal dalam waktu yang singkat dan kultur organisasi mendukungnya.

3. Evolusi Yang Dipaksakan.

Strategi ini digunakan dalam hal perubahan yang tidak bersifat mendasar dan berlaku untuk jangka panjang, akan tetapi kultur organisasi tidak mendukungnya.

4. Transformasi Diktatorial.

Strategi ini dapat digunakan mewujudkan perubahan dalam hal organisasi menghadapi krisis, restrukturisasi diperlukan meskipun diketahui bahwa restrukturisasi dimaksud bertentangan dengan kepentingan kultur organisasi yang sudah mapan.

Pots dan LaMarsh (2004:36),<sup>11</sup> melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan keadaan dari sekarang tersebut dilihat dari struktur, proses, orang dan budaya. Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat

---

<sup>11</sup> Wibowo. 2007. *Op.cit* Hal: 93

dihindari karena kuatnya dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Namun sebelum mengimplementasikan perubahan, ada 3 hal yang perlu dipertimbangkan (Pots dan La Marsh, 2004:40) yaitu sebagai berikut: 1) Bagaimana kita mengetahui adanya sesuatu yang salah pada keadaan sekarang ini; 2) Aspek apa dari keadaan sekarang ini yang tidak tetap sama; 3) Seberapa serius masalahnya.

Biasanya manajemen sudah tahu apa yang salah dalam organisasinya. Misalnya, terjadi peningkatan keluhan konsumen atas pelayanan yang buruk. Teknologi yang dimiliki sangat lambat dan ketinggalan zaman, atau pesaing telah menawarkan produk baru ke pasar dan organisasi belum mengirimkan versi baru dari produksi. Akan tetapi, hal tersebut saja belum cukup. Manajemen perlu tahu seberapa banyak keluhan konsumen telah meningkat. Bagaimana angka peningkatan tersebut bila dibandingkan dengan pengalaman pesaing. Apabila teknologi kita terlambat dikembangkan, bagaimana implikasinya? Semakin banyak data yang dikumpulkan dapat dikuantitatifkan, semakin mudah menentukan apa yang harus diubah. Jika informasi tidak cukup, langkah yang diambil adalah melihat analisis tentang struktur, proses, orang dan budaya untuk mempertimbangkan bagaimana pengaruh yang satu pada lainnya

Penuhan (2008:92-93) memberikan lima butir kunci tentang transformasi yang mengarah pada perubahan, yaitu sebagai berikut:<sup>12</sup> a) Perubahan bersifat cepat dan nonlinear sehingga dapat menimbulkan suasana berantakan. Akan tetapi perubahan juga menawarkan potensi besar untuk terobosan kreatif; b) Kebanyakan perubahan dalam setiap sistem terjadi sebagai respons terhadap kekacauan dalam sistem lingkungan internal dan eksternal; c) Faktor rasional

---

<sup>12</sup> Wibowo. 2007. *Op,cit.* hal 92

dalam organisasi termasuk strategi dan operasi tidak terintegrasi dengan baik; d) Stakeholder utama dan budaya organisasi menjadi pertimbangan pertama untuk perubahan organisasional; e) Perubahan tidak dapat di-*manage* atau dikelola atau dikontrol.

Suatu upaya melakukan transformasi/ perubahan harus mempunyai arah yang jelas sehingga menuju pada kondisi yang diharapkan. Untuk itu, perubahan perlu mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas. Tujuan perubahan menurut Wibowo disatu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Perubahan lingkungan dapat merupakan lingkungan eksternal maupun lingkungan internal organisasi. Sebagai sasaran perubahan menurut Wibowo (2007:17-19),<sup>13</sup> dapat arahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, sumberdaya manusia, proses mekanisme kerja dan budaya dalam suatu organisasi.

Transformasi sebagaimana dimaksud dalam penelitian ini dilakukan terhadap sebuah instansi publik bernama bandar udara. Menurut Pasal 1 angka 33 Undang-Undang RI No. 1 Tahun 1999 tentang Penerbangan, Bandar Udara adalah kawasan di daratan dan/atau perairan dengan batas-batas tertentu yang digunakan sebagai tempat pesawat udara mendarat dan lepas landas, naik turun penumpang, bongkar muat barang, dan tempat perpindahan intra dan antar moda transportasi, yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan dan keamanan penerbangan, serta fasilitas pokok dan fasilitas penunjang lainnya.<sup>14</sup> Bandar udara merupakan simpul transportasi udara yang menghubungkan suatu bandar udara dengan bandar udara

---

<sup>13</sup> *Ibid*, hal 94

<sup>14</sup> UU RI No. 1 Tahun 1999 tentang Penerbangan

lainnya. Fungsi bandar udara dalam pelayanan penerbangan sangat penting dan strategis, oleh karena itu perencanaan dan pembangunan suatu bandar udara harus dilakukan secara tepat, terarah, dan bersifat jangka panjang agar mampu melayani kegiatan penerbangan dengan kinerja yang tinggi/melaksanakan fungsinya secara efektif dan efisien.

Klasifikasi *airport* atau bandar udara Menurut Horonjeff,<sup>15</sup> ditentukan oleh berat pesawat terbang hal ini penting untuk menentukan tebal perkerasan *runway*, *taxiway* dan *apron*, panjang *runway* lepas landas dan pendaratan pada suatu bandar udara. Bentang sayap dan panjang badan pesawat mempengaruhi ukuran apron parkir, yang akan mempengaruhi susunan gedung-gedung terminal. Ukuran pesawat juga menentukan lebar *runway*, *taxiway* dan jarak antara keduanya, serta mempengaruhi jari-jari putar yang dibutuhkan pada kurva-kurva perkerasan. Kapasitas penumpang mempunyai pengaruh penting dalam menentukan fasilitas-fasilitas di dalam dan yang berdekatan dengan gedung-gedung terminal. Panjang *runway* mempengaruhi sebagian besar daerah yang dibutuhkan di suatu bandar udara. Berdasarkan klasifikasi atau status bandar udara, menurut pelayanannya sesuai dengan rute penerbangan dan peranan pemerintah dapat dibedakan atas: bandar udara internasional dan bandar udara domestik.<sup>16</sup>

### **1. Bandar udara domestik**

Merupakan sebuah bandar udara yang hanya menangani penerbangan domestik atau penerbangan di negara yang sama. Bandar udara domestik tidak memiliki fasilitas bea cukai dan imigrasi dan tidak mampu menangani

---

<sup>15</sup> Horonjeff, Robert and Francis, X Mckelvey. 1994. *Planning and design of airport*. New york : Mc-Graw Hill

<sup>16</sup> "Tinjauan Bandar Udara" e-journal.uajy.ac.id/3321/3/2TA12502.pdf" (diakses pada 15 Nov 2016)

penerbangan menuju atau dari bandar udara luar negeri. Jaringan rute domestik yang berlaku pada saat ini merupakan kombinasi dari pola *hub and spoke*, pola *grid* dan pola *line*.<sup>17</sup> Pola *hub and spoke* adalah pola jaringan rute penerbangan yang berbentuk seperti cakar ayam, dimana dalam suatu wilayah terjadi interlink antara pusat wilayah dengan pusat-pusat sub wilayah yang menjadi wilayah pengaruhnya. Pola *grid* adalah pola jaringan rute penerbangan berbentuk seperti sarang laba-laba, dimana dalam bentuk wilayah terjadi interlink antar pusat wilayah dengan pusat sub wilayah, dan anatar pusat sub wilayah dengan pusat wilayah lain atau pusat sub wilayah lain. Sedangkan pola *line* adalah pola jaringan rute penerbangan berbentuk garis lurus, dimana interlink terjadi antar suatu pusat wilayah dengan pusat wilayah lainnya yang terletak berjauhan. Sebagai fasilitas penunjang dan pendorong pertumbuhan daerah, maka bandar udara diharapkan dapat berperan dalam menunjang sekaligus mendorong pertumbuhan daerah yang dilayaninya. Dalam hal ini potensi pertumbuhan daerah merupakan cerminan daerah untuk membangkitkan lalu lintas atau dengan kata lain mencerminkan potensi permintaan yang dapat dihasilkan daerah tersebut.

## **2. Bandar udara internasional**

Merupakan sebuah bandar udara yang dilengkapi dengan fasilitas bea cukai dan imigrasi untuk menangani penerbangan internasional menuju dan dari negara lainnya. Bandar udara sejenis itu umumnya lebih besar, dan sering memiliki landasan lebih panjang dan fasilitas untuk menampung pesawat

---

<sup>17</sup> Adisasmitha, sakti adji. 2014. *Tatanan Bandar Udara Nasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Hal 62

besar yang sering digunakan untuk perjalanan internasional atau antar benua. Rute penerbangan internasional adalah rute penerbangan yang menghubungkan satu atau lebih bandar udara di Indonesia dengan satu atau lebih bandar udara dalam penerbangan internasional adalah penerbangan lintas batas.<sup>18</sup> Rute penerbangan internasional diatur dalam persetujuan angkutan udara bilateral dengan negara-negara mitra bicara. Bandar udara ditetapkan sebagai bandar udara internasional dengan mempertimbangkan: (1) Rencana induk nasional bandar udara; (2) Pertahanan dan keamanan Negara; (3) Pertumbuhan dan perkembangan pariwisata; (4) Kepentingan dan kemampuan angkutan udara nasional; (5) Pengembangan ekonomi nasional dan perdagangan luar negeri.

Penetapan bandar udara internasional ditetapkan oleh Menteri Perhubungan setelah berkoordinasi dengan menteri yang tugas dan tanggungjawabnya di bidang keimigrasian, kepabeanan dan kekarantinaan dalam rangka penempatan unit kerja dan personel. Pengecualian, untuk kegiatan tertentu yang bersifat nasional dan internasional maka bandar udara domestik dapat digunakan untuk melayani penerbangan dari dan ke luar negeri setelah mendapat persetujuan dari Menteri.<sup>19</sup>

Berbeda dengan industri jasa/layanan seperti hotel, banking dan lain-lain, standar pelayanan bandar udara telah diatur oleh ketentuan-ketentuan (*regulated*), baik yang bersifat domestik maupun internasional. Namun demikian, bila kita bandingkan antara satu bandar udara dengan bandar udara lainnya, kita akan menemukan atau merasakan pengalaman yang berbeda. Perbedaan kontras akan kita temukan ketika kita membandingkan pelayanan bandar udara di Indonesia dengan bandar udara negara tetangga (misalnya Changi–Singapura).

---

<sup>18</sup> *Ibid*, hal 64

<sup>19</sup> UU No. 1 Tentang Penerbangan dan PM.69 Tahun 2013 tentang Tatanan Kebandarudaraan Nasional

Mengapa hal tersebut dapat terjadi, apakah mungkin bandar udara di Indonesia dapat menyediakan pelayanan sekompetitif bandar udara-bandar udara terbaik di dunia, serta bagaimana mentransformasi bandar udara Indonesia menjadi bandar udara terbaik di dunia. Dalam perkembangan industri kebandarudaraan, bandar udara di dunia telah bertransformasi dari bandar udara biasa (*conventional airport*) menjadi bandar udara yang terintegrasi dengan kawasan yang ada di sekitarnya (*airport city*). Seiring dengan dinamika tersebut, pengelola/penyelenggara bandar udara, berusaha secara terus menerus memperbaiki infrastruktur dan fasilitas yang ada serta secara optimal meningkatkan pelayanannya agar kepuasan pelanggan semakin meningkat. Hal ini tentunya dengan cara terus melakukan berbagai perbaikan dan pengembangan disegala aspek kebandarudaraan.

