

**ANALISIS PELAYANAN *CHECK-IN* PENUMPANG INTERNASIONAL TERMINAL 3
BANDARA SOEKARNO-HATTA DALAM PERSPEKTIF *NEW PUBLIC MANAGEMENT*
(NPM)**

Vayla Aisyah Naldzhieva Anwar¹, Lusia Astrika²

Email: aisyavayla@gmail.com

**Departemen Politik dan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. H. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang, Kode Pos 50139
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 74654505
Laman: <https://www.fisip.undip.ac.id> Email: fisip@undip.ac.id**

ABSTRAK

Pelayanan *check-in* penumpang internasional di bandara merupakan bagian dari pelayanan publik yang melibatkan berbagai aktor non-pemerintah dan dituntut untuk berjalan secara efisien serta terukur. Penerapan *New Public Management* (NPM) semakin digunakan sebagai pendekatan tata kelola pelayanan publik di sektor transportasi udara. Namun, penerapan NPM tidak hanya berdampak pada aspek teknis dan kinerja pelayanan, tetapi juga memunculkan pertanyaan mengenai posisi dan peran negara dalam menjamin kepentingan publik secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan NPM oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan dalam tata kelola pelayanan *check-in* penumpang internasional di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi langsung di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta, serta studi dokumentasi. Subjek penelitian meliputi DJPU, Asiana Airlines, PT JAS, dan penumpang internasional Asiana Airlines yang menerima pelayanan *check-in*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan NPM tercermin melalui pola pengelolaan pelayanan yang menekankan efisiensi operasional, pengukuran kinerja, serta peran aktor non-pemerintah sebagai pelaksana utama layanan. Pemerintah berperan sebagai regulator dan pengawas, sedangkan operasional pelayanan dijalankan oleh maskapai dan *ground handling*, yang mendorong pelayanan *check-in* menjadi lebih teratur dan responsif terhadap kebutuhan bandara internasional. Meskipun penerapan NPM mendorong keteraturan dan peningkatan kinerja pelayanan, dominasi logika efisiensi menimbulkan tantangan dalam menjaga orientasi pelayanan publik yang inklusif. Negara lebih berperan sebagai pengendali kinerja, sementara aspek keadilan, pemerataan akses, dan perlindungan terhadap keberagaman pengguna layanan belum sepenuhnya terintegrasi dalam kerangka evaluasi pelayanan.

Kata Kunci: *New Public Management* (NPM), Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, Pelayanan *Check-In*, Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta

¹ Mahasiswa Ilmu Pemerintahan Universitas Diponegoro

² Dosen Ilmu Pemerintahan Universitas Diponegoro

ABSTRACT

International passenger check-in services at airports are a form of public service involving multiple non-governmental actors and are expected to operate efficiently and measurably. The governance of public services in the air transportation sector has increasingly adopted New Public Management (NPM) as a guiding approach. However, the implementation of NPM affects not only technical and performance-related aspects of service delivery, but also raises questions regarding the position and role of the state in safeguarding the public interest. This study aims to analyze the implementation of NPM by the Directorate General of Civil Aviation of the Ministry of Transportation in the governance of international passenger check-in services at Terminal 3 of Soekarno-Hatta International Airport. This research employs a descriptive qualitative approach, with data collected through interviews, direct observations at Terminal 3, and document analysis. The research subjects consist of DGCA, Asiana Airlines, PT JAS, and international passengers who used Asiana Airlines' check-in services. The findings reveal that the implementation of NPM is reflected in a governance pattern that emphasizes operational efficiency, performance measurement, and the active involvement of non-governmental actors as the primary service providers. The state primarily performs regulatory and supervisory functions, while daily service operations are carried out by airlines and ground handling companies, contributing to a more orderly and responsive check-in process in an international airport setting. Despite improvements in service orderliness and performance, the emphasis on efficiency poses challenges in maintaining an inclusive public service orientation. The state tends to assume the role of performance controller, whereas considerations of justice, equitable access, and protection for diverse service users remain insufficiently integrated into the service evaluation framework.

Keywords: *New Public Management (NPM), Directorate General of Civil Aviation, Check-In Services, Terminal 3 Soekarno-Hatta International Airport*

PENDAHULUAN

Pelayanan publik di sektor transportasi udara memiliki peran strategis dalam mendukung mobilitas masyarakat serta kelancaran aktivitas ekonomi nasional. Bandara sebagai bagian penting dari sistem transportasi udara tidak hanya berfungsi sebagai infrastruktur fisik, tetapi juga sebagai entitas penyelenggara pelayanan publik yang dituntut untuk memenuhi prinsip efektivitas, efisiensi, serta standar pelayanan yang terukur. Kualitas pelayanan bandara menjadi

indikator penting dalam menilai kinerja penyelenggaraan pelayanan publik, khususnya pada bandara internasional dengan tingkat mobilitas dan kompleksitas layanan yang tinggi.

