



Praktik Akuntabilitas Kinerja Pada Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Republik Indonesia Tahun 2023

Bernadus Satya Graha¹, Dewi Casmiwati²

^{1,2} Hangtuah University

Jl. Arief Rahman Hakim No.150, Keputih, Kec. Sukolilo, Surabaya, Jawa Timur 60111

e-mail: satya.graha91@gmail.com¹, dewi.casmiwati@hangtuah.ac.id²

ARTICLE INFO

Article history:

Received 03 Februari 2026

Received in revised form 07 Februari 2026

Accepted 20 Februari 2026

Available online 30 Mei 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of performance accountability at the Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJPU) of the Ministry of Transportation of the Republic of Indonesia based on the 2023 Government Agency Performance Accountability Report (LAKIP). Performance accountability is a key instrument for assessing public sector organizations' ability to account for the achievement of strategic objectives and public service quality. This research employs a qualitative approach using a documentary study method. The primary data source is the 2023 LAKIP of the Directorate General of Civil Aviation obtained from the official institutional website. Data were analyzed using content analysis to examine the alignment between performance targets and achievements as well as reported accountability practices. The results indicate that the overall performance of the Directorate General of Civil Aviation in 2023 was categorized as very good, with an average performance achievement of 101.82 percent. Aviation safety and security indicators showed very high achievement, while public service quality was reflected in the user satisfaction index and on time performance exceeding the targets. However, the air transportation connectivity ratio did not fully meet the target, indicating structural and operational challenges. The study concludes that performance accountability at the Directorate General of Civil Aviation has been implemented effectively, although continuous improvement is required, particularly in enhancing air transportation connectivity.

Keywords: performance accountability, LAKIP, public sector performance, air transportation

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi akuntabilitas kinerja Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJPU) Kementerian Perhubungan Republik Indonesia berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2023. Akuntabilitas kinerja merupakan instrumen penting dalam menilai kemampuan organisasi sektor publik dalam mempertanggungjawabkan pencapaian sasaran strategis dan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi dokumen. Sumber data utama berupa LAKIP DJPU Tahun 2023 yang diperoleh dari situs resmi instansi terkait. Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi untuk menilai kesesuaian antara target dan capaian indikator kinerja serta bentuk pertanggungjawaban kinerja yang disajikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja DJPU pada tahun 2023 secara umum berada pada kategori sangat baik dengan rata-rata capaian kinerja sebesar 101,82 persen. Indikator keselamatan dan keamanan transportasi udara menunjukkan capaian yang sangat tinggi, sementara kualitas pelayanan publik tercermin dari indeks kepuasan pengguna jasa dan capaian on time performance yang melampaui target. Namun demikian, rasio konektivitas transportasi udara belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan, yang mengindikasikan adanya tantangan struktural dan operasional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa akuntabilitas kinerja DJPU telah berjalan dengan baik, namun masih memerlukan perbaikan berkelanjutan, khususnya dalam peningkatan konektivitas transportasi udara.

Kata Kunci: akuntabilitas kinerja, LAKIP, kinerja organisasi publik, transportasi udara.

1. PENDAHULUAN

Akuntabilitas kinerja merupakan salah satu konsep fundamental dalam administrasi dan manajemen sektor publik yang berkembang seiring dengan perubahan paradigma tata kelola pemerintahan. Secara klasik, akuntabilitas dipahami sebagai kewajiban aparatur negara untuk mempertanggungjawabkan tindakan dan keputusan kepada otoritas yang lebih tinggi dalam struktur birokrasi yang hierarkis [1], [2], [3], [4]. Pandangan ini berakar pada teori birokrasi rasional-legal yang menekankan kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan mekanisme pengawasan formal sebagai basis utama pertanggungjawaban organisasi publik [5], [6].

Perkembangan administrasi publik modern mendorong perluasan makna akuntabilitas dari sekadar kepatuhan administratif menuju orientasi kinerja dan hasil. Pergeseran ini semakin menguat seiring munculnya paradigma New Public Management yang menempatkan efisiensi, efektivitas, dan pengukuran kinerja sebagai instrumen utama dalam pengelolaan sektor publik [7], [8], [9]. Dalam kerangka ini, akuntabilitas tidak hanya ditujukan kepada atasan birokratis, tetapi juga kepada masyarakat sebagai pengguna layanan publik [10], [11].