Meskipun secara *real* bandar udara-bandar udara di dunia tidak berkompetisi secara langsung (*head to head*), namun beberapa lembaga internasional berusaha untuk membandingkan tingkat layanan yang diberikan oleh bandar udara tersebut. Untuk mengetahui layanan apa saja yang perlu menjadi fokus perbaikan, unit pengelola/penyelenggara bandar udara harus mengevaluasi seluruh elemen-elemen layanan dalam *process chain* atau dikenal juga sebagai *customers touch point*, yang mencakup 6 (enam) area layanan:<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> “*transformasi bandar udara : 5 step untuk memberikan pelayanan bandar udara kelas dunia*” <https://roynelsonsimanjuntak.wordpress.com/2014/04/25/how-to-deliver-a-world-class-airport-services/> (diakses pada 26 November 2016)

1. Menuju dan dari bandar udara (diluar Bandar udara) (*to and from airport*).  
Elemen-elemen penting yang perlu menjadi perhatian seperti: moda transportasi yang tersedia, kelancaran akses menuju dan dari bandar udara, informasi real time atau contact center yang dapat diakses pelanggan, dll.
2. Sekitar bandar udara (*around the airport*).  
Elemen-elemen penting yang perlu menjadi perhatian seperti: ketersediaan lahan parkir, jarak antara lahan parkir dan terminal, fasilitas ATM, keamanan, dll.
3. Memasuki Area Terminal (*terminal entering area*).  
Elemen-elemen penting yang perlu menjadi perhatian seperti: ketersediaan *baggage carts/ trolleys*, lama antrian personal ID *inspection/ check-in*, dll.
4. Daerah Terminal (*terminal area*).  
Elemen-elemen penting yang perlu menjadi perhatian seperti: ketersediaan *lounges/ restaurants/ shopping tenant* yang menyediakan produk/ layanan “*value for money*”, kenyamanan terminal, signage yang jelas, akses internet/ wifi, dll.
5. Daerah Sewa (*boarding area*).  
Elemen-elemen penting yang perlu menjadi perhatian seperti: kenyamanan ruang tunggu, kebersihan toilet, akses internet/ wifi, dll.
6. Keberangkatan dan kedatangan bandar udara (sisi udara) (*Departing and Arriving the Airport (Airside Area)*). Elemen-elemen penting yang perlu menjadi perhatian seperti: jarak menuju pesawat, kehandalan petugas lapangan mengatur lalu lintas/ parkir pesawat, waktu tunggu takeoff atau landing pesawat, dll.



Pihak Pemerintah Pusat sendiri (dalam hal ini Kementerian Perhubungan) memusatkan perhatian pada langkah transformasi terhadap 5 pilar keselamatan dan keamanan transportasi udara dalam program *Roadmap To Zero Accident*.<sup>21</sup> Kelima pilar tersebut yakni: (1) Meningkatkan kecanggihan perangkat lunak (*software*); (2) Memodernisasikan segala jenis perangkat keras (*hardware*); (3)Pembenahan dan transformasi orgaware atau manajemen operasi; (4) Meningkatkan kompetensi dan profisiensi SDM (*humanware*); (5) Merevitalisasi jaringan *infoware* atau kecanggihan.

Sebagai upaya pelaksanaan program keselamatan, Menteri Perhubungan telah mengeluarkan Instruksi Menteri Perhubungan Nomor 1 Tahun 2013 tentang Rencana Aksi Peningkatan Keselamatan Transportasi dengan langkah-langkah meliputi pelaksanaan aksi peningkatan keselamatan transportasi pada aspek manajemen transportasi; pelaksanaan aksi peningkatan keselamatan transportasi pada aspek prasarana yang berkeselamatan; pelaksanaan aksi peningkatan keselamatan transportasi pada aspek sarana yang berkeselamatan; pelaksanaan aksi peningkatan keselamatan transportasi pada aspek SDM dan pengguna transportasi yang berkeselamatan; pelaksanaan aksi peningkatan keselamatan transportasi pada aspek penanganan pasca kecelakaan transportasi.<sup>22</sup>

Dalam rangka pelaksanaan rencana aksi peningkatan keselamatan transportasi, telah disusun program kegiatan untuk sub sektor Ditjen Perhubungan Udara di lingkungan Kementerian Perhubungan sebagai berikut:<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup>“pemerintah transformasi 5 pilar keselamatan dan keamanan transportasi” <http://dephub.go.id/welcome/readPost/road-map-to-zero-accident-pemerintah-transformasi-lima-pilar-keselamatan-dan-keamanan-transportasi-57009#sthash.WN3w8yaE.dpuf> (diakses pada 26 November 2016)

<sup>22</sup> *Ibid*,

<sup>23</sup> *Ibid*,

1. Aspek manajemen keselamatan dengan program kegiatan antara lain : pelaksanaan sanksi administratif terkait dengan penegakan hukum di bidang penerbangan, pemenuhan peraturan keselamatan penerbangan oleh operator penerbangan, penanggulangan gangguan penggunaan frekuensi komunikasi dan navigasi penerbangan dan lain-lain.
2. Aspek prasarana transportasi udara yang berkeselamatan dengan program kegiatan antara lain : peningkatan kinerja pelayanan navigasi dan komunikasi penerbangan, Sertifikasi bandar udara secara penuh, Peningkatan kuantitas dan kualitas fasilitas bandar udara di seluruh Indonesia dan lain-lain.
3. Aspek sarana transportasi udara yang berkeselamatan dengan program kegiatan antara lain: optimalisasi pemeriksaan kelaikudaraan pesawat udara yang berkelanjutan, Peningkatan ketersediaan komponen suku cadang/*spare part* untuk mendukung operasi pesawat udara, Implementasi *Approach and Landing Accident Reduction (ALAR) Tool Kit* pada pesawat udara dan lain-lain.
4. Aspek Sumber Daya Manusia dan pengguna transportasi udara yang berkeselamatan dengan program kegiatan antara lain : peningkatan kualitas dan kuantitas inspektur penerbangan dan personel penerbangan yang antar lain meliputi: ATC (*Air Traffic Control*), pilot, investigator kecelakaan penerbangan, personel PKP-PK, teknik bandar udara, elektronika bandar udara, listrik bandar udara, mekanik bandar udara, AMC *officer*, personel peralatan pelayanan darat pesawat udara, personel pemandu parkir pesawat udara dan tenaga teknisi perawatan pesawat udara dan sebagainya.

5. Aspek penanganan pasca kecelakaan transportasi udara dengan program kegiatan antara lain : tersedianya penelitian secara khusus terkait penyebab kecelakaan pesawat udara.

Disisi lain, upaya nyata yang telah dilakukan oleh Unit Penyelenggara Bandar Udara Radin Inten II sendiri adalah melalui transformasi dan pengembangan infrastruktur serta sarana prasarana layanan yang ada pada bandar udara tersebut. Transformasi tidak hanya dari sisi fisik bangunan saja, melainkan pula mencakup seluruh aspek pelayanan kebandarudaraan. Dengan *trend traffic* penerbangan dan penumpang yang terus meningkat setiap tahunnya, bandar udara Radin Inten II Lampung ditargetkan akan ditetapkan menjadi bandar udara internasional pada tahun 2017. Ada beberapa elemen yang menjadi fokus pengembangan bandar udara, diantaranya ialah optimalisasi perluasan gedung terminal, perluasan area parkir bertingkat dan perpanjangan *runway* menjadi 3000M. Selain itu, mereka juga membuat rencana pengembangan jangka panjang yakni pembebasan lahan untuk pengembangan bandar udara baru (seberang) s/d 300 ha (tahun 2015 257,5 ha), penerbangan embarkasi haji penuh (lampung-jeddah), pemasangan *Instrument Landing System* oleh AIRNAV serta pemindahan dan pembangunan terminal baru. Serta masih banyak lagi upaya-upaya transformasi dan perbaikan lainnya yang saat ini terus dilakukan oleh pengelola Bandar udara tersebut.

## **B. Pendorong dan Pendukung Transformasi Bandar Udara**

Dalam konteks tujuan organisasi, program transformasi secara umum merujuk kepada perubahan yang dibuat dengan kebijakan melalui peningkatan kualitas pelayanan. Hal ini termasuk menyediakan kemudahan pelayanan atau infrastruktur. Transformasi tidak hanya dilakukan oleh organisasi publik saja, melainkan organisasi swasta juga melakukan proses transformasi. Namun, permasalahan yang sering muncul ialah bagaimana dan harus seperti apa memulai agenda transformasi pada organisasi pelaksana. Bahkan ada pula program transformasi yang berakhir dengan agenda penstrukturan semula dan hanya sebatas pertukaran/pergantian anggota organisasi.

Dalam hal ini, satu kerangka asas untuk melaksanakan agenda transformasi biasanya diwujudkan sebagai rujukan umum dari organisasi pelaksana agar organisasi dapat melaksanakan transformasi dengan lebih terarah dan sistematis. Transformasi bertujuan untuk membentuk suatu perubahan sifat atau fungsi yang ingin dilakukan. Transformasi merupakan usaha untuk melakukan perubahan dari keadaan lama menuju keadaan baru yang lebih baik dan berdaya saing. Hal ini bukan hanya untuk menjamin keberlangsungan organisasi, melainkan untuk memastikan keberadaan organisasi dalam menyampaikan pelayanannya. Walaupun dari segi istilah ada pendapat yang mengatakan bahwa transformasi berbeda dengan perubahan, namun secara prakteknya kedua istilah tersebut saling berkaitan dan saling melengkapi satu sama lain.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Ali, musa. 2015. *Transformasi Organisasi : konsep dan tehnik pelaksanaan*. Malaysia:Penerbit Universitas Sains Malaysia. Hal 7

Sebagai sebuah organisasi yang bergerak di bidang pemberian pelayanan publik yang berhubungan langsung dengan berbagai lingkungan, organisasi publik tentunya selalu mengalami tuntutan transformasi untuk menjaga eksistensi dan stabilitas organisasi. Organisasi khususnya organisasi publik tidak hanya dituntut untuk dapat bersikap fleksibel dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis, namun juga dituntut mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan dan secara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan.

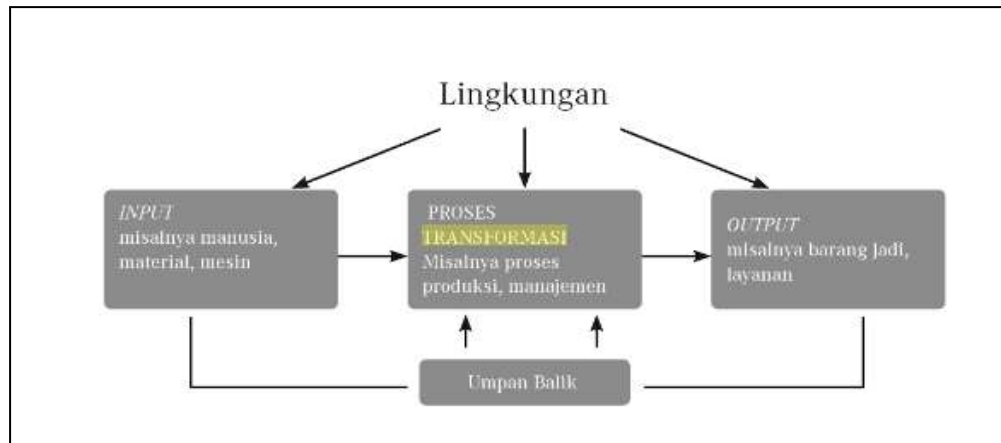
Untuk menjelaskan faktor-faktor pendorong dan pendukung transformasi Bandar Udara Radin Inten II Lampung, penelitian ini mendasarkan diri pada pandangan bahwa organisasi adalah suatu sistem terbuka. Menurut Miftah Toha dalam bukunya "*ilmu administrasi publik kontemporer*", organisasi sebagai sistem terbuka adalah organisasi yang berinteraksi dengan lingkungan, dengan kata lain organisasi yang menerima sesuatu dari suatu sistem dan melepaskannya kepada sistem yang lain.<sup>25</sup> Organisasi merupakan suatu sistem terbuka karena selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Sistem terbuka adalah "sistem yang berhubungan dan terpengaruh dengan lingkungan luarnya". Sistem ini menerima masukan dan menghasilkan keluaran untuk lingkungan luar atau subsistem yang lainnya, sehingga harus memiliki sistem pengendalian yang baik. Lingkungan dapat dilakukan dengan dua arah yaitu organisasi dipenuhi perubahan dan sebaliknya lingkungan dipengaruhi oleh organisasi. Adapun lingkungan organisasi terdiri atas lingkungan mikro (internal) dan makro (eksternal). Organisasi sebagai sistem terbuka membutuhkan input dari lingkungan, dan akan menjual produk ke lingkungan sekitarnya.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Toha, Miftah. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

<sup>26</sup> *Ibid*,

Gambar 2.1 Model Dasar Sistem Terbuka



Sumber : Andreas, budiharjo. 2011. *organisasi menuju pencapaian kinerja optimum*. Jakarta. prasya mulya publishing

Sistem terbuka sebagaimana gambar di atas, mengutamakan adanya interaksi hubungan yang berkelanjutan dengan lingkungannya. Dengan demikian, sistem ini akan mencapai suatu tingkat dinamika tertentu atau keseimbangan dinamis. Sementara itu, sistem ini masih mempunyai kemampuan yang berkelanjutan untuk melangsungkan kerja dan melakukan transformasi ke pihak lain. Sistem ini mempunyai proses putaran yang *continue* yang menyebabkan daya hidupnya berkelanjutan.<sup>27</sup>

Organisasi dipandang sebagai hal yang dinamis yang senantiasa berubah, bukannya sebagai mesin yang gerak operasinya ajek, rutin, dan statis. Bahan-bahan masukan yang berasal dari lingkungan, diterima oleh sesuatu organisasi. Kemudian organisasi tersebut memproses sebagai salah satu kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil pemrosesan ini dikirim dan diterima oleh lingkungan baik berupa barang-barang atau jasa pelayanan. Hasil ini dirasakan oleh masyarakat sebagai unsur lingkungan dari organisasi tersebut. Lingkungan memberikan umpan balik kepada organisasi. Umpan balik ini sebagai bahan

