

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Hubungan Internasional kontemporer sudah tidak seperti Hubungan Internasional pada masa lalu yang berfokus pada interaksi antarnegara dan menitikberatkan pada pola hubungan politik. Saat ini studi tentang hubungan internasional telah meluas, mencakup pola interaksi lintas batas-batas negara yang tidak hanya melibatkan aktor negara, tetapi juga melibatkan aktor-aktor non negara. Kajian kePT Garuda Indonesiatannya pun meluas ke sektor-sektor di luar politik, seperti sosial, budaya, dan ekonomi. Salah satu cakupan kajiannya adalah kerjasama internasional yang di dalamnya termasuk kePT Garuda Indonesiatan ekonomi yang melintasi batas negara. Kerjasama antarnegara telah dilakukan sejak pertama kali batas negara-negara tersebut terbentuk.

Badan usaha milik negara (BUMN) merupakan salah satu alat negara dalam melakukan kerjasama internasional. Badan usaha milik negara ialah suatu unit bisnis yang dimiliki oleh pemerintah untuk memperoleh keuntungan guna pemasukan bagi negara. Badan usaha ini dimiliki oleh negara dengan berbagai alasan, diantaranya adalah bahwa perusahaan yang dimaksud diperkirakan akan menghasilkan banyak laba dan dapat dioperasikan lebih efisien oleh negara. Di samping itu, pemerintah juga telah melakukan penyertaan modal sebagai wujud dari pengawasan pemerintah terhadap perusahaan tersebut dalam menjalankan operasinya. Seiring dengan berkembangnya waktu, Badan usaha milik negara dituntut untuk meningkatkan pelayanannya agar terhindar dari berbagai ketidakpuasan pelanggan yang akan mempengaruhi kinerja Badan Usaha Milik Negara. Peningkatan pelayanan mencakup skala luas khususnya pelayanan dalam bidang transportasi.

Transportasi berperan penting dalam menunjang pembangunan nasional dan merupakan sarana penting dalam memperlancar roda perekonomian serta mempengaruhi hampir semua aspek kehidupan. Seiring meningkatnya kebutuhan akan sarana transportasi setiap tahunnya, Kementerian Perindustrian Indonesia mendorong transportasi udara untuk dapat terus berkembang dalam memenuhi kebutuhan pasar.

Seiring perkembangan zaman, transportasi udara pun dikategorikan sebagai salah satu industri mayor dalam perekonomian dunia. (Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, 2017). Transportasi udara bagi Indonesia sendiri merupakan salah satu kebutuhan transportasi yang penting. Apalagi dengan luas Indonesia yang mencakup lebih dari 13.000 pulau serta terbentang dari barat ke timur sepanjang lebih dari 5.000 km. Dengan wilayah seluas itu ditambah dengan pembangunan yang belum merata, transportasi udara tentunya menjadi salah satu jalan krusial yang berperan dalam pembangunan nasional (Kusbiantoro, 2017).

Maskapai penerbangan Indonesia terus mengalami perkembangan seiring dengan berkembangnya jaman. Dan, mulai membuka diri untuk menjalin kerja sama dengan pihak lain. Jenis kerjasama maskapai penerbangan yang ada saat ini sangat banyak dan beragam, yaitu BITA / MITA (Perjanjian Perdagangan Bilateral / Perjanjian Perdagangan Multilateral), perjanjian prorata khusus (SPA), kemitraan codeshare, dan aliansi global. Pertumbuhan jaringan internasional maskapai penerbangan dan strategi kolaboratif harus dimaknai sebagai strategi maskapai untuk meningkatkan kinerjanya dengan memanfaatkan sumber pendapatan baru sekaligus mengurangi biaya marjinal, dan meningkatkan tingkat layanan melalui pembangunan infrastruktur. Tujuan dari bentuk kerjasama ini adalah tidak lain untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Persaingan antar berbagai maskapai penerbangan baik lokal maupun internasional semakin banyak dan semakin ketat saja. Di tengah upaya pengembangan bisnis transportasi udara ke ranah internasional, salah satu Maskapai Penerbangan Indonesia yakni PT Garuda Indonesia juga turut memperluas posisinya di dunia internasional.