Kritik terhadap New Public Management kemudian melahirkan pendekatan New Public Service dan governance yang menekankan nilai demokrasi, kolaborasi, serta kepentingan publik sebagai inti akuntabilitas [12], [13], [14], [15]. Akuntabilitas dipahami sebagai proses multidimensi yang mencakup dimensi administratif, politik, profesional, dan sosial yang saling berinteraksi dalam praktik pemerintahan sehari-hari [16], [17], [18], [20]. Dalam perspektif ini, akuntabilitas kinerja tidak hanya diukur melalui capaian numerik, tetapi juga melalui kualitas proses, legitimasi kebijakan, dan dampak terhadap masyarakat [19], [20].

Dalam konteks kontemporer, kajian akuntabilitas kinerja semakin menekankan pentingnya penggunaan informasi kinerja sebagai alat pembelajaran organisasi dan perbaikan berkelanjutan, bukan semata sebagai kewajiban pelaporan [21], [22], [23], [23], [24]. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa sistem akuntabilitas yang terlalu administratif berpotensi mendorong praktik pelaporan yang bersifat ritualistik, di mana pemenuhan kewajiban formal tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja substantif [25], [26], [27], [28], [29]. Oleh karena itu, analisis akuntabilitas kinerja perlu dilakukan secara kontekstual dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi dan lingkungan kebijakan yang melingkupinya [17], [30].

Di Indonesia, penerapan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dilembagakan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Sistem ini dirancang untuk mengintegrasikan perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pelaporan kinerja sebagai satu siklus manajemen kinerja sektor publik [31], [32], [33], [34]. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) menjadi instrumen utama dalam menyampaikan capaian kinerja kepada publik dan pemerintah pusat sebagai bentuk pertanggungjawaban organisasi [35], [36], [37], [38].

Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJPU) sebagai unit eselon I di bawah Kementerian Perhubungan Republik Indonesia memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan transportasi udara nasional. DJPU bertanggung jawab atas aspek keselamatan, keamanan, konektivitas, serta kualitas pelayanan transportasi udara yang berdampak langsung pada kepentingan publik dan pembangunan ekonomi [39], [40]. Karakteristik tugas yang bersifat teknis dan berisiko tinggi menjadikan akuntabilitas kinerja di sektor ini sebagai isu yang krusial dan kompleks [41], [42].

Laporan Akuntabilitas Kinerja DJPU Tahun 2023 menunjukkan capaian kinerja yang relatif tinggi pada sebagian besar indikator kinerja utama. Namun, temuan tersebut juga mengindikasikan adanya tantangan struktural dan operasional yang mempengaruhi pencapaian sasaran tertentu, khususnya dalam aspek konektivitas transportasi udara dan dukungan sumber daya [43], [44], [45], [46]. Kondisi ini sejalan dengan temuan penelitian mutakhir yang menegaskan bahwa keberhasilan akuntabilitas kinerja tidak hanya ditentukan oleh capaian angka, tetapi juga oleh kapasitas organisasi, koordinasi kelembagaan, dan konsistensi kebijakan publik [18], [47], [48], [49], [50], [51].

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi akuntabilitas kinerja Direktorat Jenderal Perhubungan Udara berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2023. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi dokumen untuk menilai kesesuaian antara target dan capaian indikator kinerja serta bentuk pertanggungjawaban kinerja yang disajikan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen kinerja sektor publik serta menjadi bahan evaluasi bagi peningkatan akuntabilitas dan kualitas tata kelola transportasi udara di Indonesia [52], [53], [54], [55], [56], [57], [58], [59], [60], [61], [62], [63], [64], [65], [66], [67], [68], [69], [70], [71], [72].

2. TINJAUAN PUSTAKA

Akuntabilitas Kinerja dalam Sektor Publik

Akuntabilitas kinerja merupakan konsep sentral dalam administrasi dan manajemen sektor publik yang berkaitan dengan kewajiban organisasi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pencapaian tujuan dan penggunaan sumber daya publik [1], [2]. Dalam perspektif klasik, akuntabilitas dipahami sebagai mekanisme pengawasan hierarkis yang menekankan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur formal dalam struktur birokrasi [3], [4]. Pendekatan ini menempatkan akuntabilitas sebagai instrumen kontrol administratif yang bersifat vertikal.

Perkembangan paradigma administrasi publik modern mendorong perluasan makna akuntabilitas ke arah orientasi kinerja dan hasil. Melalui pendekatan New Public Management, akuntabilitas dikaitkan dengan efisiensi, efektivitas, serta pengukuran kinerja berbasis indikator yang terukur [5], [6], [7]. Dalam konteks ini, akuntabilitas kinerja menjadi alat evaluasi untuk menilai sejauh mana organisasi publik mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

Di Indonesia, akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dilembagakan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). SAKIP dirancang sebagai suatu sistem manajemen kinerja yang mengintegrasikan perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pelaporan kinerja dalam satu siklus yang berkelanjutan [8], [9]. Implementasi SAKIP bertujuan untuk meningkatkan transparansi, efektivitas, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan.