<sup>27</sup> *Ibid*

masukan baru untuk diolah dan diproses didalam organisasi. Dengan cara demikian organisasi mencapai tingkat keseimbangan yang dinamis dengan lingkungannya, karena ia dirangsang untuk mendapatkan potensi baru guna melanjutkan kelangsungan hidupnya.<sup>28</sup>

Dengan menggunakan model dasar sistem terbuka diatas, transformasi sesungguhnya dapat dipandang sebagai bentuk respon organisasi terhadap tuntutan lingkungan. Lingkungan yang dimaksud disini adalah lingkungan eksternal. Tuntutan tersebut bisa dipenuhi bila disertai adanya dukungan berupa ketersediaan sumber-sumber daya baik Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Finansial, Sumber Daya Teknologi dan Sumber Daya Material, dll. Tuntutan dan dukungan tersebut diterima oleh kantor UPBU Radin Inten II untuk selanjutnya diproses menjadi salah satu kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara melakukan perbaikan-perbaikan serta meningkatkan kualitas pelayanannya. Kegiatan ini menghasilkan *output*. *Output* itulah yang kemudian dikirim dan diterima oleh lingkungan, baik berupa barang atau jasa pelayanan. Dalam konteks inilah teori sistem terbuka sebagaimana dikemukakan diatas, amat relevan digunakan sebagai pisau analisis untuk menjelaskan faktor-faktor pendorong dan pendukung perubahan. Dengan demikian, faktor-faktor pendorong-transformasi yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu: (1) Dorongan lingkungan eksternal yang mencakup kondisi ekonomi, politik, sosial budaya, kondisi geografis; (2) Dukungan internal organisasi berupa ketersediaan sumber daya, teknologi, pergantian kepemimpinan.

---

<sup>28</sup> *ibid*

Suatu perubahan yang ingin dilakukan oleh organisasi, haruslah berupa perubahan yang bersifat efektif, di mana perubahan yang dimaksud harus memiliki sasaran yang jelas dan didasarkan pada suatu diagnosis yang tepat tentang wilayah permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Selain itu perubahan organisasi yang terjadi harus berupa kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan. Khususnya keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi merupakan suatu keharusan yang harus dipenuhi. Kemudian perubahan organisasi juga menerapkan cara-cara baru yang diperlukan guna meningkatkan kinerja seluruh organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi terlepas dari tipe dan struktur organisasi yang diberlakukan dan digunakan. Selanjutnya perubahan organisasi yang terjadi mengandung nilai-nilai humanistik dalam arti bahwa meningkatkan efektivitas organisasi, pengembangan potensi manusia harus menjadi bagian yang penting.<sup>29</sup>

Berdasarkan pemahaman di atas, maka dapat dipahami bahwa suatu perubahan organisasi haruslah didasari pada suatu tujuan yang jelas dan didasarkan pada permasalahan yang dihadapi organisasi. Pemahaman tersebut berlaku pada kasus transformasi atau perubahan yang dialami oleh bandar udara Radin Inten II menjadi bandar udara internasional. Perubahan organisasi tersebut diawali dengan tujuan untuk memenuhi keinginan dari Pemerintah Daerah Provinsi Lampung yang menginginkan pelayanan embarkasi haji penuh (Lampung-Jeddah) yang dinilai lebih efisien ketika Lampung memiliki Bandar udara Internasional. Di samping itu, tuntutan dari masyarakat yang semakin meningkat juga merupakan alasan mendasar Bandar Udara Radin Inten II ini

---

<sup>29</sup> Siagian, Sondang P. 2012. *Op. cit.* Hal : 4



semakin dikembangkan. Namun, persoalannya di sini ialah untuk menjadi bandar udara internasional banyak syarat yang harus dipenuhi. Terutama persyaratan teknis mengenai pesawat yang harus digunakan dalam melakukan rute penerbangan, luas landasan pacu, tersedianya fasilitas CIQ dan lain sebagainya. Di samping persyaratan teknis, ada persyaratan yang lebih krusial yakni kesiapan Negara dalam pembukaan rute penerbangan internasional. Hal tersebutlah yang perlu diperhatikan, dimusyawarahkan, serta diusahakan oleh banyak pihak.

### **C. Strategi Transformasi Bandar Udara**

Suatu kehidupan organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan eksternal, karena organisasi sebagai suatu sistem selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi yang tidak responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian sudah tentu tidak menguntungkan organisasi di dalam menghadapi dunia persaingan yang makin ketat. Nampaknya usaha melakukan perubahan dalam organisasi telah menjadi kebutuhan nyata dari setiap organisasi. Organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai dan strategi kerja baru sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan kedalam kehidupan organisasi yang lebih mampu menjawab setiap tantangan organisasi.

Untuk menjelaskan strategi Bandar Udara Radin Inten II Lampung, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan teori Goullert dan Kelly (1995) dengan pendekatan 4R *Reframing, Restructure, Revitalization, dan Renewal* sebagai pisau analisis dalam menentukan strategi/pendekatan yang dilakukan oleh Kantor UPBU Radin Inten II dalam meningkatkan layanan yang ada di Bandar Udara Radin Inten II Lampung.

Jika berbicara mengenai proses transformasi yang ada di bandar udara, transformasi berupa perbaikan layanan tidak boleh berhenti pada “layanan apa” yang diberikan pada pelanggan namun juga “bagaimana layanan diberikan” pelanggan. Perbaikan infrastruktur/ fasilitas akan sangat mudah ditiru oleh semua kompetitor yang memiliki budget yang tinggi, namun metode “bagaimana cara melayani” ini akan sulit ditiru oleh pesaing dan akan menjadi pembeda (*point of difference*) dengan yang lainnya.

Cara pelayanan terkait dengan SDM yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Untuk itu, metode “bagaimana cara melayani” perlu dirancang dengan tepat, didesiminasi kepada petugas/*staff* secara terus menerus (*intens*), di-monitor dan di-*review* secara berkala untuk memastikan layanan yang diinginkan dapat diimplementasikan dengan baik. SDM perlu memiliki pengetahuan (*knowledge*) dan kecakapan (*skill*) yang distandarisasi terkait bidang pekerjaan masing-masing. Tidak hanya itu, SDM harus memiliki nilai yang penting dalam pelayanan bandar udara, seperti daya tanggap, memberikan bantuan, teliti, sopan dll. Oleh karenanya, Pengelola/penyelenggara Bandar udara harus memastikan system rekrutmen dan pelatihan pegawainya telah memperhatikan hal-hal tersebut.<sup>30</sup>

Monitoring layanan sangat penting dilakukan untuk melihat kesesuaian standar layanan yang telah dibuat terhadap implementasi di lapangan, Tidak hanya monitoring yang dilakukan secara konvensional, namun pengelola bandar udara perlu menerjunkan *silent shopper* yang menyamar sebagai pelanggan biasa sehingga dapat merasakan apa yang dirasakan oleh pelanggan lainnya. Selain itu,

---

<sup>30</sup>“*bagaimana memberikan pelayanana bandar udara kelas dunia*”  
<https://roynelsonsimanjuntak.wordpress.com/2014/04/25/how-to-deliver-a-world-class-airport-services/> (diakses pada 26 november 2016)

Pengelola bandar udara perlu mempunyai laporan CSI (*Customer Satisfaction Index*) yang memantau tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan dari suatu layanan yang diberikan dan unit audit layanan dan standarisasi yang bertugas untuk memonitor standarisasi layanan bandar udara dari sisi *premises, people*, dan prosesnya. Selain itu, juga untuk setiap suara dari pelanggan perlu direkam, baik *compliment, complaint* dan *suggestion* sebagai catatan dan data bagi pengelola bandar udara untuk selalu mengembangkan layanan yang sesuai dengan ekspektasi pelanggan.<sup>31</sup> Disisi lain, ada 5 (lima) langkah utama (*key steps*) yang perlu dilakukan agar berhasil transformasi menuju bandar udara kelas dunia (*World Class Airports*):<sup>32</sup>

a. Pergeseran paradigma, layanan mempromosikan budaya.

Tidak bisa dipungkiri, status pengelola bandar udara di Indonesia sebagai perusahaan plat merah (*state-owned enterprise*) banyak dianggap menjadi ganjalan latent untuk dapat berubah secara cepat. Birokrasi yang kental menyebabkan isu-isu yang terjadi di lapangan lamban ditangani sehingga membuat banyak pelanggan kecewa. Agar dapat bersaing menjadi *World Class Airports*, pengelola bandar udara harus dapat mengatasi persoalan yang ada. Terlebih dari itu, mental “Birokrasi” harus segera diubah menjadi “*Entrepreneur*” yang mengedepankan kecepatan mengambil keputusan untuk kepuasan pelanggan. Hal lainnya, evolusi pengelolaan bandar udara dari “*Conventional Airport*” menjadi “*Airport City*” perlu disikapi dengan perubahan cara mengelola dari “Penyedia Infrastruktur” menjadi “Penyedia Layanan/Jasa”. Sebagai penyedia layanan, pengelola bandar udara harus

---

<sup>31</sup> *Ibid*,

<sup>32</sup> *Ibid*,

mengedepankan kualitas layanannya melebihi kualitas infrastruktur atau fasilitas semata.

- b. Mendefinisikan kembali konsep pelayanan, berinovasi untuk memberikan kesan pengalaman kepada pelanggan. Pengelola bandar udara perlu memikirkan kembali konsep layanan yang diberikannya. Berdasarkan perkembangan konsep layanan terbaru, layanan harus dapat menyentuh kelima panca indera pelanggan (*sight, sound, scent, taste, touch*). Keseluruhan *customer touch points* perlu ditelaah lebih dalam agar penanganannya benar-benar “*excellence*”. Untuk itu, pengelola bandar udara harus men-design layanannya secara terpadu, mulai dari pelanggan hendak menuju bandar udara hingga pelanggan meninggalkan bandar udara.
- c. *Re-engineer* proses bisnis secara efektif, menerapkan sistem pelayanan bandar udara kelas dunia. Tidak hanya layanan yang baik, pengelola bandar udara juga harus mampu memberikan layanan yang responsive. Isu-isu dalam keseluruhan rangkaian proses perlu dievaluasi dan ditemukan solusinya. *Non value-added processes* perlu dihilangkan/ diperbaiki sehingga proses dapat lebih cepat, sementara proses yang memberikan value lebih bagi pelanggan perlu diperkuat/ dipertahankan. Di samping itu, Bandar udara juga perlu mengimplementasi system yang *up-to-date* dan *reliable* untuk meningkatkan kualitas layanannya. Dari sisi pengelolaan bagasi penumpang misalnya, bandar udara dapat menggunakan *Baggage Handling System* (BHS) sehingga pengaturan bagasi dapat tertangani dengan lebih baik; *Customer Voice Record* (CVR) perlu dikembangkan untuk menampung suara pelanggan, meliputi *compliment, complaint* dan *suggestion*; Sistem informasi dan komunikasi bandar udara

perlu diperbaiki agar pelanggan dapat menerima informasi yang *real-time*; dll.

- d. Memperkuat hubungan dengan pihak-pihak terkait, mengoptimalkan nilai dari sinergi. Kepuasan pelanggan tercipta dari serangkaian proses yang dialami oleh pelanggan, tanpa “peduli” siapa saja pihak yang terlibat didalam setiap prosesnya. Mulai dari transportasi menuju/ dari bandar udara (pihak terlibat misalnya: DAMRI, Perusahaan Taksi Swasta, dll.), pengecekan paspor (Imigrasi), hingga pelanggan dapat memasuki pesawat (*Airline*). Pengelola bandar udara perlu menggandeng seluruh pihak agar bahu-membahu meningkatkan kepuasan pelanggan.
- e. Meningkatkan kinerja tim, menciptakan organisasi berprestasi.

Kunci keberhasilan dalam menyediakan layanan yang prima adalah orang-orang handal yang melakukan layanan tersebut secara konsisten. Oleh karena itu, pengelola bandar udara harus memastikan kapabilitas dan kapasitas staff/ petugas yang berhubungan langsung dengan pelanggan. *Pay for Performance* (PfP) perlu diterapkan sehingga orang yang berhasil memberikan layanan yang prima dihargai dengan baik, sementara yang tidak perform di-punished dengan semestinya.