Salah satu layanan yang berpengaruh langsung terhadap pengalaman penumpang adalah pelayanan *check-in*, terutama pada penerbangan internasional yang menuntut proses verifikasi dokumen yang lebih kompleks, keterlibatan aktor lintas instansi, serta

penerapan standar pelayanan yang lebih ketat. Pelayanan *check-in* tidak hanya berkaitan dengan proses administratif sebelum keberangkatan, tetapi juga merefleksikan kemampuan pengelola bandara dan penyedia layanan dalam mengelola waktu, sumber daya manusia, serta standar operasional pelayanan. Oleh karena itu, pelayanan *check-in* menjadi titik krusial dalam menilai efektivitas tata kelola pelayanan publik di bandara.

Perkembangan tata kelola pemerintahan menunjukkan adanya pergeseran peran pemerintah dari penyedia layanan langsung menuju aktor pengatur dan pengawas, seiring dengan meningkatnya keterlibatan aktor non-pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pendekatan *New Public Management* (NPM) menekankan orientasi pada kinerja dan hasil, efisiensi pengelolaan, kejelasan standar pelayanan, serta penguatan peran aktor non-pemerintah melalui penerapan praktik manajerial sektor swasta. Dalam sektor transportasi udara, penerapan prinsip-prinsip NPM tercermin dalam pelibatan maskapai penerbangan dan perusahaan *ground handling* sebagai aktor utama dalam operasional pelayanan *check-in*, sementara pemerintah berperan dalam penetapan regulasi, standar pelayanan, dan mekanisme pengawasan.

Terminal 3 Bandara Internasional Soekarno-Hatta merupakan salah satu bandara utama di Indonesia dengan intensitas penerbangan internasional yang tinggi serta keterlibatan aktor non-pemerintah yang signifikan dalam penyelenggaraan pelayanan *check-in*. Meskipun telah terdapat regulasi dan standar pelayanan yang ditetapkan oleh regulator, implementasi pelayanan *check-in* penumpang internasional di Terminal 3 belum sepenuhnya berjalan secara konsisten, sehingga mencerminkan adanya tantangan dalam penerapan standar pelayanan dan mekanisme pengendalian kinerja dalam praktik pelayanan *check-in*.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa tata kelola pelayanan *check-in* tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis operasional, tetapi juga dengan pembagian peran, kewenangan, serta mekanisme pengendalian kinerja antara regulator dan aktor non-pemerintah. Dalam perspektif NPM, kondisi ini mengindikasikan adanya potensi kesenjangan antara kerangka normatif yang menekankan efisiensi, standar kinerja, dan orientasi hasil dengan praktik implementasi pelayanan publik di lapangan. Oleh karena itu, analisis pelayanan *check-in* tidak dapat dilepaskan dari kajian mengenai bagaimana prinsip-prinsip NPM diterapkan dan dijalankan oleh para aktor yang terlibat.

Penelitian sebelumnya umumnya mengkaji pelayanan publik di bandara dari perspektif kualitas layanan, kepuasan penumpang, serta efisiensi operasional bandara. Sejumlah kajian juga membahas penerapan NPM dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Namun demikian, penelitian yang secara spesifik menganalisis pelayanan *check-in* penumpang internasional dengan menempatkan relasi antara regulator dan aktor non-pemerintah sebagai fokus utama analisis dalam kerangka NPM masih relatif terbatas. Selain itu, kajian empiris yang mengkaji bagaimana pembagian peran, kewenangan, dan mekanisme pengendalian kinerja dijalankan dalam pelayanan *check-in* penumpang internasional, khususnya di bandara internasional Indonesia, belum banyak dikembangkan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelayanan *check-in* penumpang internasional di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta dalam perspektif NPM. Kebaruan penelitian terletak pada analisis penerapan prinsip-prinsip NPM dalam tata kelola pelayanan *check-in* dengan menitikberatkan pada peran dan dinamika aktor non-pemerintah serta relasinya dengan regulator. Temuan ini berkontribusi terhadap kajian tata kelola pemerintahan di sektor transportasi udara, khususnya dalam penerapan NPM di bandara internasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam tata kelola pelayanan *check-in* penumpang internasional di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta. Fokus penelitian diarahkan pada relasi antara pemerintah (Direktorat Jenderal Perhubungan Udara/DJPU), pelaksana layanan (Asiana Airlines dan PT Jasa Angkasa Semesta/JAS), serta pengguna layanan (penumpang internasional).