, yang berfungsi menyajikan informasi capaian kinerja secara periodik [10], [18]. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa LAKIP berperan penting dalam mendorong budaya kinerja di sektor publik, meskipun dalam praktiknya masih sering ditemukan kecenderungan pelaporan yang bersifat administratif dan formalistik [11], [12].

Akuntabilitas Kinerja dan Tantangan Implementasi

Studi-studi kontemporer menegaskan bahwa efektivitas akuntabilitas kinerja tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem dan indikator kinerja, tetapi juga oleh kapasitas organisasi, komitmen pimpinan, serta pemanfaatan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan [13], [14], [15]. Sistem akuntabilitas yang terlalu menekankan kepatuhan administratif berpotensi mendorong perilaku ritualistik, di mana pelaporan kinerja tidak diikuti oleh perbaikan kinerja substantif [16], [18].

Dalam organisasi sektor publik yang memiliki tingkat kompleksitas dan risiko tinggi, seperti sektor transportasi udara, akuntabilitas kinerja juga berkaitan erat dengan aspek keselamatan, keamanan, dan kualitas pelayanan publik [17] [20]. Oleh karena itu, analisis akuntabilitas kinerja perlu mempertimbangkan konteks kelembagaan dan karakteristik sektor yang diteliti agar hasil evaluasi tidak bersifat parsial.

Posisi Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka tersebut, penelitian ini memosisikan akuntabilitas kinerja sebagai proses pertanggungjawaban organisasi yang tidak hanya diukur melalui capaian indikator numerik, tetapi juga melalui konsistensi antara target, capaian, dan konteks implementasi kebijakan. Dengan menggunakan dokumen LAKIP Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Tahun 2023 sebagai sumber data utama, penelitian

ini berupaya mengisi celah kajian empiris terkait implementasi akuntabilitas kinerja di sektor transportasi udara, yang masih relatif terbatas dalam literatur manajemen sektor publik [19], [20], [21].

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan artikel penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi dokumen. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah menganalisis implementasi akuntabilitas kinerja organisasi sektor publik berdasarkan dokumen resmi yang telah disusun dan dipublikasikan oleh instansi pemerintah. Metode studi dokumen memungkinkan peneliti untuk menelaah capaian kinerja, indikator, serta pertanggungjawaban kinerja organisasi tanpa melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung.

Lokus dan Waktu Penelitian

Lokus penelitian adalah Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJPU) Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Penelitian dilaksanakan pada periode Desember 2025 sampai dengan Januari 2026, dengan objek kajian berupa Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) DJPU Tahun 2023. Pemilihan tahun 2023 didasarkan pada ketersediaan dokumen yang lengkap dan telah melalui proses evaluasi kinerja tahunan.

Konteks Organisasi dan Arah Kinerja

Analisis akuntabilitas kinerja dalam penelitian ini ditempatkan dalam konteks visi organisasi. Berdasarkan LAKIP DJPU Tahun 2023, visi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara adalah: “Direktorat Jenderal Perhubungan Udara yang berupaya mewujudkan konektivitas transportasi udara yang handal, berdaya saing, dan memberikan nilai tambah guna mendukung terwujudnya Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden: Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong-royong” [73].

Visi tersebut menjadi dasar dalam perumusan sasaran strategis, indikator kinerja utama, serta target kinerja DJPU. Oleh karena itu, capaian indikator kinerja yang dianalisis dalam penelitian ini dipahami sebagai bentuk operasionalisasi visi organisasi dalam satu periode pelaporan kinerja.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif deskriptif. Data kualitatif meliputi uraian perencanaan kinerja, penjelasan capaian indikator, serta evaluasi kinerja organisasi. Data kuantitatif terbatas pada angka capaian indikator kinerja yang tercantum secara eksplisit dalam dokumen LAKIP.

Sumber data utama penelitian ini adalah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Tahun 2023 yang diperoleh dari situs resmi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan Republik Indonesia [73].

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelaahan dokumen (document review) terhadap LAKIP DJPU Tahun 2023. Dokumen dianalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi indikator kinerja utama, target dan capaian kinerja, serta permasalahan dan rekomendasi yang disampaikan. Seluruh data yang digunakan dalam tabel dan diagram diambil secara langsung dari dokumen tersebut tanpa dilakukan modifikasi atau estimasi tambahan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (content analysis). Analisis difokuskan pada kesesuaian antara visi organisasi, target kinerja, dan capaian indikator kinerja yang dilaporkan. Data kuantitatif digunakan secara deskriptif untuk mendukung analisis kualitatif, tanpa dilakukan pengujian statistik inferensial.