Dalam melakukan transformasi organisasi terdapat beberapa model pendekatan yang harus dilakukan untuk memperoleh transformasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. John P Kotter (1995),<sup>33</sup> ia mengemukakan delapan langkah atau peran seorang pemimpin dalam melakukan transformasi, yaitu: (1) *Establishing sense of urgency* (menetapkan alasan dasar); (2) *Forming a powerful guiding coalition* (membentuk koalisi yang kuat); (3) *Creating a vision* (membuat visi); (4) *Communicating the vision* (menyampaikan visi); (5) *Empowering others to act the vision* (memerintahkan orang lain untuk melaksanakan visi); (6)

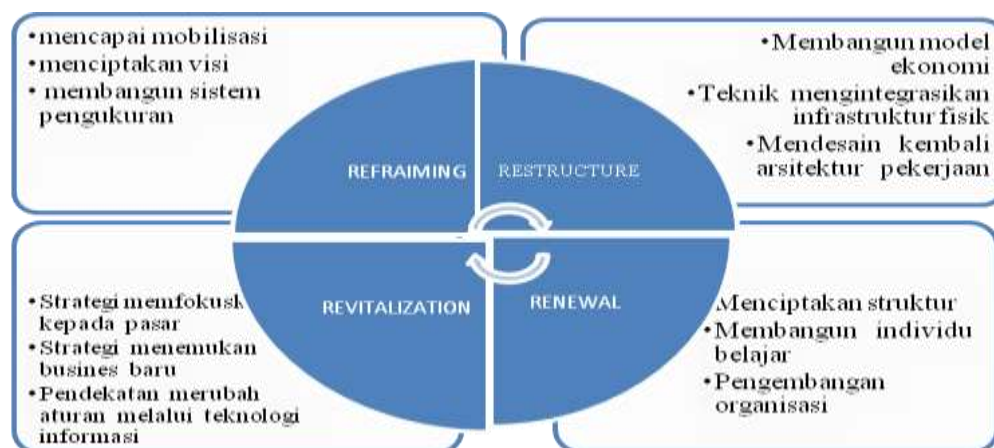
---

<sup>33</sup> Wibowo. 2007. *Op Cit.* Hal : 164

*Planning for and creating short-term wins* (membuat program unggulan jangka pendek); (7) *Consolidating improvements and producing more changes* (memperkuat perubahan dan memproduksi banyak perubahan); (8) *Institutionalizing new approaches* (menginstitutionalisasi pendekatan yang baru).

Selanjutnya, tulisan ini mencoba menyajikan konsep transformasi organisasi yang dikemukakan oleh *Gouillert and Kelly* (1995). Pendekatan yang ditulisnya tersebut telah didasarkan pada eksperimen dan hasil nyata di beberapa organisasi industri seperti industri kimia, elektronik, farmasi, otomotif, telekomunikasi, perusahaan penerbangan dan kereta api. Berdasarkan pendekatan tersebut, mereka dapat melihat bagaimana strategi dan visi organisasi dapat ditransformasikan kedalam program-program yang ada di setiap tingkatan organisasi dan bagaimana peran kepemimpinan dalam proses transformasi organisasi tersebut. Model transformasi organisasi yang dieksplorasi dalam pendekatan tersebut mencakup 4 kategori yang disebutnya "4R" yaitu *Reframing, Restructure, Revitalization* dan *Renewal*.<sup>34</sup>

Gambar 2.2 Model Transformasi Gueillert dan Kelly (1995)



Sumber: *Organizational Tools Jurnal: Transformasi Organisasi Menggunakan Pendekatan 4R dalam Soetjitro Pandu (2011)*.

<sup>34</sup> Soetjitro Pandu (2011). *Organizational Tools Jurnal : Transformasi Organisasi Menggunakan Pendekatan 4R*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AKA, Semarang

1) *Reframing*

Pendekatan "*Reframing*" merupakan pergeseran konsepsi organisasi tentang bagaimana suatu organisasi bisa mencapai tujuannya. Suatu organisasi kadang-kadang terhalang dengan suatu pola pikir tertentu sehingga organisasi kehilangan kemampuan untuk mengembangkan model mental yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Melalui pendekatan "*Reframing*" akan membuka pola pikir baru dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dimensi "*Reframing*" terdiri atas 3 unsur seperti: (1) mencapai mobilisasi (*achieve mobilization*), (2) menciptakan visi (*create vision*) dan (3) membangun sistem pengukuran (*build a measurement system*).

2) *Restructure*

Pendekatan "*Restructure*" berkaitan dengan bentuk organisasi dan tingkat kompetisi yang dapat dicapai organisasi. Bentuk organisasi yang ramping, datar dan sesuai dengan kebutuhan organisasi merupakan pertimbangan yang utama dalam melakukan "*Restructure*". Di dalam pendekatan "*Restructure*" terkandung 3 unsur yang meliputi: (1) Membangun model ekonomi (*construct an economic model*) (2) Teknik mengintegrasikan infrastruktur fisik (*align the physical infrastructure*) dan (3) Mendesain kembali arsitektur pekerjaan (*redesign the work architecture*).

3) *Revitalization*

Sistem "*Revitalization*" merupakan usaha mendorong pertumbuhan dengan mengkaitkan keseluruhan organisasi dengan lingkungannya. Setiap orang dalam organisasi ingin berkembang tetapi sumber pertumbuhan dan

perkembangan itu sering sulit dipahami. Dengan demikian membuat proses pencapaian pertumbuhan makin menantang dan berlarut-larut ketimbang “*Restructure*”. Dari ke 4 R yang ada, “*Revitalitation*” merupakan salah satu faktor penting yang secara jelas membedakan makna transformasi dari pada semata mata melakukan “*down-sizing*”. Sistem revitalisasi organisasi terdiri dari 3 komponen seperti: (a) Strategi memfokuskan kepada pasar (*achieve market focus*) (b) Strategi menemukan busines baru (*invent new business*) dan (c) Pendekatan merubah aturan melalui teknologi informasi (*change the rules through information technology*).

#### 4) *Renewal*

Strategi “*Renewal*” berkaitan dengan unsur SDM yang mempercepat proses transformasi dan spirit organisasi. “*Renewal*” menyangkut investasi SDM sehingga SDM organisasi mempunyai keahlian dan kemampuan baru untuk tercapainya tujuan organisasi. Melalui “*Renewal*” dapat tercipta metabolisme baru dan mempercepat diseminasi pengetahuan di lingkungan organisasi. Dengan demikian organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Strategi “*Renewal*” merupakan kekuatan yang penting dalam dimensi transformasi organisasi. Didalam strategi “*Renewal*” terdapat tiga unsur meliputi: (1) Menciptakan struktur *reward* (*Create a reward structure*), (2) Membangun individu belajar (*build individual learning*) dan (3) Pengembangan organisasi (*develop the organization*).



Konsep yang dikembangkan oleh *Gouillart* dan *Kelly* (1995) tersebut melihat transformasi organisasi secara holistik. Menurut mereka pendekatan 4 R (*Reframing, Restructure, Revitalize, Renewal*) merupakan model yang unik dan handal untuk mengumpulkan dan membangun energi sehingga dapat mentransformasikan energi tersebut ke dalam organisasi. Pendekatan tersebut dikembangkan berdasarkan pengamatan dan penerapan di beberapa perusahaan besar, sehingga pendekatan tersebut digunakan sebagai wawasan untuk melakukan transformasi organisasi. Karena alasan inilah peneliti lebih memilih menggunakan kajian pendekatan transformasi yang dikemukakan oleh *Gouillart* dan *Kelly* (1995) tersebut sebagai pisau analisis untuk menjelaskan mengenai strategi dalam transformasi Bandar Udara Radin Inten II menuju bandar udara internasional.

### III. METODE PENELITIAN

#### A. Jenis dan Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dan tipe penelitian deskriptif. Jenis penelitian ini berupaya menggambarkan kejadian atau fenomena sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan, dimana data yang dikumpulkan berupa kata-kata bukan berbentuk angka. Menurut Sugiyono,<sup>1</sup> metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Dengan demikian, penelitian tipe deskriptif menurut peneliti, yaitu penelitian yang digunakan menggambarkan hasil penelitian secara sistematis dengan menggunakan fakta-fakta yang ada. Alasan tipe deskriptif yang digunakan oleh peneliti karena peneliti akan mencoba untuk menggambarkan fakta-fakta yang ada mengenai transformasi Bandar Udara Domestik menjadi Bandar Udara Internasional.

Metode penelitian kualitatif menurut Moloeng,<sup>2</sup> adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah. Sejalan dengan

---

<sup>1</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta. 2009), Hal : 21

<sup>2</sup> Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2009), Hal : 5-6

pendapat Moloeng, David Williams mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah.

Berdasarkan penjelasan para pakar diatas, penelitian kualitatif menurut peneliti adalah prosedur penelitian yang bersifat deskriptif yang dilakuakn oleh peneliti untuk mengkaji suatu fenomena dimana datanya berupa kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang didapatkan melalui metode alamiah seperti wawancara, catatan lapangan, dan dokumen-dokumen. Alasan peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif karena dalam penelitian ini akan hanya untuk memaparkan dan mengungkap fakta-fakta berupa kata-kata tertulis dan gambar yang diperoleh dari catatan lapangan, dan dokumen-dokumen lainnya.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian merupakan hal yang sangat diperlukan dalam sebuah penelitian, karena memiliki fungsi untuk memandu dan memberikan arah selama proses penelitian. Fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi dalam proses pengumpulan data, sehingga dalam pengumpulan data yang diambil dari berbagai sumber akan lebih spesifik dan tidak melebar ke permasalahan yang tidak memiliki kaitan dengan fokus penelitian. Dengan adanya fokus penelitian ini, maka peneliti akan fokus dalam memahami masalah-masalah dan mendapatkan data yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Moloeng dalam bukunya menjelaskan ada dua maksud yang ingin dicapai dalam pemecahan permasalahan dengan memanfaatkan fokus penelitian, yaitu: menetapkan fokus dalam membatasi studi, kemudian penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria yang keluar masuk sebagai suatu informasi. Fokus penelitian yang ditetapkan bisa berubah seiring proses penelitian berlangsung karena terdapat banyak kemungkinan data yang berubah pada saat proses pengumpulan data di lapangan atau dari sumber lain.<sup>3</sup> Adapun fokus penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Faktor-faktor pendorong dan pendukung transformasi:

a. Tuntutan Lingkungan Eksternal

- Ekonomi
- Politik
- Sosial budaya
- Kondisi geografis

b. Dukungan Internal Organisasi

- Sumber daya
- Teknologi
- Pergantian Kepemimpinan

2. Strategi transformasi organisasi menurut Gouillert dan Kelly (1995):

a. *Reframing*

- Mencapai mobilisasi
- Menciptakan visi
- Membangun sistem pengukuran

---

<sup>3</sup> Moelong. 2009. *Op Cit*, Hal : 58

b. *Restructure*

- Membangun model ekonomi
- Teknik mengintegrasikan infrastruktur fisik
- Mendesain kembali arsitektur pekerjaan

c. *Revitalization*

- Strategi memfokuskan kepada pasar
- Strategi menemukan bisnis baru
- Pendekatan merubah aturan melalui teknologi informasi

d. *Renewal*

- Menciptakan struktur *reward*
- Membangun individu belajar
- Pengembangan organisasi

### **C. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan. Penetapan lokasi penelitian merupakan tahap yang sangat penting dalam penelitian kualitatif, karena dengan ditetapkannya lokasi penelitian berarti objek dan tujuan sudah ditetapkan sehingga mempermudah penulis dalam melakukan penelitian. Penelitian terkait transformasi bandar udara ini mengambil lokasi di Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Radin Inten II Lampung.

Penentuan lokasi penelitian ini didasarkan atas beberapa pertimbangan antara lain karena kantor UPBU merupakan salah satu unit yang berada langsung dibawah koordinasi Direktorat Jendral Perhubungan Kemenhub dalam

pengelolaan bandar udara udara di Lampung. Selanjutnya, Bandar Udara Radin Inten merupakan satu-satunya bandar udara di Lampung yang paling banyak melayani penerbangan ke dan dari Lampung, jika dibandingkan dengan Bandar Udara Pekon Serai, Pesisir Barat. Serta adanya isu-isu perubahan bandar udara bertaraf internasional, mengingat semakin besarnya tuntutan dari masyarakat dan pemerintah daerah untuk menjadikan bandar udara Radin Inten sebagai bandar udara embarkasi haji penuh. Hal inilah yang membuat bandar udara Radin Inten II menjadi bandar udara yang menarik untuk diteliti.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini ada tiga yakni:<sup>4</sup>

- a. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Dibawah ini merupakan tabel informan dan data yang dibutuhkan oleh peneliti dalam wawancara:

Tabel 3.1 Daftar Wawancara Penelitian

No.	Informan	Data yang diperlukan
1.	Tri Yuwono P, Kepala sub bagian tata usaha Kantor UPBU Radin Inten II. Pada 6 Maret 2017.	Informasi mengenai penyusunan rencana dan program, urusan keuangan, kepegawaian, ketatausahaan dan kerumahtanggaan, hukum, hubungan masyarakat, koordinasi dengan instansi/lembaga terkait penyelenggaraan bandar udaraserta evaluasi dan pelaporan.