Informan penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling* dengan kriteria tertentu, mencakup aktor pemerintah, penyedia layanan non-pemerintah, serta penumpang penerbangan internasional yang menggunakan layanan *check-in* di Terminal 3. Pengumpulan data terhadap penumpang juga dilakukan melalui teknik *accidental sampling* sesuai dengan kondisi lapangan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung di area *check-in* Terminal 3, serta studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan menggunakan kerangka teori NPM Hood (1991). Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan teknik guna memastikan konsistensi temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan Utama Pelayanan *Check-In* Penumpang Internasional Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta dalam Perspektif NPM (Hood, 1991)

Bagian ini menyajikan hasil dan pembahasan penelitian terkait penerapan prinsip-prinsip NPM dalam pelayanan *check-in* penumpang internasional di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta. Setiap subbagian menguraikan implementasi prinsip NPM dalam praktik pelayanan *check-in*, termasuk capaian, tantangan, dan pola relasi antaraktor dalam penyelenggaraan layanan

1. Pola Pengelolaan Pelayanan *Check-In*

Pengelolaan pelayanan *check-in* penumpang internasional di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta menunjukkan pola koordinasi yang berorientasi pada pengendalian kinerja antara regulator dan aktor non-pemerintah. DJPU menjalankan peran pengaturan dan pengawasan melalui penetapan standar pelayanan dan *Service Level Agreement* (SLA), serta prosedur *manual fallback operation* sebagai mekanisme cadangan ketika terjadi gangguan sistem. Maskapai dan *ground handling* bertanggung jawab atas pelaksanaan operasional di lapangan. Pola ini mencerminkan karakteristik NPM yang menekankan orientasi pada hasil, kejelasan tanggung jawab, dan penguatan mekanisme

monitoring. Namun demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa koordinasi antarunit masih menghadapi kendala sinkronisasi waktu pada situasi operasional tertentu, yang mengindikasikan bahwa penerapan NPM efektif dalam meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas, tetapi belum sepenuhnya mampu mengelola kompleksitas koordinasi multi-aktor secara menyeluruh.

2. Standar Pelayanan dalam Penyelenggaraan *Check-In*

Standar pelayanan *check-in* penumpang internasional di Terminal 3 Bandara Internasional Soekarno-Hatta ditetapkan oleh DJPU melalui PM Nomor 41 Tahun 2023 sebagai acuan utama bagi maskapai dan *ground handling*. Standar tersebut menitikberatkan pada ketersediaan fasilitas, kepatuhan prosedural, serta pemenuhan indikator operasional yang dinilai secara berkala melalui audit dan pengawasan langsung. Dalam kerangka NPM, pendekatan ini mencerminkan orientasi pada pengukuran kinerja berbasis output dan kejelasan standar pelayanan.

Dalam praktiknya, pengendalian kinerja operasional diperkuat melalui penerapan *Service Level Agreement* (SLA) dan *Key Performance Indicator* (KPI) antara maskapai dan *ground handling*, yang memungkinkan evaluasi kinerja dilakukan secara terukur dan berbasis data. Mekanisme ini meningkatkan akuntabilitas

dan konsistensi pelaksanaan pelayanan *check-in*. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa standar formal dan indikator kinerja yang ada masih dominan menilai aspek fasilitas dan kepatuhan prosedural, sementara dimensi pengalaman penumpang, seperti kecepatan layanan dan respons terhadap situasi dinamis, belum diakomodasi secara eksplisit dalam regulasi. Kondisi ini mengindikasikan adanya keterbatasan penerapan NPM oleh regulator dalam mengintegrasikan kebutuhan pengguna layanan secara menyeluruh.