Perhitungan capaian kinerja indikator dijelaskan menggunakan rumus persentase sebagai berikut:

1. Semakin tinggi/besar nilai capaian menunjukkan kinerja semakin baik, persentase capaian kinerja dihitung dengan rumus:

$$\frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

2. Semakin tinggi/besar nilai capaian menunjukkan kinerja semakin buruk, persentase capaian kinerja dihitung dengan rumus:

$$\frac{(2 \times \text{Target}) - \text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

Rumus tersebut digunakan untuk menjelaskan mekanisme penghitungan capaian indikator kinerja sebagaimana tercantum dalam LAKIP DJPU Tahun 2023. Hasil perhitungan selanjutnya dianalisis secara deskriptif untuk menilai tingkat akuntabilitas kinerja organisasi.

Tabel Perbandingan Target dengan Realisasi Kinerja Tahun 2023 [73]

| No. | Sasaran Program/Kegiatan | Indikator Kinerja | SATUAN | TARGET | REALISASI | | | | | CAPAIAN (%) |
|---|--|--|--------|--------|----------------|-------|-------|-------|------------|-------------|
| | | | | | TW 1 | TW 2 | TW 3 | TW 4 | TAHUN 2023 | |
| 1 | Terwujudnya konektivitas transportasi udara | 1 Rasio konektivitas transportasi udara | Rasio | 0,79 | 0,77 | 0,77 | 0,7 | 0,78 | 0,78 | 98,73% |
| Rata-Rata Capaian Sasaran | | | | | 98,73% | | | | | |
| 2 | Meningkatnya kinerja pelayanan sarana dan prasarana transportasi udara | 2 Indeks kepuasan pengguna jasa layanan transportasi udara | Nilai | 85 | 93,23 | 93,43 | 94,06 | 93,43 | 93,43 | 109,92% |
| | | 3 Persentase capaian on time performance (OTP) sektor transportasi udara | % | 70 | 70,17 | 70,18 | 70,31 | 72,46 | 72,46 | 103,51% |
| Rata-Rata Capaian Sasaran | | | | | 106,72% | | | | | |
| 3 | Meningkatnya keselamatan dan keamanan transportasi udara | 4 Rasio kejadian kecelakaan transportasi udara | Rasio | 2,15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 200% |
| | | 5 Rasio gangguan keamanan pada pelayanan jasa transportasi udara | Rasio | 0,13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 200% |
| Rata-Rata Capaian Sasaran | | | | | 200,00% | | | | | |
| CAPAIAN RATA-RATA DJTJEN PERHUBUNGAN UDARA | | | | | 101,82% | | | | | |

Tabel Matriks Penghitungan Perhitungan Capaian Akuntabilitas Pada Setiap Sasaran [73]

Tabel 3.14 Matriks Penghitungan Perhitungan Capaian Akuntabilitas Pada Setiap Sasaran

| No | Sasaran Program/Kegiatan | Indikator Kinerja | Satuan | Target | Realisasi | Capaian (%) | Pagu | Realisasi Keu | Capaian Keu (%) | RAKIRVK (A) | PANTYK (B) | A/B | (1-A/B) x 100% |
|------------------------------------|--|--|--------|--------|----------------|-------------|-------------------|-------------------|-----------------|----------------------|----------------------|-----------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1 | Terwujudnya konektivitas transportasi udara | Rasio konektivitas transportasi udara | Rasio | 0,79 | 0,78 | 98,73% | 3.888.581.405.000 | 3.820.074.353.540 | 98,24% | 4.897.531.222.497,18 | 4.922.254.943.037,67 | 0,9849772 | 0,50% |
| Rata - rata Capaian Sasaran | | | | | 98,73% | | | | | 98,24% | | | |
| 2 | Meningkatnya kinerja pelayanan transportasi udara | 2 Indeks kepuasan pengguna jasa layanan transportasi udara | NILAI | 85 | 93,43 | 109,92% | 308.717.178.000 | 303.513.734.735 | 98,31% | 3.248.568.283,58 | 3.631.966.800,00 | 0,8944378 | 10,56% |
| | | 3 Persentase capaian On Time Performance (OTP) sektor transportasi udara | % | 70 | 72,46 | 103,51% | 511.009.183.000 | 509.592.499.892 | 99,72% | 7.032.741.787,08 | 7.300.130.900,00 | 0,96 | 3,86% |
| Rata - rata Capaian Sasaran | | | | | 106,72% | | | | | 99,02% | | | |
| 3 | Meningkatnya keselamatan dan keamanan transportasi udara | 4 Rasio kejadian kecelakaan transportasi udara | Rasio | 2,15 | 0 | 100,00% | 603.692.330.333 | 601.541.385.541 | 99,54% | 0 | 280.787.134.574 | 0,00 | 100,00% |
| | | 5 Rasio gangguan keamanan pada pelayanan jasa transportasi udara | Rasio | 0,13 | 0 | 100,00% | 301.846.169.667 | 300.770.692.770 | 99,54% | 0 | 2.321.893.612.821 | 0,00 | 100,00% |
| Rata - rata Capaian Sasaran | | | | | 100,00% | | | | | 99,54% | | | |