Signifikansi peran transportasi udara dalam kehidupan manusia dan perekonomian global akhirnya memunculkan berbagai upaya untuk mengembangkan industri penerbangan dunia. Sejauh ini, ada tiga aliansi maskapai yang mendominasi industri penerbangan dunia, yakni oneworld, Star Alliance, dan SkyTeam. SkyTeam merupakan salah satu dari tiga Aliansi Global di dunia yang terdiri dari 20 anggota maskapai yang menerbangkan lebih dari 17.000 penerbangan dalam sehari dan mengangkut hingga 730 juta penumpang tiap tahun ke 1.150 destinasi di 175 negara. SkyTeam adalah aliansi maskapai termuda dan terbesar kedua dari 20 maskapai anggota, termasuk China. China Southern Airlines. Aeromexico, Air France, Delta Air

Lines dan Korean Air membentuk SkyTeam pada bulan Juni 2000. Royal Dutch Airlines telah menjadi anggota SkyTeam bersama dengan empat Aliansi anggota AirWing pada September 2004. Sejak itu, mereka terus berkembang menjadi 19 anggota maskapai penerbangan. Selain penerbangan dari beberapa hub paling modern dan nyaman di Eropa, sudut dunia, Amerika, Asia, Afrika. Saat mereka tumbuh, mereka terus memberikan layanan *frequent flyer* kepada pelanggan mereka Program, lebih banyak tujuan, lebih banyak frekuensi dan konektivitas yang lebih baik. Maskapai anggota SkyTeam mengoperasikan lebih dari 14.500 penerbangan per hari dan mencakup 3.600 pesawat, 1150 tujuan di 175 negara dan wilayah di seluruh dunia. Selain itu, SkyTeam memiliki 750 Lounge di seluruh dunia yang menangani 630 juta penumpang setiap tahunnya (Luo, 2019).

Di dalam aliansi ini, PT Garuda Indonesia yang menjadi anggota ke-20. Adapun 19 anggota lainnya adalah Aeroflot Rusia, Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Airlines, China Eastern, dan China Southern. Penumpang dari maskapai penerbangan anggota aliansi SkyTeam dapat menikmati perjalanan yang lebih nyaman untuk beperPT Garuda Indonesian ke berbagai destinasi domestik dengan PT Garuda Indonesia. Hal ini tentunya membuka kesempatan bagi PT Garuda Indonesia untuk mengangkut lebih banyak penumpang dari luar negeri (PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, 2018).

Pada 5 Maret 2014, PT Garuda Indonesia adalah maskapai penerbangan pertama yang secara resmi bergabung dengan salah satu aliansi maskapai penerbangan terbesar di dunia, yaitu aliansi maskapai SkyTeam Airline Alliance. PT Garuda Indonesia sendiri merupakan maskapai penerbangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sudah berdiri sejak 26 Januari 1949. Pesawat kebanggaan masyarakat Indonesia ini melayani penerbangan domestik maupun internasional. Maskapai penerbangan nasional ini menjadi andalan Indonesia dalam dunia penerbangan. Sadar akan persaingan yang ketat dalam bisnis penerbangan dikarenakan akan bersaing dengan maskapai seperti Malaysia Airlines, Thai Air dan Singapore Airlines yang sudah terbukti dan diakui kenyamanan serta keamanan fasilitasnya, maskapai tersebut turut meningkatkan pelayanannya dengan menerapkan standar bintang lima dalam sistem kerja yang membuat PT Garuda Indonesia segera berbenah untuk meningkatkan pelayanan dan mendapatkan

kepercayaan dari calon konsumen di regional ASEAN maupun dunia. (Sebayang, 2015).

PT Garuda Indonesia kerap kali mendapatkan penghargaan baik lokal maupun internasional, salah satunya meraih 5 kali predikat “The World’s Best CabinCrew” dari lembaga Skytrax berturut – turut dari 2014 hingga 2018. Di mana penghargaan ini diberikan dari hasil tingkat kepuasan yang dilakukan pada 18 juta penumpang pesawat yang tersebar di 245 maskapai. Ini sebagai bukti bahwa PT Garuda Indonesia bukan hanya sekedar transportasi udara semata untuk Indonesia, tetapi juga sebagai sarana menyebarkan nilai budaya dalam BUMN Indonesia yang selalu mengedepankan pelayanan terbaik. Dengan bergabungnya PT. PT Garuda Indonesia ke dalam Sky Team Airline Alliance dapat membuka kesempatan bagi PT Garuda Indonesia untuk terhubung dengan 1.064 destinasi di 178 negara. Bergabungnya PT Garuda Indonesia semakin memperkuat posisinya sebagai maskapai kebanggaan negeri di pentas Internasional dengan menawarkan layanan “PT Garuda Indonesia Experience” kepada konsumen global sekaligus menempatkan Indonesia dalam peta industri penerbangan dunia. Selain melambungkan nama Indonesia dalam penerbangan dunia, adanya kerja sama ini bisa menjadi cara untuk semakin meningkatkan pariwisata Indonesia.