3. Orientasi Hasil dalam Pelayanan *Check-In*

Orientasi hasil dalam pelayanan *check-in* penumpang internasional di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta tercermin melalui pengukuran kinerja yang menekankan efisiensi proses, ketepatan data dan bagasi, serta mekanisme evaluasi berbasis *feedback* penumpang. Pengelolaan hasil pelayanan melibatkan peran maskapai dan *ground handling* melalui sistem evaluasi internal, serta peran regulator melalui pencatatan keluhan, audit, dan pengawasan berbasis data. Pola ini menunjukkan bahwa pengendalian kinerja tidak hanya berhenti pada pelaksanaan operasional, tetapi juga mencakup tindak lanjut terhadap hasil pelayanan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pencapaian hasil pelayanan dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, termasuk kesiapan penumpang, kualitas interaksi petugas, serta kondisi operasional di lapangan. Meskipun mekanisme *feedback*, evaluasi berkala, dan sistem *reward-punishment* telah meningkatkan akuntabilitas dan responsivitas layanan, pengukuran hasil masih banyak direpresentasikan melalui indikator agregatif seperti *On-Time Performance* (OTP). Kondisi ini mengindikasikan bahwa orientasi hasil dalam kerangka NPM efektif dalam memperkuat pengendalian kinerja, tetapi belum sepenuhnya mampu merefleksikan kualitas pelayanan *check-in* secara spesifik sebagai tahapan awal pengalaman penumpang.

4. Pelimpahan Kewenangan Operasional dalam Pelayanan *Check-In*

Pelayanan *check-in* penumpang internasional di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta memperlihatkan pelimpahan kewenangan operasional dari pemerintah kepada aktor non-pemerintah, yaitu maskapai dan *ground handling*. Kewenangan tersebut mencakup pengaturan petugas, pengelolaan antrean, serta penanganan awal kendala teknis di area *check-in*. Meskipun demikian, pelimpahan ini tidak bersifat penuh karena

seluruh pelaksanaan operasional tetap dibatasi oleh regulasi, standar operasional, dan mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh DJPU.

DJPU berperan sebagai pengendali strategis yang memastikan kualitas pelayanan publik melalui monitoring, inspeksi lapangan, serta analisis data kinerja dan keluhan penumpang. Pola ini menunjukkan bahwa pelimpahan kewenangan tidak dimaknai sebagai pelepasan tanggung jawab negara, melainkan sebagai pengaturan peran di mana pelaksanaan teknis dijalankan oleh swasta, sementara akuntabilitas dan pengendalian mutu tetap berada pada pemerintah.

Di tingkat operasional, pembagian kewenangan antara maskapai dan *ground handling* berlangsung melalui struktur koordinasi berjenjang. *Ground handling* menjalankan tugas teknis sesuai standar maskapai, sedangkan tanggung jawab akhir pelayanan tetap berada pada maskapai. Namun, struktur kewenangan yang berlapis berpotensi memperlambat pengambilan keputusan dalam situasi tertentu dan meningkatkan kompleksitas koordinasi.

5. Keterlibatan Aktor Non-Pemerintah dan Pola Kompetisi

Pelayanan *check-in* penumpang internasional di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta melibatkan aktor non-

pemerintah, khususnya maskapai dan *ground handling*, yang beroperasi dalam kerangka regulasi negara. Pola kompetisi yang terbentuk tidak bersifat pasar bebas, melainkan berlangsung melalui mekanisme *quasi-market*, di mana peningkatan kualitas pelayanan didorong melalui pembandingan kinerja, pemenuhan standar, dan pembatasan praktik monopoli.

DJPU memberikan ruang bagi maskapai untuk memilih penyedia *ground handling* selama memenuhi persyaratan perizinan, fasilitas, dan kompetensi sumber daya manusia. Kebijakan ini mendorong kompetisi berbasis kualitas pelayanan, bukan harga, sehingga efisiensi dan keselamatan tetap berada dalam koridor kepentingan publik. Mekanisme kompetisi tersebut diperkuat melalui forum *Airlines Operators Committee* (AOC) yang menjadi wadah komunikasi, evaluasi kinerja, serta penyampaian perubahan regulasi antara regulator, maskapai, dan *ground handling*.

Selain regulasi dan forum evaluatif, standar internasional seperti sertifikasi IATA *Safety Audit for Ground Operations* (ISAGO) bagi *ground handling* dan IATA *Operational Safety Audit* (IOSA) bagi maskapai berfungsi sebagai alat pembanding kinerja yang diakui secara global. Dalam hal ini, penumpang memiliki kebebasan memilih maskapai berdasarkan preferensi masing-masing, sehingga pilihan tersebut secara tidak langsung membentuk

tekanan kompetitif bagi maskapai dan *ground handling* untuk menjaga kualitas pelayanan. Meskipun perbedaan kualitas pelayanan masih dirasakan oleh penumpang, variasi tersebut tetap berada dalam batas yang terkendali oleh standar dan pengawasan regulator.