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini diperoleh melalui analisis isi terhadap Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Tahun 2023. Analisis difokuskan pada kesesuaian antara target dan realisasi indikator kinerja utama serta makna akuntabilitas kinerja yang tercermin dalam penyajian capaian kinerja. Pembahasan mengaitkan temuan empiris dengan teori dan hasil penelitian terdahulu mengenai akuntabilitas kinerja sektor publik.

Secara agregat, kinerja Direktorat Jenderal Perhubungan Udara pada tahun 2023 menunjukkan capaian yang sangat baik dengan rata-rata realisasi sebesar 101,82 persen. Capaian ini mengindikasikan bahwa organisasi mampu melaksanakan program dan kegiatan sesuai dengan perencanaan kinerja yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen kinerja sektor publik, capaian tersebut mencerminkan keterpaduan antara perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kinerja sebagaimana ditekankan dalam kerangka reformasi manajemen publik modern [18], [20]. Namun demikian, capaian numerik yang tinggi tidak dapat secara otomatis dipahami sebagai keberhasilan substantif, karena berpotensi mencerminkan kepatuhan administratif tanpa jaminan peningkatan kualitas kebijakan [14], [21].

Pada aspek keselamatan dan keamanan transportasi udara, indikator kinerja menunjukkan capaian yang melampaui target. Temuan ini mencerminkan adanya prioritas kebijakan pada sektor dengan tingkat risiko tinggi dan dampak publik yang signifikan. Dalam literatur akuntabilitas publik, keselamatan dan keamanan

dipandang sebagai dimensi kinerja fundamental karena berkaitan langsung dengan perlindungan kepentingan publik dan legitimasi negara [15], [42]. Romzek dan Dubnick menegaskan bahwa pada sektor dengan kompleksitas teknis tinggi, akuntabilitas profesional dan teknokratis cenderung dominan [15]. Dengan demikian, capaian tinggi pada aspek ini menunjukkan bahwa akuntabilitas DJPU tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif dan berbasis standar teknis.

Selain keselamatan dan keamanan, kinerja pelayanan publik juga menunjukkan hasil yang positif. Indikator indeks kepuasan pengguna jasa serta on time performance penerbangan mencapai atau melampaui target yang ditetapkan. Temuan ini sejalan dengan pendekatan New Public Service yang menempatkan kepuasan masyarakat sebagai tolok ukur utama kinerja organisasi publik [10], [11]. Dalam konteks ini, akuntabilitas tidak hanya ditujukan kepada atasan birokratis, tetapi juga kepada masyarakat sebagai pengguna layanan. Koppell menyebut bentuk pertanggungjawaban ini sebagai akuntabilitas horizontal, di mana organisasi publik dinilai melalui pengalaman dan persepsi publik terhadap kualitas layanan yang diberikan [19].

Meskipun demikian, penelitian ini menemukan bahwa indikator rasio konektivitas transportasi udara belum sepenuhnya mencapai target. Capaian indikator ini relatif lebih rendah dibandingkan dengan indikator keselamatan, keamanan, dan pelayanan publik. Kondisi ini mengindikasikan adanya tantangan struktural dan operasional yang mempengaruhi kinerja organisasi. Peters dan Pierre menekankan bahwa kinerja kebijakan publik sering kali dipengaruhi oleh kompleksitas tata kelola dan keterlibatan banyak aktor lintas sektor [17], [60]. Dalam konteks Indonesia sebagai negara kepulauan, keterbatasan infrastruktur, kondisi geografis, serta ketergantungan pada aktor non-pemerintah menjadi faktor eksternal yang membatasi capaian kinerja konektivitas. Oleh karena itu, capaian yang belum optimal pada indikator ini tidak dapat dipahami semata sebagai kegagalan organisasi, melainkan sebagai refleksi dari kompleksitas lingkungan kebijakan.