PT Garuda Indonesia Experience sendiri merupakan konsep layanan baru yang menyajikan aspek-aspek terbaik dari Indonesia kepada para penumpang. Mulai dari saat reservasi penerbangan hingga tiba di bandara tujuan, para penumpang akan dimanjakan oleh pelayanan yang tulus dan bersahabat yang menjadi ciri keramahtamahan Indonesia. Dengan pengenalan PT Garuda Indonesia Experience, PT Garuda Indonesia menciptakan ciri khas yang membanggakan, sekaligus meningkatkan citra Indonesia di dunia internasional. Konsep PT Garuda Indonesia Experience didasarkan pada pancaindra atau “5 senses” (*sight, sound, scent, taste, dan touch*) dan mencakup 24 “*customer touch points*”; mulai dari pelayanan *pre-journey, pre-flight, in-flight, post-flight* dan *post-journey*.

PT Garuda Indonesia juga turut memasarkan salah satu produk SkyTeam, yaitu “*SkyTeam Travel Passes*” yang mencakup “*Round The World*”, “*Go Round Asia and Southwest Pacific*”, “*Go Europe*”, “*Go USA and Canada*”, “*Go Greater China*”, “*Go Africa*”, dan “*Go Russia*” yang memberikan kesempatan kepada calon penumpang untuk melakukan perjalanan keliling dunia atau antar benua menggunakan maskapai

SkyTeam dengan harga yang lebih kompetitif dibandingkan pembelian tiket secara satuan per rute. Hingga tahun 2018, PT Garuda Indonesia memiliki lima Sky Team Corporate Agreement, yaitu Philips Lighting, Philips Health Tech, Nokia Alcatel, Exxon Mobil, dan SAP. Sky Team Corporate Agreement mengatur kerja sama korporasi global antara anggota SkyTeam dengan klien korporat. Khusus untuk perusahaan yang berbasis di China, PT Garuda Indonesia juga bergabung dengan SkyTeam China Corporate Connection dengan bekerja sama dengan enam perusahaan, yaitu Sino Hydro, V Power Holding Ltd, Jinghua Optical Baodao, China National Petroleum Corporation, FAW, dan Uniview Zhejiang (Garuda Indonesia, Annual Report Tahun 2012, 2012).

Lewat kerjasama ini PT Garuda Indonesia mendapat sejumlah keuntungan melayani rute-rute internasional. Pertama, para pengguna jasa PT Garuda Indonesia dapat terbang ke 1.064 destinasi SkyTeam di 178 negara melalui 15.723 frekuensi penerbangan per hari serta dapat mengakses 564 lounge terbaik di seluruh dunia. Kedua, PT Garuda Indonesia dapat mengakses 588 juta pengguna jasa maskapai anggota SkyTeam, termasuk di antaranya 189 juta anggota *frequent flyer* maskapai anggota aliansi Skyteam. Ketiga, lewat SkyTeam, PT Garuda Indonesia dapat menawarkan layanan "PT Garuda Indonesia Experience" kepada konsumen global sekaligus menempatkan Indonesia dalam peta industri penerbangan dunia. Menjadi anggota SkyTeam akan menguatkan reputasi PT Garuda Indonesia sebagai *world class airline* dan setara dengan maskapai global. Keempat para pengguna jasa maskapai penerbangan anggota Sky Team dari seluruh benua akan mendapat akses yang lebih mudah ke destinasi-destinasi bisnis dan wisata yang dilayani PT Garuda Indonesia bersama maskapai anggota lainnya lewat layanan penerbangan nonstop dari Jakarta, ke enam hub SkyTeam di Seoul, GuangZhou, Beijing, Shanghai, Taipei, dan Amsterdam. Kelima, akan memperkuat jaringan penerbangan SkyTeam di Australia melalui layanan penerbangan langsung PT Garuda Indonesia ke Brisbane, Melbourne, Perth, dan Sydney. Selain itu di Jepang lewat layanan PT Garuda Indonesia ke Haneda Tokyo dan Narita Tokyo.

Pada tahun ini pula PT Garuda Indonesia akan membuka rute Jakarta-London. Bergabungnya PT Garuda Indonesia ke SkyTeam merupakan baPT Garuda Indonesian dari program transformasi Quantum Leap 2011-2015 sekaligus menandai 'milestone'

baru dalam 65 tahun di industri penerbangan. Bersama aliansi SkyTeam, PT Garuda Indonesia siap untuk terhubung dengan lebih 1.000 kota destinasi di seluruh dunia. Aliansi yang beranggotakan berbagai maskapai besar di dunia ini siap untuk mengembangkan ruang lingkungannya di Asia Tenggara melalui PT Garuda Indonesia. Dengan bergabungnya perusahaan penerbangan terbesar di Indonesia ini, SkyTeam menambah deretan kota-kota besar di Indonesia, termasuk Surabaya, Denpasar, dan

Medan ke dalam daftar panjang destinasi SkyTeam. Keuntungan yang diperoleh dari kerjasama ini bukan hanya akses yang lebih besar, tetapi juga frekuensi penerbangan dan konektivitas rute (detikFinance, 2014).