<sup>4</sup> Husaini, Usman. 2008. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta; Bumi Aksara

2.	Futri Stella Arisafitri, Kepala seksi teknik, operasi. Kantor UPBU Radin Inten II. Pada 6 Maret 2017	Informasi mengenai mekanisme pelaksanaan pengoperasian, perawatan dan perbaikan fasilitas keselamatan, sisi udara, sisi darat, dan alat-alat besar bandar udara serta fasilitas penunjang, dan pelayanan pengaturan pergerakan pesawat udara ( <i>Apron Movement Controll/AMC</i> ) serta penyusunan jadwal penerbangan ( <i>slot time</i> ).
3.	Moh. Yamin, Kepala seksi keamanan, dan pelayanan darurat. Kantor UPBU Radin Inten II. Pada 8 Maret 2017.	Penyiapan penyusunan Rencana Induk Bandar Udara (RIBU), Aerodrome Manual, pengamanan pelayanan pengangkutan penumpang, awak pesawat udara, barang, jinjingan, pos dan kargo serta barang berbahaya dan senjata, pengawasan, pengendalian keamanan dan ketertiban di lingkungan kerja serta pengoperasian, perawatan dan perbaikan fasilitas keamanan penerbangan dan pelayanan darurat Bandar udara, penyusunan Program Keamanan Bandar Udara ( <i>Airport Security Program/ ASP</i> ) Program Penanggulangan Keadaan Darurat ( <i>Airport Emergency Plan/ASP</i> )" dan <i>contingency plan</i> .
4.	Suhaedi, Kepala seksi pelayanan dan kerjasama. Kantor UPBU Radin Inten II. Pada 8 Maret 2017.	Informasi mengenai mekanisme melakukan pengoperasian dan pelayanan fasilitas terminal penumpang, kargo dan penunjang serta pengelolaan dan pengendalian hygiene dan sanitasi, pengawasan dan pengendalian pelayanan minimal bandar udara, informasi penerbangan, pelaksanaan kerja sarna dan pengembangan usaha jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara.
5.	Andi, Kepala Seksi Tata Usaha dan Keselamatan Penumpang. Dinas Perhubungan Provinsi Lampung (pada 15 Oktober 2016)	Informasi umum mengenai perubahan Bandar Udara Radin Inten II Lampung
6.	Masyarakat sekitar bandar udara. Pada 29 Mei 2017	Informasi mengenai perubahan-perubahan yang dirasakan sebelum dan sesudah perbaikan di sisi bandar udara.

Sumber : diolah oleh peneliti pada 07 Desember 2016

- b. Observasi adalah teknik pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Data yang dikumpulkan melalui observasi meliputi :

Tabel 3.2 Daftar Observasi Penelitian

No.	Obyek yang dilihat	Data yang diperoleh
1.	Fasilitas sisi udara ( <i>runway, taxiway, apron</i> )	Perubahan perluasan fasilitas sisi udara
2.	Keberangkatan dan kedatangan sisi udara	Kehandalan petugas lapangan mengatur parkir pesawat, waktu tunggu <i>takeoff</i> atau <i>landing</i>
3.	Akses ke dan dari bandar udara	Kelancaran akses menuju dan dari bandar udara, ketersediaan loket pembelian tiket bus trans, <i>taxi</i>
4.	Bagian luar bandar udara	Perluasan lahan parkir, jarak antara lahan parkir dan terminal, penambahan fasilitas ATM, penjagaan keamanan di sisi bandar udara
5.	Jalur keluar masuk terminal	Penambahan <i>baggage carts/trolleys</i> , penambahan jumlah loket di area <i>check in</i>
6.	Gedung terminal	Ketersediaan <i>restaurant, shopping tenant</i> , akses internet
7.	Bagian dalam gedung terminal	Perubahan perluasan ruang tunggu, kebersihan toilet, akses internet

Sumber: diolah oleh peneliti pada 15 Mei 2017

- c. Dokumentasi, menggunakan dokumentasi maka hasil observasi dan wawancara akan lebih dipercaya karena di dokumentasi didukung dengan berisikan catatan yang sudah berlalu, bisa berupa foto, tulisan, gambar, karya dan sebagainya.

Tabel 3.3 Daftar Dokumentasi Penelitian

No	Nama Dokumen	Substansi/Isi
1.	PP RI Nomor 70 tahun 2001 tentang Kebandarudaraan	Berisi tentang pengertian bandar udara, kebandarudaraan, dan cara kerja kebandarudaraan.
2.	UU RI No. 1 Tahun 1999 tentang Penerbangan	Berisi tentang mekanisme penerbangan dan peraturan keselamatan dan keamanan penerbangan.
3.	PP No. 40 tahun 2012 pembangunan dan pengembangan bandar udara	Berisi tentang aturan mengenai pembangunan dan pengembangan bandar udara dengan memperhatikan pelestarian lingkungan hidup
4.	UU No. 1 Tentang Penerbangan dan PM.69 Tahun 2013 tentang Tata letak Kebandarudaraan Nasional	Berisi tentang tata cara/prosedur penetapan tatanan kebandarudaraan
5.	Profil Bandar udara Radin Inten II Lampung	Berisi tentang gambaran umum Bandar udara Radin Inten II
6.	Lain-lain	Dokumen lain baik berupa Undang-Undang, peraturan pemerintah, maupun dokumen-dokumen dari Kantor UPBU Radin Inten II Lampung

Sumber: diolah oleh peneliti pada 08 Desember 2016



### **E. Teknik Pengolahan Data**

Setelah data yang diperoleh peneliti dikumpulkan, maka tahap selanjutnya adalah dengan mengolah data yang ada tersebut. Adapun teknik yang digunakan dalam pengolahan data pada pelaksanaan penelitian adalah:<sup>5</sup> (1) seleksi data, yaitu untuk mengetahui apakah ada kekurangan atau tidak dalam pengumpulan data dan untuk mengetahui apakah data telah sesuai dengan pokok bahasan penelitian; (2) klasifikasi data, yaitu data yang di peroleh di kumpulkan menurut pokok bahasan yang telah di tetapkan. Data yang ada apakah termasuk dalam pendahuluan, tinjauan pustaka, metode penelitian, maupun hasil dan pembahasan; (3) penyusunan data yaitu menetapkan data pada tiap-tiap pokok bahasan dengan susunan sistematis berdasarkan kerangka tulisan yang telah di tetapkan. Setelah data yang terkumpul selesai di seleksi, kemudian di susun secara sistematis dengan memasukan ke dalam kelompok bahasan masing-masing, kemudian di lakukan penganalisisan untuk mendapatkan gambaran yang benar-benar sesuai dengan apa yang menjadi tujuan penulisan di lakukan.

### **F. Teknik Analisis Data**

Kegiatan berikutnya setelah terkumpulnya data adalah mengansilis data. Menurut Bogdan dan Biklen adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, menyimpulkannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>6</sup> Dalam penelitian kualitatif, tahapan-tahapan analisis data meliputi antara lain:

---

<sup>5</sup> Sugiyono. 2009. *Op.cit.* Hal : 231

<sup>6</sup> Moelong, Lexy J. 2009. *Op.cit.* Hal : 248

### 1. Reduksi Data (*reduction data*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan. Data yang diperoleh di lokasi penelitian kemudian dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan selanjutnya direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Laporan atau data dilapangan dituangkan dalam uraian lengkap dan terperinci. Reduksi data peneliti dapat menyederhanakan data dalam bentuk ringkasan.

### 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian dilakukan untuk memudahkan bagi peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Penyajian data dibatasi sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penelitian ini, penyajian data diwujudkan dalam bentuk uraian, dan foto atau gambar sejenisnya. Akan tetapi, paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian ini adalah dengan teks naratif.

### 3. Penarikan Kesimpulan (*Concluting Drawing*)

Melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu sejak awal memasuki lokasi penelitian dan selama proses pengumpulan data. Peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang tentatif. Akan tetapi

dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus, maka akan diperoleh kesimpulan yang bersifat “*grounded*”, dengan kata lain setiap kesimpulan senantiasa terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung.

## G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan standar validitas dari data yang diperoleh. Untuk menentukan keabsahan data dalam penelitian kualitatif harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu dalam pemeriksaan data dan menggunakan kriteria.<sup>7</sup>

### 1. Teknik Memeriksa Kredibilitas Data.

#### a. Triangulasi

Teknik ini memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Ada tiga macam triangulasi, yaitu triangulasi sumber, penyidik, dan teori. *Triangulasi sumber* berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. *Triangulasi penyidik*, dilakukakan dengan memanfaatkan peneliti atau pengamat lain. *Triangulasi teori*, dilakukan secara induktif atau secara logika.

#### b. Pengecekan sejawat

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

---

<sup>7</sup> Sugiyono. 2009. *Op.cit.* Hal : 170

c. Kecukupan referensial

Yaitu dengan memanfaatkan bahan-bahan tercatat atau terekam sebagai patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data.

Misalnya, film atau video tape dapat di manfaatkan untuk membandingkan hasil-hasil yang di peroleh dengan kritik yang telah terkumpul.

2. Teknik memeriksa Keteralihan Data

Akan dilakukan dengan tehnik uraian rinci, yaitu dengan melaporkan hasil penelitian seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan. Derajat keteralihan dapat di capai lewat uraian yang cermat, rinci, tebal, atau mendalam serta adanya kesamaan konteks antara pengirim dan penerima. Upaya untuk memenuhi hal tersebut, peneliti melakukannya melalui tabulasi data (terlampir) serta disajikan oleh peneliti dalam hasil dan pembahasan.

3. Teknik Memeriksa Kebergantungan

Penelitian kualitatif adalah uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan penelitian, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *dependability*-nya. Dan untuk mengecek apakah hasil penelitian ini benar atau tidak, maka peneliti akan selalu mendiskusikannya dengan pembimbing. Hasil yang dikonsultasikan antara lain proses penelitian dan taraf kebenaran data serta penafsirannya. Untuk itu peneliti perlu menyediakan data mentah, hasil analisis data dan hasil sintesis data serta catatan mengenai proses yang digunakan.

4. Kepastian Data (*confirmability*)

Menguji kepastian (*confirmability*) berarti menguji hasil penelitian, di kaitkan dengan proses yang ada dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi

hasilnya ada. Derajat ini dapat di capai melalui audit atau pemeriksaan yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitiannya. Pemeriksaan yang dilakukan oleh pembimbing menyangkut kepastian asal-usul data, logika penarikan kesimpulan dari data dan penilaian derajat ketelitian serta telah tentang keabsahan data.

## **VI. GAMBARAN UMUM KANTOR UNIT PENYELENGGARA BANDAR UDARA (UPBU) RADIN INTEN II LAMPUNG**

### **A. Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Radin Inten II Lampung**

Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 40 Tahun 2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara, Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) merupakan Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Perhubungan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perhubungan Udara. Kantor UPBU sebagaimana dimaksudkan, mempunyai tugas melaksanakan pelayanan jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara, kegiatan keamanan, keselamatan dan ketertiban penerbangan pada bandar udara yang belum diusahakan secara komersial. Dalam melaksanakan tugas, Kantor UPBU menyelenggarakan fungsi :<sup>1</sup>

(1) Pelaksanaan penyusunan rencana dan program; (2) Pelaksanaan pengoperasian fasilitas keselamatan, sisi udara, sisi darat, dan alat-alat besar bandar udara serta fasilitas penunjang; (3) Pelaksanaan perawatan dan perbaikan fasilitas keselamatan, sisi udara, sisi darat, dan alat-alat besar bandar udara serta fasilitas penunjang; (4) Penyiapan pelaksanaan pelayanan pengaturan pergerakan pesawat udara (*Apron Movement Control (AMC)*) serta penyusunan jadwal penerbangan (*slot time*); (5) Pelaksanaan pengamanan pelayanan pengangkutan penumpang,