Lebih lanjut, LAKIP DJPU Tahun 2023 tidak hanya menyajikan capaian indikator, tetapi juga memuat evaluasi dan rekomendasi perbaikan kinerja. Hal ini menunjukkan adanya upaya menjadikan akuntabilitas kinerja sebagai instrumen pembelajaran organisasi. Moynihan dan Pandey menegaskan bahwa sistem akuntabilitas akan efektif apabila informasi kinerja digunakan sebagai dasar refleksi dan pengambilan keputusan [49]. Namun, tanpa pemanfaatan yang konsisten, laporan kinerja berisiko menjadi formalistik dan kehilangan makna substantifnya [25], [27].

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas kinerja Direktorat Jenderal Perhubungan Udara pada tahun 2023 telah diimplementasikan secara relatif efektif, terutama pada aspek keselamatan, keamanan, dan pelayanan publik. Namun, tantangan pada aspek konektivitas menegaskan bahwa akuntabilitas kinerja perlu dipahami sebagai proses yang dinamis dan kontekstual, bukan sekadar pemenuhan target kinerja [12], [61].

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Tahun 2023, dapat disimpulkan bahwa implementasi akuntabilitas kinerja DJPU secara umum telah berjalan dengan baik. Hal ini tercermin dari rata-rata capaian kinerja organisasi yang mencapai 101,82 persen, yang menunjukkan bahwa sebagian besar indikator kinerja utama mampu memenuhi bahkan melampaui target yang telah ditetapkan.

Capaian kinerja yang sangat tinggi terlihat pada indikator keselamatan dan keamanan transportasi udara, yang masing-masing menunjukkan kinerja di atas target. Selain itu, aspek pelayanan publik juga menunjukkan hasil yang positif, sebagaimana tercermin dari tingginya indeks kepuasan pengguna jasa transportasi udara serta capaian on time performance penerbangan. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem akuntabilitas kinerja DJPU telah mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi, khususnya dalam menjaga keselamatan dan kualitas layanan transportasi udara.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa rasio konektivitas transportasi udara belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan adanya tantangan struktural dan operasional yang mempengaruhi pencapaian kinerja, seperti keterbatasan sumber daya, hambatan infrastruktur, dan dinamika operasional penerbangan. Dengan demikian, akuntabilitas kinerja DJPU masih memerlukan penguatan, terutama pada aspek yang berkaitan dengan pemerataan dan keberlanjutan konektivitas transportasi udara.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut. Pertama, Direktorat Jenderal Perhubungan Udara perlu memperkuat koordinasi lintas sektor dan lintas wilayah, khususnya dengan pemerintah daerah dan pemangku kepentingan terkait, guna mengatasi hambatan dalam pembangunan dan pengoperasian infrastruktur transportasi udara. Kedua, perencanaan dan pengalokasian