6. Praktik Manajerial dan Inovasi Pelayanan *Check-In*

Praktik manajerial dalam pelayanan *check-in* penumpang internasional di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta menunjukkan adopsi pendekatan manajemen sektor swasta yang berorientasi pada efisiensi operasional, peningkatan kinerja, dan kepuasan pengguna. Inovasi pelayanan dipahami tidak semata sebagai pembaruan teknologi, tetapi sebagai strategi pengelolaan beban layanan dan rasionalisasi proses operasional. Namun, penerapan praktik tersebut tetap berlangsung dalam koridor regulasi dan pengawasan negara.

Salah satu bentuk inovasi yang diterapkan adalah penggunaan *kiosk* dan layanan *online self check-in* untuk mengurangi antrean dan mempercepat proses pelayanan. Pemanfaatan teknologi ini mencerminkan upaya peningkatan efisiensi melalui penyederhanaan prosedur, tanpa menghilangkan tahapan verifikasi dan *profiling* penumpang yang diwajibkan regulator. Dengan demikian, inovasi

berfungsi sebagai instrumen pendukung pelayanan, bukan pengganti penuh mekanisme konvensional.

Di sisi lain, ketergantungan pada stabilitas sistem listrik dan teknologi informasi menunjukkan keterbatasan inovasi berbasis digital. Gangguan sistem masih berpotensi memaksa pelaksana layanan kembali ke prosedur manual yang lebih lambat, sehingga efektivitas inovasi sangat bergantung pada kesiapan infrastruktur pendukung. Kondisi ini menandakan bahwa efisiensi manajerial belum sepenuhnya bersifat berkelanjutan.

Praktik manajerial juga tercermin dalam pengelolaan sumber daya manusia melalui pelatihan berkala dan penguatan *product knowledge* petugas *check-in*. Maskapai menerapkan standar layanan internal untuk menjaga diferensiasi kualitas pelayanan, sekaligus memastikan kesesuaian dengan regulasi nasional. Selain itu, strategi penyesuaian layanan terhadap karakteristik penumpang, seperti penempatan petugas dengan kemampuan bahasa tertentu, menunjukkan orientasi pada kebutuhan pengguna, meskipun masih ditemukan keterbatasan kapasitas sumber daya manusia.

7. Disiplin dan Efisiensi dalam Operasional Pelayanan *Check-In*

Disiplin dan efisiensi dalam operasional pelayanan *check-in* penumpang

internasional di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta tercermin dari pengelolaan sumber daya manusia, teknologi, dan prosedur kerja yang diarahkan untuk menyesuaikan kapasitas layanan dengan kebutuhan aktual di lapangan. Pada tingkat regulator, DJPU menjalankan pengendalian operasional melalui verifikasi kesiapan sistem, inspeksi lapangan, serta pengawasan berkala, termasuk menjelang periode puncak penumpang. Pendekatan ini menunjukkan bahwa efisiensi dibangun melalui mekanisme preventif dan pengendalian berkelanjutan, bukan semata respons terhadap gangguan pelayanan.

Pada tingkat pelaksana, efisiensi diwujudkan melalui penjadwalan dan penempatan sumber daya manusia berbasis kebutuhan operasional, termasuk pengaturan shift dan penyediaan *buffer* staff untuk mengantisipasi perubahan jadwal penerbangan. Pengelolaan ini berkontribusi pada kelancaran proses *check-in* dan minimnya gangguan pelayanan, sebagaimana dirasakan oleh penumpang. Namun, efisiensi operasional masih sangat bergantung pada stabilitas sistem, akurasi perencanaan, dan fluktuasi jumlah penumpang, sehingga pelaksanaannya lebih mencerminkan proses penyesuaian adaptif daripada kondisi yang sepenuhnya stabil dan ideal.

Dinamika Penerapan New Public Management (NPM) dalam Pelayanan *Check-in* Penumpang Internasional Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta

Berdasarkan temuan penelitian, penerapan NPM dalam pelayanan *check-in* penumpang internasional di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta membentuk pola tata kelola yang menekankan efisiensi operasional, pengukuran kinerja, serta pelibatan aktor non-pemerintah secara dominan. Peran DJPU Kementerian Perhubungan lebih diarahkan pada fungsi pengaturan, pengawasan, dan evaluasi, sementara pelaksanaan layanan sehari-hari dijalankan oleh maskapai dan *ground handling*. Pola ini mencerminkan pergeseran peran negara menuju fungsi pengendali strategis (*steering*), di mana penyelenggaraan pelayanan publik bergantung pada mekanisme kontraktual, indikator kinerja, dan instrumen evaluasi berbasis hasil.