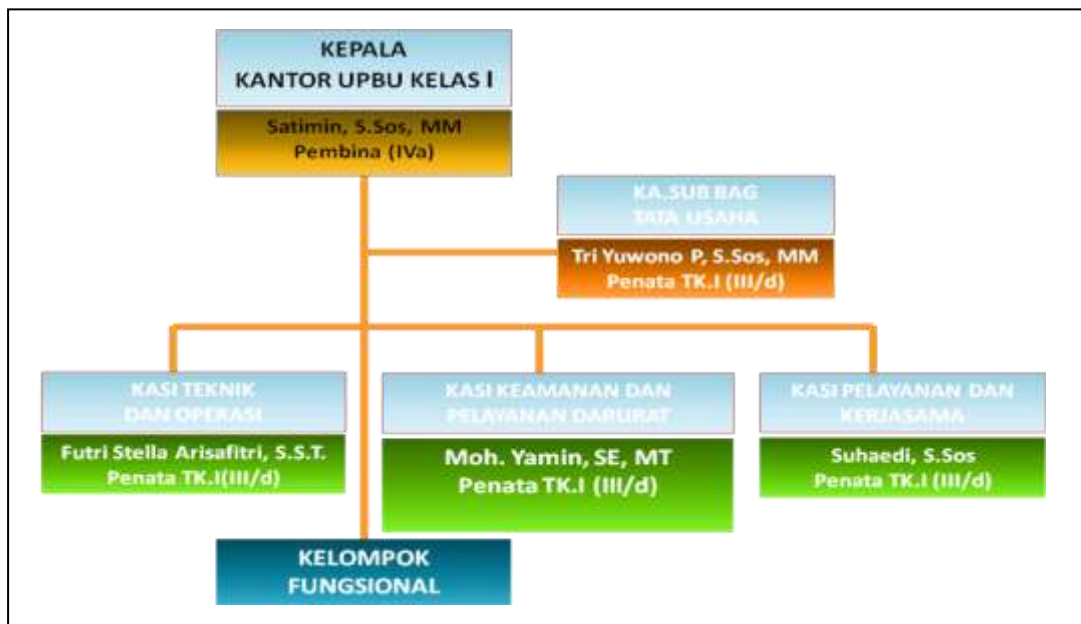
---

<sup>1</sup> Peraturan Menteri No. 40 Tahun 2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara

awak pesawat udara, barang, jinjingan, pos dan kargo serta barang berbahaya dan senjata; (6) Pelaksanaan pengawasan, pengendalian keamanan dan ketertiban di lingkungan kerja serta pengoperasian, perawatan dan perbaikan fasilitas keamanan penerbangan dan pelayanan darurat bandar udara; (7) Pelaksanaan kerjasama dan pengembangan usaha jasa kebandarudaraan dan jasa terkait Bandar Udara udara; (8) Pelaksanaan pengoperasian dan pelayanan fasilitas terminal penumpang, kargo dan penunjang serta pengelolaan dan pengendalian hygiene dan sanitasi; (9) Pelaksanaan koordinasi dengan instansi/lembaga terkait penyelenggaraan bandar udara; (10) Pelaksanaan urusan keuangan, kepegawaian, ketatausahaan, kerumahtanggaan, hukum, dan hubungan masyarakat; (11) Pelaksanaan evaluasi pelaporan.

Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) kelas, yaitu: (a) Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Utama; (b) Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I; (c) Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas II; (d) Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas III. Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) Raden Inten II merupakan Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Perhubungan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Perhubungan melalui Direktur Jenderal Perhubungan Udara. Saat ini, kantor UPBU Radin Inten II Lampung termasuk dalam kategori kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara kelas I. Sebagaimana dijealskan dalam PM No 40 Tahun 2014 pasal 22, susunan struktur organisasi kantor UPBU kelas I terdiri atas beberapa bidang, diantaranya ialah dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor UPBU Radin Inten II Lampung



Sumber : Kantor UPBU Radin Inten II Lampung

Gambaran mengenai tugas (*job description*) masing-masing bagian di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Kepala Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara

Kantor UPBU dipimpin oleh seorang Kepala. Kepala Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I merupakan jabatan Eselon IILa. Tugas kepala Kantor UPBU harus menyampaikan usulan rumusan jabatan fungsional umum, uraian jenis-jenis kegiatan organisasi, satuan hasil kerja, waktu capaian hasil kerja jabatan dan peta jabatan kepada Direktur Jenderal Perhubungan Udara untuk ditetapkan menjadi Peraturan Menteri paling lama 2 (dua) tahun.<sup>2</sup> Kepala kantor UPBU Radin Inten II saat ini dipimpin oleh Satimin, S.Sos.,MM.

<sup>2</sup> *Ibid*,



## 2. Sub Bagian Tata Usaha.

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana dan program, urusan keuangan, kepegawaian, ketatausahaan dan kerumahtanggaan, hukum, hubungan masyarakat, koordinasi dengan instansi/ lembaga terkait penyelenggaraan bandar udara serta evaluasi dan pelaporan.<sup>3</sup>

Pada kantor UPBU Radin Inten II sendiri, sub bagian Tata Usaha saat ini dikepalai oleh Tri Yuwono P, S.Sos, MM. Dengan 4 orang pegawai pada urusan kepegawaian, 15 orang pegawai pada urusan tata usaha dan 5 orang pegawai pada urusan perlengkapan.

## 3. Seksi Teknik dan Operasi

Seksi Teknik dan Operasi mempunyai tugas melaksanakan pengoperasian, perawatan dan perbaikan fasilitas keselamatan, sisi udara, sisi darat, dan alat-alat besar bandar udara serta fasilitas penunjang, dan pelayanan pengaturan pergerakan pesawat udara (*Apron Movement Controll*) serta penyusunan jadwal penerbangan (*slot time*).<sup>4</sup> Untuk seksi teknik dan operasi di kantor UPBU Radin Inten II Lampung, dikepalai oleh Futri Stella Arisafitri, S.S.T. Pada bidang ini kemudian dibagi lagi menjadi beberapa bagian, yakni elektronika Bandar Udara dengan 8 orang pegawai, listrik 11 orang pegawai, Bangunan dan Landasan (BangLand) 11 orang pegawai, bagian AAB 6 orang pegawai, dan pada bagian *Apron Movement Control* (AMC) 7 orang pegawai.

## 4. Seksi Keamanan Penerbangan dan Pelayanan Darurat

Seksi Keamanan Penerbangan dan Pelayanan Darurat mempunyai tugas melaksanakan pengamanan pelayanan pengangkutan penumpang, awak

---

<sup>3</sup> *Ibid*,

<sup>4</sup> *Ibid*,

pesawat udara, barang, jinjingan, pos dan kargo serta barang berbahaya dan senjata, pengawasan, pengendalian keamanan dan ketertiban di lingkungan kerja serta pengoperasian, perawatan dan perbaikan fasilitas keamanan penerbangan dan pelayanan darurat bandar udara, serta penyusunan Program Keamanan Bandar Udara (*Airport Security Program*) Program Penanggulangan Keadaan Darurat (*Airport Emergency Plan*) dan *contingency plan*.<sup>5</sup> Pada kantor UPBU Radin Inten II Kepala Seksi bidang Keamanan Penerbangan dan Pelayanan Darurat dikepalai oleh Moh. Yamin, SE., MT. Kemudian pada bidang ini dibagi lagi menjadi beberapa bagian, yakni staff Kampen terdiri dari 3 orang pegawai, Pertolongan Kecelakaan Penerbangan dan Pemadam Kebakaran (PKPPK) 32 orang pegawai dan *Aviation Security* (Avsec) terdiri dari 34 orang pegawai.

#### 5. Seksi Pelayanan dan Kerja Sama

Seksi Pelayanan dan Kerja Sama mempunyai tugas melaksanakan pengoperasian dan pelayanan fasilitas terminal penumpang, kargo dan penunjang serta pengelolaan dan pengendalian hygiene dan sanitasi, pengawasan dan pengendalian pelayanan minimal bandar udara, informasi penerbangan, pelaksanaan kerja sama dan pengembangan usaha jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara.<sup>6</sup> Pada Kantor UPBU Radin Inten II bidang Pelayanan dan Kerja Sama dikepalai oleh Suhaedi, S.Sos. pada bidang ini terdiri dari staff jasa dengan 3 orang pegawai, *Hygiene* 6 orang pegawai, dan bagian *Terminal Service* dan Informasi 11 orang pegawai.

---

<sup>5</sup> *Ibid*,

<sup>6</sup> *Ibid*,

## 6. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundangundangan. Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang ketua kelompok yang ditunjuk oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara. Ketua kelompok jabatan fungsional merupakan tenaga fungsional tertentu atau fungsional umum yang diberi tugas tambahan untuk membantu pimpinan unit kerja dan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bersangkutan dalam mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan tugas jabatan fungsional. Jumlah tenaga fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja jabatan fungsional.<sup>7</sup> Dibawah ini peneliti akan menyajikan jumlah Sumber Daya Manusia yang ada di Kantor UPBU Radin Inten II dalam bentuk tabel berdasarkan unit kerja dan golongannya :

Tabel 4.1 *Sumber Daya Manusia Kantor UPBU Radin Inten II*

NO	UNIT KERJA	GOLONGAN RUANG								JU ML AH	
		II				III					IV
		A	B	C	d	a	b	c	d		A
1	Kepala Kantor UPBU									1	1
	Staff								1		1
2	SUB BAGIAN TATA USAHA								1		1
	a. Urusan Kepegawaian	1				1	2				4
	b. Urusan Tata Usaha	3	1	3	1	2	4	1			15
	c . Urusan Perlengkapan		1			2	1	1			5
3	SEKSI KAMPEN & PELAYANAN DARURAT								1		1
	a. Staff Kampen				1	1	1				3
	b. PKP-PK	7	5	6	5	1	7	1			32
	c. AVSEC	14	1	9	4	4	2				34
4	SEKSI PELAYANAN & KERJASAMA								1		1
	a. Staff Jasa	2			1						3
	b. Hygiene	1			3		2				6
	c. Terminal Service & Informasi	1		2	2	1	5				11
5	SEKSI TEKNIK & OPERASI								1		1

<sup>7</sup> *Ibid*,

	a. TELNAV			1	2	1	1	2	1		8
	b. LISTRIK			1			2	4	4		11
	c. BANGLAND		2	1	5	1		1	1		11
	d. AAB			2	1		2		1		6
	e. AMC		2	1							3
	JUMLAH A	29	12	26	25	14	29	10	12	1	158
6	Petugas Honorer										
	a. Honorer Terminal										10
	b. Honorer Kantor/ Landasan										11
	c. Honorer AVSEC										9
	JUMLAH B										30

Sumber: Kantor UPBU Radin Inten II Lampung

## B. Sejarah Bandar Udara Radin Inten II Lampung

Bandar Udara Radin Inten II Lampung sebelumnya bernama Pelabuhan Udara Branti adalah peninggalan Pemerintahan Jepang yang dibangun pada tahun 1943. Pada Tahun 1946 diserahkan kepada Pemerintahan Republik Indonesia Cq. Detasemen Angkatan Udara/AURI. Dari tahun 1946 s.d 1955 Pelabuhan Udara Branti dikelola oleh Detasemen Angkatan Udara/AURI dan pada saat itu belum ada penerbangan komersial/reguler.

Pada tahun 1955, pengelolaan Pelabuhan Udara Branti dikelola oleh Djawatan Penerbangan Sipil (DPS) karena pada tahun tersebut Detasemen Angkatan Udara/AURI memiliki pangkalan udara di Menggala Kabupaten Lampung Utara. Pada tahun 1956 Garuda Indonesian Airways merintis membuka jalur penerbangan yang pertama kali dengan rute Jakarta–Tanjung Karang, dengan menggunakan pesawat jenis Barron dan pada tahun itu juga penerbangan komersil dimulai dengan frekuensi penerbangan tiga kali/minggu (jenis pesawat Barron diganti Dakota) dengan panjang landasan pacu  $\pm$  900 M. Pada tahun 1963 secara resmi Bandar Udara Branti dari AURI diserahterimakan kepada Residen Lampung dan pada tahun 1964 diserahkan pengelolaannya kepada Djawatan Penerbangan Sipil (DPS).

Pada tahun 1975 (Pelita II Tahun I) dimulai pembangunan landasan baru yang terletak disamping/sejajar dengan landasan lama. Pembangunan landasan baru dengan maksud untuk dapat didarati pesawat jenis F-28 dan sejenisnya. Secara bertahap landasan dibangun dan pada saat itu panjangnya mencapai  $\pm$  1.850 M. Pada tahun 1976 pembangunan landasan beserta Apron yang baru telah selesai dan diresmikan penggunaannya pada bulan Juni 1976 oleh Direktur Jenderal Perhubungan Udara Bapak Marsma Kardono dengan menggunakan pesawat F-28 MK 3.000.

Pada tanggal 1 September 1985 istilah Pelabuhan Udara Branti dirubah menjadi Bandar Udara Branti dengan singkatan Bandar Udara Branti, sesuai dengan Telex Sekretaris Jenderal Departemen Perhubungan No. 378 / TLX / DEPHUB / VIII / 85 Tanggal 22 Agustus 1985. Sejak tanggal 11 Agustus 1989 PT. GIA tidak melayani jalur penerbangan Jakarta–Tanjung Karang dialihkan kepada PT. MNA diterbangi 7 *Flight*/hari dengan pesawat CN–235, disamping itu juga ada insidental *Flight*/Penerbangan Carter. Selain untuk Jakarta–Bandar Lampung, dilayani juga rute Palembang–Bandar Lampung.