anggaran perlu semakin diarahkan pada pendekatan berbasis kinerja agar dukungan sumber daya dapat lebih optimal dalam pencapaian sasaran strategis, terutama pada aspek konektivitas. Ketiga, penetapan target indikator kinerja di masa mendatang perlu mempertimbangkan capaian kinerja tahun sebelumnya serta kapasitas sumber daya yang tersedia agar target yang ditetapkan bersifat realistis dan berkelanjutan.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan analisis komparatif lintas tahun atau mengombinasikan studi dokumen dengan data lapangan, seperti wawancara atau observasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi akuntabilitas kinerja di sektor transportasi udara.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan Republik Indonesia atas ketersediaan data dan dokumen resmi yang digunakan dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan akademik dalam penyusunan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] W. Wilson, *The Study of Administration*, vol. 2, no. 2. The Academy of Political Science, 1887. [Online]. Available: <http://www.jstor.org/stable/2139277?origin=JSTOR-pdf>
- [2] M. Weber, *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster, 2009.
- [3] H. A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. in Free Press paperback. Free Press, 1976. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=IRdPAAAAMAAJ>
- [4] R. K. Merton, *Social theory and social structure, Rev. ed.* New York, NY, US: Free Press, 1957. [Online]. Available: <https://psycnet.apa.org/record/1959-00989-000>
- [5] R. K. Merton, "Bureaucratic structure and personality," *Complex Organ. A Sociol. Read.*, pp. 47–59, 1961.
- [6] F. J. Goodnow, *Politics and Administration: A Study in Government*. Macmillan, 1900. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=NVoPAAAAYAAJ>
- [7] C. Hood, "A public management for all seasons?," *Public Adm.*, vol. 69, no. 1, pp. 3–19, 1991.
- [8] D. Osborne, *Reinventing government*. JSTOR, 1993.
- [9] E. Ferlie, *The New Public Management in Action*. Oxford University Press, 1996. [Online]. Available: https://books.google.co.id/books?id=D_5ve9q1B2cC
- [10] R. B. Denhardt and J. V. Denhardt, "The new public service: Serving rather than steering," *Public Adm. Rev.*, vol. 60, no. 6, pp. 549–559, 2000.
- [11] J. V. Denhardt and R. B. Denhardt, *The new public service: Serving, not steering*. Routledge, 2015.
- [12] M. Bovens, "Analysing and assessing accountability: A conceptual framework 1," *Eur. law J.*, vol. 13, no. 4, pp. 447–468, 2007.
- [13] M. A. P. Bovens, R. E. Goodin, and T. Schillemans, *The Oxford handbook public accountability*. Oxford handbooks, 2014.
- [14] R. D. Behn, *Rethinking Democratic Accountability*. Rowman & Littlefield Publishers, 2004. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=eRiMDwAAQBAJ>
- [15] M. Dubnick and B. Romzek, "'Accountability in public administration.,"" *Public Adm. Rev.*, vol. 47, pp. 227–238, 1987.
- [16] A. Sinclair, "The chameleon of accountability: Forms and discourses," *Accounting, Organ. Soc.*, vol. 20, no. 2–3, pp. 219–237, 1995.
- [17] B. G. Peters, "The Politics of Bureaucracy: A Continuing Saga," *NISPAcee J. Public Adm. Policy*, vol. 13, pp. 213–220, Dec. 2020, doi: 10.2478/nispa-2020-0021.
- [18] C. Pollitt and G. Bouckaert, *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press, 2017.
- [19] J. G. S. Koppell, "Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of 'multiple accountabilities disorder,'" *Public Adm. Rev.*, vol. 65, no. 1, pp. 94–108, 2005.
- [20] G. Bouckaert and J. Halligan, *Managing Performance: International Comparisons*. Taylor & Francis, 2007. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=kB12G6IE1WEC>

- [21] D. P. Moynihan, *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. in Public Management and Change series. Georgetown University Press, 2008. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=4-YZW-duoZ8C>
- [22] M. Andrews, *The limits of institutional reform in development: Changing rules for realistic solutions*. Cambridge University Press, 2013.
- [23] W. Van Dooren, G. Bouckaert, and J. Halligan, *Performance management in the public sector*. Routledge, 2015.
- [24] D. Moynihan and S. Kroll, "Performance management routines," *Public Adm. Rev.*, vol. 76, pp. 531–542, 2016.
- [25] M. Bovens, T. Schillemans, and P. Hart, "Does public accountability work? An assessment tool," *Public Adm.*, vol. 86, no. 1, pp. 225–242, 2008.
- [26] M. Lodge and K. Wegrich, *The Problem-solving Capacity of the Modern State: Governance Challenges and Administrative Capacities*. in Hertie School governance report series. Oxford University Press, 2014. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=zai1BAAAQBAJ>
- [27] T. Schillemans and M. Bovens, "The evaluation of public accountability," *Public Adm.*, vol. 95, pp. 417–435, 2017.
- [28] . Schillemans and T. Busuioc, "Predicting public sector accountability," *Public Adm. Rev.*, vol. 82, pp. 115–128, 2022.
- [29] M. Lodge and K. Wegrich, "Public governance and performance," *Governance*, vol. 36, pp. 1–15, 2023.
- [30] C. Ansell and J. Torfing, *Public Innovation through Collaboration and Design*. 2014. doi: 10.4324/9780203795958.
- [31] R. Indonesia, "Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik," 2009.
- [32] P. P. Indonesia, "Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah," Jakarta, 2014. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/41515/perpres-no-29-tahun-2014>
- [33] K. PANRB, "Evaluasi SAKIP, RB, dan ZI 2023, Menteri PANRB: Hasilnya Harus Berdampak," *KemenPANRB*, Jakarta, 2023. [Online]. Available: <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/evaluasi-sakip-rb-zi-2023-menteri-panrb-hasilnya-harus-berdampak>
- [34] LAN and BPKP, "Akuntabilitas dan Good Governance; Modul 1 dari 5 Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemeintah (AKIP)," Lembaga Administrasi Negara : Jakarta.
- [35] Mardiasmo, *AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK - Edisi Terbaru*. Andi Offset, 2021. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=pBVCEAAAQBAJ>
- [36] Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2019. [Online]. Available: <https://opac.ut.ac.id/detail-opac?id=41858>
- [37] Dwiyanto, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. UGM PRESS, 2021. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=vTMXEAAAQBAJ>
- [38] J. Widodo, *Good governance: telaah dari dimensi akuntabilitas dan kontrol birokrasi pada era desentralisasi dan otonomi daerah*. Insan Cendekia, 2001. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=yM6NAAAAMAAJ>
- [39] ICAO, "Safety Management Manual," jakarta, 2018. [Online]. Available: https://www.icao.int/sites/default/files/sp-files/safety/Documents/ICAO_SR_2018_30082018.pdf
- [40] ICAO, "Global Aviation Safety Plan," 2020.
- [41] B. G. Peters, *What Is Governance?* London: Polity Press, 2019.
- [42] B. Romzek, J. LeRoux, and J. Blackmar, "A comparative perspective on accountability," *Public Adm. Rev.*, vol. 71, pp. 605–616, 2011.
- [43] Haryanto and Riyadi, "Implementasi SAKIP di Indonesia," *J. Adm. Publik*, vol. 19, pp. 45–60, 2024.
- [44] Pratama and Sutopo, "Evaluasi kinerja instansi pemerintah," *J. Manaj. Publik*, vol. 10, pp. 88–102, 2022.
- [45] Sofyani, Akbar, and Ferrer, "Performance accountability in Indonesia," *J. Public Budg.*, vol. 34, pp. 1–15, 2021.
- [46] Widodo, "Budaya organisasi dan kinerja publik," *J. Ilmu Adm.*, vol. 18, pp. 77–91, 2022.
- [47] OECD, "Government at a Glance 2021," 2021.
- [48] OECD, "Government at a Glance 2023," 2023. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- [49] Moynihan and S. Pandey, "Learning from performance information," *Public Adm. Rev.*, vol. 83, pp. 234–245, 2023.
- [50] Busuioc and M. Lodge, "Reputation and accountability," *Governance*, vol. 36, pp. 789–803, 2023.