Orientasi manajerial tersebut mendorong keteraturan dan kepastian layanan melalui penggunaan SLA, KPI, audit, serta mekanisme *reward-punishment*. Namun, penekanan yang kuat pada capaian kinerja berpotensi menyederhanakan makna pelayanan publik menjadi sekadar efisiensi dan minimnya gangguan operasional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dan standar layanan modern

belum sepenuhnya dirasakan secara merata oleh seluruh penumpang, terutama mereka yang memiliki keterbatasan literasi digital, hambatan bahasa, atau kebutuhan khusus. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketegangan antara logika efisiensi yang menjadi ciri utama NPM dengan prinsip keadilan dan inklusivitas pelayanan publik.

Di sisi lain, fleksibilitas yang diberikan kepada aktor non-pemerintah memungkinkan inovasi dan respons cepat terhadap dinamika operasional bandara. Namun, ketergantungan negara pada mekanisme administratif dan laporan kinerja pelaksana layanan menunjukkan bahwa kontrol publik bersifat tidak langsung dan cenderung reaktif. Dengan demikian, penerapan NPM dalam pelayanan *check-in* menghasilkan tata kelola yang relatif tertib dan adaptif, tetapi sekaligus menghadirkan tantangan dalam memastikan keberpihakan negara terhadap kepentingan publik. Temuan ini menegaskan bahwa NPM bukan sekadar pendekatan manajerial, melainkan paradigma tata kelola yang membawa implikasi politik terkait posisi negara, relasi kekuasaan antaraktor, dan definisi kepentingan publik dalam pelayanan transportasi udara.

KESIMPULAN

Penerapan *New Public Management* (NPM) dalam pelayanan

check-in penumpang internasional di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta membentuk tata kelola yang menekankan efisiensi, pengukuran kinerja, dan pelibatan aktor non-pemerintah sebagai pelaksana utama layanan. Peran pemerintah lebih berfokus pada pengaturan, pengawasan, dan evaluasi, sementara maskapai dan *ground handling* menjalankan operasional sehari-hari. Pendekatan ini menghasilkan pelayanan yang terstruktur dan responsif secara operasional, tetapi orientasi pada efisiensi dan indikator kinerja menyebabkan aspek keadilan, pemerataan akses, dan perlindungan pengguna layanan yang beragam belum sepenuhnya terintegrasi. Temuan ini menegaskan bahwa NPM bukan hanya mekanisme manajerial, tetapi juga merefleksikan pilihan tata kelola yang memosisikan negara sebagai pengendali kinerja, dengan implikasi terhadap kualitas dan keberpihakan pelayanan publik.

SARAN

Penelitian ini merekomendasikan beberapa strategi untuk memperkuat efektivitas dan inklusivitas dalam pengelolaan pelayanan *check-in*:

- 1) Memperluas fokus pengawasan dan evaluasi pelayanan *check-in* dengan memasukkan aspek keadilan, pemerataan akses, pengalaman

- pengguna, dan keragaman kebutuhan penumpang.
- 2) Menyeimbangkan orientasi efisiensi dan indikator kinerja dengan prinsip pelayanan publik yang inklusif, responsif, dan berkeadilan.
 - 3) Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dan sumber daya manusia, termasuk melalui pelatihan berkelanjutan serta pemanfaatan *feedback* penumpang, untuk meningkatkan kualitas, responsivitas, dan kepuasan layanan.
 - 4) Memperkuat peran negara sebagai penjamin kepentingan publik dengan memastikan bahwa orientasi manajerial tidak menggeser perlindungan terhadap hak-hak pengguna layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asiana Airlines. (2025). *Asiana Airlines*. Retrieved from flyasiana.com: <https://flyasiana.com>
- Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. (2024). *Laporan Tahunan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara 2024*. Kementerian Perhubungan.
- Direktorat Keamanan Penerbangan. (2024). *LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) TW IV Direktorat Keamanan Penerbangan Tahun 2024*. Kementerian Perhubungan.
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 41 Tahun 2023 Tentang Pelayanan Jasa Kebandarudaraan di Bandar Udara*.

- McLaughlin, K., Osborne, S., & Ferlie, E. (2002). *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge.
- PT JAS. (n.d.). *JAS Airport Services*. Retrieved from <https://www.ptjas.co.id/>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta Bandung.