Terminal baru yang selesai dibangun tahun 1995 diresmikan dalam pengoperasian oleh Menteri Perhubungan pada tanggal 22 Mei 1995. Bandar udara Branti dirubah menjadi Bandar Udara Radin Inten II berdasarkan SK. Menteri Perhubungan No. KM. 10 Tahun 1997, tanggal 10 April 1997 diresmikan oleh Menteri Perhubungan pada tanggal 21 April 1997. Terhitung mulai tanggal 29 April 2004 PT. MNA yang tadinya mengoperasikan pesawat jenis Fokker F-28 diganti dengan pesawat berbadan lebar jenis Boeing 737 Series 200 (MZ–202/Flight II).

### C. Renovasi Fasilitas Bandar Udara Radin Inten II Lampung

Pada Tahun Anggaran 2004 landasan pacu diperpanjang dari 1.850 M' x 30 M' menjadi 2.000 M' x 30 M'. Maskapai penerbangan Sriwijaya Air mulai membuka jalur penerbangan pada tanggal 3 Mei 2005 dan Adam Air pada tanggal 5 September 2005 dengan jenis pesawat yang sama yaitu Boeing 737 Series 200, sedangkan Riau Airlines pada tanggal 06 Nopember 2006 dengan jenis pesawat Fokker-50.

Pada Tahun Anggaran 2007 landasan pacu diperpanjang dari 2.000 M' x 30 M' menjadi 2.250 M' x 30 M'. Pada Tahun 2008 Maskapai penerbangan Adam Air (1 Maret 2008) dan Riau Airlines (2 Juni 2008) tidak melayani lagi jalur penerbangan ke Bandar Udara Radin Inten II. Maskapai penerbangan Batavia Air mulai membuka jalur penerbangan ke Bandar Udara Radin Inten II pada tanggal 8 Agustus 2008. Pada awal tahun 2009 Garuda Indonesia kembali membuka jalur penerbangan ke Bandar Udara ini dengan pesawat Boeing 737-500. Selanjutnya landasan pacu kembali diperpanjang dan diperlebar dari 2.250 M' x 30 M' menjadi 2.500 M' x 45 M' sehingga pada tahun yang sama Bandar Udara ini bisa dimasuki pesawat Boeing 737-300 dan Boeing 737-400 secara penuh. Selanjutnya pada 2010-2011 dimulai perluasan apron agar Bandar Udara ini dapat dimasuki pesawat Boeing 737-800 dan Boeing 737-900ER secara penuh. Apron Bandar Udara Radin Inten II yang pada saat itu hanya bisa menampung 3 pesawat Boeing 737 klasik, diperluas kapasitasnya untuk menampung 5 pesawat secara bersamaan. Pada saat bersamaan dimulai juga konstruksi taxiway B untuk mempercepat arus keluar-masuk pesawat dari apron nomor 4 dan 5. Di tahun yang sama pula, Lion Air pun membuka rute penerbangan ke Lampung.

Sejak tahun 2013 dimulailah renovasi tahap pertama dari Bandar Udara Radin Inten II. Renovasi ini dianggap kurang sempurna karena hanya mengubah sedikit saja dari bentuk asli Bandar Udara ini. Pada tahun 2014 kembali diadakan perluasan apron sehingga Bandar Udara Radin Inten II dapat menampung 6 pesawat secara bersamaan. Lalu pada 2015 dilanjutkan lagi dengan konstruksi *taxiway C* dan perluasan apron, sehingga apron dapat menampung 7 pesawat secara bersamaan. Disaat Menteri Perhubungan Ignasius Jonan melakukan kunjungan kerja ke Lampung, Jonan mengatakan bahwa Bandar Udara Radin Inten II harus dibenahi dan dibongkar total. Pada akhir 2015, maskapai Wings Air kembali membuka rute penerbangan ke Lampung.

Pada tahun 2016, akhirnya dilakukan renovasi besar-besaran di Bandar Udara ini. Salah satu bagian dari perluasan di tahun 2016 ini adalah kembali diadakannya perluasan apron dan konstruksi *taxiway D*, sehingga kapasitas apron meningkat dari 7 pesawat menjadi 8 pesawat, bahkan bisa menampung 10 pesawat dalam kondisi darurat. Selain itu landasan pacu kembali diperpanjang dari 2.500 M' x 45 M' menjadi 3.000 M' x 45 M' agar dapat dimasuki pesawat berbadan lebar. Ketika perluasan sudah selesai, beberapa maskapai seperti Garuda Indonesia dan Lion Air mulai menambah frekuensi penerbangan ke Lampung.<sup>8</sup>

Transformasi Bandar Udara Radin Inten II Lampung tentu saja dilakukan tidak semata-mata karena berpacu pada akan ditetapkannya Bandar Udara tersebut menjadi bandar udara internasional saja. Lebih dari itu, transformasi dilakukan dengan bertujuan untuk terus meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan terhadap

---

<sup>8</sup> “*sejarah Bandar Udara Radin Inten II*” diakses dalam <http://radininteni.blogspot.co.id/2009/07/sejarah-singkat-bandar-udara.html> pada 10 Maret 2017

pelanggan. Dalam upayanya melakukan transformasi, sejumlah rencana strategis pengembangan tahun berjalan yang telah di laksanakan oleh Kementrian Perhubungan dan kantor UPBU Radin Inten II di antaranya meliputi optimalisasi perluasan gedung terminal, perluasan area parkir bertingkat dan perpanjangan *runway* menjadi 3000 M.<sup>9</sup>

Pada optimalisasi perluasan gedung terminal, fasilitas yang telah dibangun dan diperluas ada pada failitas kedatangan dan keberangkatan penumpang. Begitupula dengan area depan pintu gerbang kendaraan masuk dan keluar bandar udara maupun bagi penumpang pejalan kaki. Pembangunan terminal baru bandar udara tersebut diharapkan mampu menampung lebih banyak penumpang dibandingkan terminal lama yang hanya mampu menampung hingga 1,4 juta penumpang per tahun. Gedung terminal saat ini juga telah dilengkapi area parkir tiga lantai dengan daya tampung kurang lebih 800 kendaraan, dengan fasilitas jembatan penghubung (*sky bridge*) yang terkoneksi dengan terminal bandar udara. Perpanjangan *runway* juga telah dikerjakan sepanjang 500 M dari sebelumnya 2.500 M. Dengan kondisi landasan pacu yang ada di Bandar Udara Radin Inten II saat ini, sebenarnya sudah bisa didarati pesawat jet sekaliber Boeing 737. Nantinya Bandar Udara ini juga akan dikembangkan agar bisa didarati pesawat berbadan lebar (*wide body*) sekelas Boeing 777 untuk dijadikan bandar udara embarkasi haji sesuai dengan permintaan Pemerintah Provinsi Lampung. Adapun Bandar Udara Radin Inten II ini dikembangkan landasannya untuk diperpanjang hingga 3.000 meter, agar dapat didarati pesawat jenis Airbus 330.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Futri, Stella. Kepala Teknik dan Operasi Kantor UPBU Radin Inten II Lampung (pada 20 oktober 2016)

<sup>10</sup> “*Menanti status Bandar Udara internasional Lampung*” dalam [http://lampung.antaranews.com/berita/293994/menanti-status-Bandar Udara-internasional-lampung](http://lampung.antaranews.com/berita/293994/menanti-status-Bandar-Udara-internasional-lampung) diakses pada 4 Juli 2017



Pihak penyelenggara bandar udara juga telah membuat rencana pengembangan jangka panjang yakni pembebasan lahan untuk pengembangan bandar udara baru (seberang) s/d 300 ha (tahun 2015 257,5 ha), penerbangan embarkasi haji penuh (Lampung-Jeddah), pemasangan *Instrument Landing System* (ILS) oleh *Air Navigation* serta pemindahan dan pembangunan terminal baru.<sup>11</sup> Rencana menjadikan Bandar Udara Radin Inten II ialah pada tahun 2017. Setelah berbagai fasilitas pendukung yang diperlukan dan dipersyaratkan terbangun, pihak penyelenggara dan Pemprov Lampung percaya bahwa target menjadi bandar udara internasional di Lampung itu pun dipastikan akan terealisasikan.

---

<sup>11</sup> Rencana strategis Bandar Udara Radin Inten II Lampung pada oktober 2016

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang peneliti lakukan mengenai Transformasi Menuju Bandar Udara Internasional (Studi Tentang Transformasi Bandar Udara Radin Inten II), maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Jika melihat perubahan-perubahan yang ada pada Bandar Udara Radin Inten II Lampung melalui sudut pandang teori sistem terbuka, maka dapat disimpulkan bahwa ada dua faktor pendorong dan pendukung transformasi menuju bandar udara internasional di Bandar Udara Radin Inten II Lampung, yakni dorongan lingkungan eksternal organisasi dan dukungan lingkungan internal organisasi. Dorongan lingkungan eksternal terdiri dari:

- a) Ekonomi

Di butuhkan terobosan-terobosan baru guna meningkatkan laju pertumbuhan perekonomian Provinsi Lampung, salah satu terobosan tersebut diantaranya ialah menjadikan Bandar Udara Radin Inten II Lampung sebagai bandar udara internasional.

- b) Politik

Peningkatan status Bandar Udara Radin Inten II Lampung menjadi bandar udara internasional dijadikan sebagai salah satu *alat kampanye* oleh calon anggota legislatif pada masa itu.

c) Sosial Budaya

Tiap masyarakat yang beragama islam khususnya, diwajibkan untuk menunaikan ibadah haji/umrah sesuai dengan kesanggupannya. Untuk meningkatkan kesadaran umat islam dalam menunaikan ibadah haji dan umrah, maka harus di fasilitasi dengan adanya bandara embarkasi haji penuh.

d) Kondisi Geografis

Provinsi Lampung tergolong daerah yang memiliki potensi kerawanan terjadinya bencana alam. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya bencana tersebut, perlu disediakan fasilitas dari sisi udara serta bandara-bandara khususnya bandar udara bertaraf internasional yang dapat menampung masyarakat dalam rangka pengevakasian.

Dukungan lingkungan internal terdiri dari:

a) Sumber Daya

Kantor UPBU Radin Inten II didukung oleh SDM, Sumber Daya Fisik, dan Sumber Daya Keuangan. Ada beberapa sumber daya yang belum menunjang di Bandar Udara Radin Inten II Lampung jika ingin menjadi bandar udara internasional. Diantaranya ada pada sumber daya fisik, yakni fasilitas sisi udara yang merupakan salah satu syarat utama pengoperasian bandar udara internasional.

b) Teknologi

Selain dapat memudahkan interaksi antar unit didalam organisasi, teknologi juga meningkatkan efisiensi dalam pengadaan barang. Adanya teknologi juga memudahkan pelanggan dalam menerima informasi di Bandar Udara Radin Inten II Lampung.

c) Pergantian Kepemimpinan

Sebelum kantor UPBU Radin Inten II dipimpin oleh Satimin, hubungan antara kantor UPBU Radin Inten II dengan Pemprov Lampung tidak berjalan secara harmonis. Namun setelah berganti kepemimpinan, perubahan-perubahan di Bandar Udara Radin Inten II lebih cepat terealisasikan.

2. Berdasarkan hasil analisis strategi transformasi menuju bandar udara internasional pada Bandar Udara Radin Inten II Lampung dengan menggunakan teori pendekatan transformasi 4R menurut Gouillert dan Kelly (1995) yakni *reframing*, *restructure*, dan *renewal*, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

a) *Reframing*

Pada strategi *Reframing*, berbicara mengenai pembentukan pola pikir baru. Pada Kantor UPBU Radin Inten II, pola pikir seluruh pegawai yang ada di kantor UPBU belum sepenuhnya terbuka dengan apa-apa yang akan dikerjakan dalam rangka peningkatan kualitas layanan pada aspek kebandarudaraan.

b) *Restructure*

Strategi *restructure* di Kantor UPBU sebagian telah dilaksanakan, namun pada sebagian lainnya perlu adanya peningkatan. Tidak ada restrukturisasi di Kantor UPBU Radin Inten II karena adanya kebijakan moratorium dari Pemerintah Pusat.

c) *Revitalization*

Pada strategi *revitalization* terdiri dari beberapa dimensi. Dimensi-dimensi tersebut telah diterapkan pada Bandar Udara Radin Inten II. Seperti bermitra dengan pihak-pihak lain diluar Kantor UPBU, meningkatkan pelayanan prima pada aspek kebandarudaraan, menggunakan teknologi informasi dalam pelayanannya dan lain sebagainya.

d) *Renewal*

Strategi *renewal* berkaitan dengan unsur SDM yang ada didalam organisasi. Dimensi-dimensi pada strategi *renewal* pun sudah diterapkan. Diantaranya ialah pemberian *reward* pada pegawai yang berprestasi, pemberian pelatihan/training dan lain-lain.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian Transformasi Menuju Bandar Udara Internasional (Studi Tentang Transformasi Bandar Udara Radin Inten II), maka peneliti menyarankan beberapa hal:

1. Percepatan peningkatan status Bandar Udara Radin Inten II menjadi bandar udara internasional mengingat banyaknya jumlah jemaah haji, wisatawan, dan TKI yang melakukan rute penerbangan ke luar negeri.