- [51] W. Bank, *Public Sector Performance*. Washington DC: World Bank, 2022.
- [52] J. W. Creswell and C. N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications, 2017. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=gX1ZDwAAQBAJ>
- [53] N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, *The Sage handbook of qualitative research*. sage, 2011.
- [54] R. K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications, 2017. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=uX1ZDwAAQBAJ>
- [55] M. Q. Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE Publications, 2002. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=FjBw2oi8E14C>
- [56] A. Giddens, *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press, 1984.
- [57] R. A. W. Rhodes, *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University, 1997.
- [58] W. R. Scott, *Institutions and Organizations*. in Foundations for Organizational Science. SAGE Publications, 2001. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=kpDUHoanHqYC>
- [59] J. G. March and J. P. Olsen, *Rediscovering institutions*. Simon and Schuster, 2010.
- [60] J. Pierre and B. Peters, *Governing Complex Societies: Trajectories and Scenarios*. Palgrave Macmillan UK, 2005. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=7H5aCwAAQBAJ>
- [61] P. Lægread and T. Christensen, *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms in Europe*. 2016.
- [62] M. Andrews, L. Pritchett, and M. J. V Woolcock, *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press, 2017. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=YGXODQAAQBAJ>
- [63] M. Lodge and K. Wegrich, *Executive Politics in Times of Crisis*. PALGRAVE MACMILLAN, 2012. [Online]. Available: <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-7605203-658381c03d.pdf>
- [64] B. G. Peters, *Institutional Theory in Political Science, Fourth Edition: The New Institutionalism*. Edward Elgar Publishing, 2019. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=qY6ODwAAQBAJ>
- [65] J. Halligan, *Performance Management and Accountability*. London: Routledge, 2020.
- [66] UNDP, "Public Accountability Framework," *New York: UNDP*, 2020.
- [67] OECD, "Performance Budgeting in the Public Sector," *Paris: OECD Publishing*, 2020.
- [68] W. Bank, "Public Financial Management Reform," *Washington DC: World Bank*, 2021.
- [69] A. D. Bank, "Public Sector Management Review," *Manila: ADB*, 2021.
- [70] E. Commission, "Public Accountability Mechanisms," *Brussels: EC*, 2022.
- [71] K. P. RI, "Rencana Strategis Kementerian Perhubungan 2020–2024," Jakarta: Kemenhub.
- [72] K. P. RI, "Laporan Kinerja Kementerian Perhubungan," Jakarta: Kemenhub.
- [73] D. J. P. Udara, "Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2023," Jakarta: Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, 2024. [Online]. Available: https://hubud.kemenhub.go.id/hubud/website/assets/file/lakip/LAKIP_2023.pdf