Dengan adanya bandar udara internasional di Lampung maka waktu dan biaya yang dikeluarkan lebih efisien. Dilanjutkan dengan perbaikan dan peningkatan fasilitas utama bandara, yakni fasilitas sisi udara dan fasilitas CIQ yang merupakan fasilitas utama dioperasikannya bandar udara internasional embarkasi haji penuh.

2. Perlunya konsistensi peran pimpinan untuk terus mengupayakan mobilisasi pegawai secara berkelanjutan, baik dalam pemberian motivasi kerja ataupun komitmen kerja. Sehingga produktivitas pegawai terus meningkat. Disamping itu juga perlu adanya sosialisasi, pelatihan, maupun diklat yang berkelanjutan kepada pegawai PNS maupun non-PNS terkait dengan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja, visi, misi, tujuan, dan renstra organisasi agar masing-masing unit kerja bisa lebih maksimal dalam kinerjanya.
3. Konsistensi dalam penentuan indikator kinerja yang kompetitif dengan tetap berpedoman pada visi dan misi organisasi, antara lain dengan menggunakan sistem *Balance Scorecard*. Yakni sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan.
4. Perlunya pembuatan *website*/laman resmi Kantor UPBU dan Bandar Udara RadinInten II, sehingga masyarakat bisa mengetahui informasi-informasi yang lebih *up to date* mengenai perkembangan Kantor UPBU maupun Bandar Udara Radin Inten II. Disamping itu, dengan adanya laman resmi maka masyarakat luas bisa menyampaikan apresiasi/saran/kritiknya dengan lebih terbuka.

5. Sebaiknya Pemerintah Provinsi Lampung selalu menjalin hubungan sinergis dengan kantor UPBU Radin Inten II, tidak memandang siapa pemimpinnya pada masa itu. Sehingga, dalam pembangunan di sisi kebandarudaraanpun akan berjalan revolutif. Bukan hanya Pemda dengan Kantor UPBU saja, tetapi juga antara Pemerintah Provinsi Lampung, Kantor UPBU, serta masyarakat alangkah baiknya jika terus bersinergi saling bekerjasama dalam percepatan pembangunan Bandar Udara Radin Inten II menuju bandar udara internasional. Masing-masing aktor harus memerankan fungsinya dengan sebagaimana mestinya. Sehingga, jika dalam waktu dekat Bandar Udara Radin Inten II akan beralih status menjadi bandar udara internasional, maka aktor-aktor di daerah sudah memiliki kesiapan yang matang.

## DAFTAR PUSTAKA

### Referensi Buku:

- Adisasmita, sakti adji. 2012. *Penerbangan dan Bandar Udara*. Yogyakarta: graha ilmu
- Adisasmita, sakti adji. 2014. *Tatanan Bandar Udara Nasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Ali, musa. 2015. *Transformasi Organisasi : konsep dan teknik pelaksanaan*. Malaysia: Penerbit Universitas Sains Malaysia
- Andreas, budiharjo. 2011. *organisasi menuju pencapaian kinerja optimum*. Jakarta : prasetya mulya publishing
- Daszko, M. and Sheinberg, 2005, *Survival is Optional: Only Leaders With New Knowledge Can Lead the Transformation*.
- Horonjeff, Robert and Francis, X Mckelvey. 1994. *Planning and design of airport*. New york : Mc-Graw Hill
- Husaini, Usman. 2008. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta; Bumi Aksara Institute
- Lexy J. 2009. *Moloeng, Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya)
- Mankiw, N. Gregory .2006. *Priciples of Economics : Pengantar Ekonomi Mikro*. Edisi 3. Salemba Empat. Jakarta
- Osborne, David and Peter Plastrik. 2000. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. New York, USA: Penguin Group.
- Rouse, William B. 2005. *A Theory of Enterprise Transformation*. Atlanta: Tanenbaum
- Soetjitro Pandu (2011). *Organizational Tools Jurnal : Transformasi Organisasi Menggunakan Pendekatan 4R*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AKA, Semarang
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta)
- Sulistio, Eko Budi & Budi, Waspa Kusuma. *Birokrasi Publik Prespektif Ilmu Administrasi Publik*. (Lampung: Stisipol Darma Wacana Metro. 2009)
- Thoha, Miftah. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Wibowo.2007 *Manajemen Perubahan*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada).
- Winardi, J. 2005. *Manajemen Perubahan*. (Jakarta: Kencana.)



## Referensi Undang-Undang/ PM/ PP :

PM 40 Tahun 2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara  
PP RI Nomor 70 tahun 2001 tentang Kebandarudaraan  
PP RI No 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum  
UU No. 1 Tentang Penerbangan dan PM.69 Tahun 2013 tentang Tatanan Kebandarudaraan Nasional  
UU No. 1 Tentang Penerbangan dan PM.69 Tahun 2013 tentang Tatanan Kebandarudaraan Nasional  
UU RI No. 1 Tahun 1999 tentang Penerbangan

## Referensi lainnya:

“Analisis faktor-faktor yng terkait dengan persiapan transformasi organisasi”  
[journal.unsika.ac.id/index.php/solusi/article/download/178/179](http://journal.unsika.ac.id/index.php/solusi/article/download/178/179) (diakses pada 27 desember 2016)

Angelina ika. 2011. *Macronomic modelling*. Dalam [http://sintak.unika.ac.id/staff/blog/uploaded/5811998215/files/1\\_economic\\_modelling.ppt](http://sintak.unika.ac.id/staff/blog/uploaded/5811998215/files/1_economic_modelling.ppt) diakses pada 3 Juni 2017

“Anonim, “*reposisi dan transformasi organisasi litbang*” dalam Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum. 2013. Dapat diakses melalui [lib.ui.ac.id/file?File=pdf/abstrak-20329533.pdf](http://lib.ui.ac.id/file?File=pdf/abstrak-20329533.pdf) (13 Maret 2017)

“*Bagaimana memberikan pelayanan bandara kelas dunia*”  
<https://roynelsonsimanjuntak.wordpress.com/2014/04/25/how-to-deliver-a-world-class-airport-services/> (diakses pada 26 november 2016)

“*Bandara Radin Inten II*” dalam [https://id.wikipedia.org/wiki/Bandar\\_Udara\\_Internasional\\_Radin\\_Inten\\_II](https://id.wikipedia.org/wiki/Bandar_Udara_Internasional_Radin_Inten_II) (diakses pada 10 Maret 2017)

“*Desain Pekerjaan*” dalam [digilib.polban.ac.id/files/disk1/98/jbptppolban-gdl-ivonsandya-4882-3-bab2--8.pdf](http://digilib.polban.ac.id/files/disk1/98/jbptppolban-gdl-ivonsandya-4882-3-bab2--8.pdf) diakses pada 14 Maret 2017

“*Gambaran umum lampung*” dalam <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/131824-SK%200410%20Sap%20A%20-%20Adat%20larian%20-%20Analisis.pdf> pada 25 Maret 2017

“*Gedung senilai Rp1M di Bandra Radin Inten II dibongkar untuk parkir*”  
<http://lampung.tribunnews.com/> (diakses pada 5 November 2016)

“*Jumlah penduduk provinsi Lampung 5 tahun terakhir*”  
<https://lampung.bps.go.id/> diakses pada 2 Januari 2017

“*Jumlah Penduduk, TKI/TKW, Dan Wisatawan Tahun Terakhir*”  
<https://lampung.bps.go.id/> (Pada 24 Desember 2016)

“*Kajian ekonomi regional*” dalam <http://www.bi.go.id/id/publikasi/kajian-ekonomi-regional/lampung/Pages/Kajian-Ekonomi-dan-Kuangan-Regional-Provinsi-Lampung-Periode-November-2016.aspx> (diakses pada 11 Maret 2017)

“*Kuota haji lampung bertambah*” dalam <http://www.antaralampung.com/berita/294404/kuota-haji-lampung-bertambah-menjadi-6282-orang> pada 23 Maret 2017

- “*Lampung daerah tergolong rawan bencana*” dalam <http://www.antaralampung.com/berita/261336/lampung-tergolong-daerah-rawan-bencana-alam> diakses pada 25 Maret 2017
- “*Landasan retak membuat pesawat tidak bisa mendarat*” <http://poskotanews.com/2017/05/22/landasan-pacu-bandara-raden-inten-lampung-retak/> diakses pada 1 Juni 2017
- “*Laporan perekonomian Provinsi Lampung*” dalam [https://lampung.bps.go.id/index.php/publikasi/index?Publikasi\\_page=3](https://lampung.bps.go.id/index.php/publikasi/index?Publikasi_page=3) (diakses pada 11 maret 2017)
- “*Menanti status bandara internasional Lampung*” dalam <http://lampung.antaranews.com/berita/293994/menanti-status-bandara-internasional-lampung> (diakses pada 4 Juli 2017)
- “*Pelatihan/training peningkatan kompetensi inspektur bandar udara*” dalam <http://hubud.dephub.go.id/?id/news/detail/1479> diakses pada 16 Maret 2017
- “*Pembangunan terminal baru bandara Radin Inten II*” dalam <http://www.dephub.go.id/post/read/pembangunan-terminal-baru-bandara-radin-inten-ii-tidak-mengganggu-pelayanan-penerbangan#sthash.6rmgwhbq.dpuf> diakses pada 12 maret 2017
- “*Pemerintah transformasi 5 pilar keselamatan dan keamanan transportasi*” <http://dephub.go.id/welcome/readpost/road-map-to-zero-accident-pemerintah-transformasi-lima-pilar-keselamatan-dan-keamanan-transportasi-57009#sthash.WN3w8yaE.dpuf> (diakses pada 26 November 2016)
- “*Pengertian sosial budaya*” dalam <http://artikel-az.com/pengertian-sosial-budaya/> diakses pada 23 Maret 2017
- “*Penggunaan Bandar udara*” [hubud.dephub.go.id/?Id/page/detail/1954](http://hubud.dephub.go.id/?Id/page/detail/1954) (diakses pada 29 November 2016)
- “*Perancangan dan Pengembangan Terminal Penumpang Bandar Udara Internasional Radin Inten II Lampung*” dalam [digilib.unila.ac.id/10809/16/BAB%20I.pdf](http://digilib.unila.ac.id/10809/16/BAB%20I.pdf) (diakses pada 7 November 2016)
- “*Perekonomian indonesia dan APBN 2017*” dalam <http://www.kemenkeu.go.id/apbn2017> diakses pada 12 Maret 2017
- “*Perekonomian nasional 2017 penuh tantangan dan ketidakpastian*” dalam <http://www.antaranews.com/berita/603182/perekonomian-nasional-2017-masih-penuh-tantangan-dan-ketidakpastian> diakses pada 12 Maret 2017
- “*Presiden resmikan 6 proyek bandar udara*” dalam <http://hubud.dephub.go.id/?Id/news/detail/2240> diakses pada 12 Maret 2017
- “*Provinsi Lampung Rawan Bencana Alam*” dalam <http://www.suarawajarfm.com/2016/12/28/19837/provinsi-lampung-rawan-bencana-alam.html> diakses pada 25 Maret 2017
- “*Sejarah singkat Bandara Radin Inten II*” diakses dalam <http://radininteni.blogspot.co.id/2009/07/sejarah-singkat-bandar-udara.html> pada 10 Maret 2017 diakses 10 maret 2017
- “*Sosialisasi penataan organisasi tata kerja UPBU*” dalam <https://www.google.com/search?Q=sosialisai+penataan+tata+kerja+upbu&oq=sosialisai+penataan+tata+kerja+upbu&aqs=chrome..69i57.11479j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8> diakses pada 14 Mret 2017
- “*Tinjauan Bandar Udara*” [e-journal.uajy.ac.id/3321/3/2TA12502.pdf](http://e-journal.uajy.ac.id/3321/3/2TA12502.pdf) (diakses pada 15 Nov 2016)

*“Transformasi bandar udara – 5 step untuk memberikan pelayanan bandar udara kelas dunia”* <https://roynelsonsimanjuntak.wordpress.com/2014/04/25/how-to-deliver-a-world-class-airport-services/> (diakses pada 26 November 2016)

*”Transformasi organisasi”* dalam <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/32974/3/Chapter%20II.pdf> diakses pada 13 Maret 2017