SEGMENTASI OPERASIONAL	2019	2018	2017	2016	2015	CAGR (%)	Pertumbuhan 2018-2019 (%)
GRUP PT GARUDA INDONESIA							
Total Penumpang	31.894.383	38.444.358	36.237.704	34.999.847	32.961.027	(0,82)	(17,04)
PENERBANGAN DOMESTIK							
Total Penumpang	15.403.526	18.912.877	19.172.026	19.487.372	19.412.993	(5,62)	(18,56)
PENERBANGAN INTERNASIONAL							
Total Penumpang	4.267.078	4.700.708	4.790.904	4.433.049	4.173.069	(0,56)	(9,22)
PENERBANGAN INDONESIA MAINBRAND							
Total Penumpang	19.670.604	23.613.585	23.962.930	23.920.421	23.586.062	(4,44)	(16,70)

Tabel Total Penumpang PT Garuda Indonesia

PT Garuda Indonesia, AnnualReport Tahun 2019

Berdasarkan tabel dalam Annual Report Tahun 2019, pada tahun 2019 jumlah penumpang untuk penerbangan domestic (*direct flight*) mencapai 15,40 juta penumpang, turun sebesar 18,56% jika dibandingkan dengan jumlah penumpang pada tahun 2018 yang sebesar 18,91 juta penumpang. Demikian pula dengan penerbangan internasional tahun 2019 yang mencapai 4,27 juta penumpang, turun sebesar 9,22% dibandingkan jumlah penumpang tahun 2018 yang sebesar 4,70 juta penumpang. Secara menyeluruh maskapai penerbangan ini telah menerbangkan 31,89 juta penumpang di tahun 2019, turun sebesar 17,04% jika dibandingkan dengan jumlah penumpang pada tahun 2018 sebesar 38,44 juta penumpang. Penurunan jumlah penumpang ini sejalan dengan strategi Perseroan dengan melakukan penyesuaian kapasitas produksi saat meningkatnya tariff penerbangan di domestik. Penyesuaian tariff di pasar domestic menyebabkan penurunan jumlah penumpang namun memperbaiki kinerja keuangan Perseroan.

Dari data tersebut dapat dilihat bagaimana resiko yang diambil oleh PT Garuda Indonesia sendiri dalam mengembangkan strateginya untuk melebarkan sayapnya di kancah Global. Namun hal ini tidak sesuai dengan tujuan dari bentuk kerjasama PT Garuda Indonesia dengan SkyTeam di mana awalnya adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen global. Tapi melihat kondisi real yang menunjukkan adanya penurunan jumlah persentase penumpang dari tahun sebelumnya. Kerjasama yang terjalin diantara keduanya adalah untuk meningkatkan pelayanan yang berujung pada meningkatnya jumlah pelanggan.

Apabila kita melihat peranan yang seharusnya dilakukan oleh Indonesia sebagai negara, sesuai dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 60 tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan pemerintah Indonesia melalui Kementerian Perhubungan khususnya Direktorat Keamanan Penerbangan mempunyai tugas untuk menjadi fasilitator dan mengatur bagaimana kebijakan dalam kerjasama penerbangan maskapai Indonesia dalam organisasi maskapai penerbangan internasional dalam hal ini adalah kerjasama antara PT Garuda Indonesia dan Aliansi Global SkyTeam (Asma, 2016).

Selain itu, fungsi direktorat keamanan penerbangan adalah untuk:

1. Penyiapan pengembangan dan pelaksanaan kebijakan di bidang standardisasi, kerjasama dan program keamanan penerbangan, pelayanan

darurat, penyidik dinas swasta dan personel keamanan penerbangan, fasilitas keamanan penerbangan dan angkutan barang berbahaya, serta pengendalian mutu keamanan penerbangan.

2. Penyiapan pengembangan standar, norma, pedoman, standar, sistem dan prosedur di bidang standardisasi, kerjasama dan program keamanan penerbangan, pelayanan penyelamatan, personel pamong praja dan keamanan penerbangan, fasilitas keamanan udara dan angkutan barang berbahaya. Kontrol kualitas keamanan penerbangan;
3. Penyiapan bahan pendelegasian wewenang dan bimbingan bagi inspektur keselamatan penerbangan.
4. Penyusunan tata cara dan tata cara pelaksanaan pengawasan, pengelolaan, dan penuntutan pidana di bidang standardisasi, kerjasama dan program keamanan penerbangan, pelayanan penyelamatan, personel pamong praja dan keamanan penerbangan, fasilitas keamanan penerbangan dan pengangkutan dan mutu bahan berbahaya;
5. Pemberian ijin dan/atau sertifikasi di bidang standarisasi, kerjasama dan program keamanan penerbangan, pelayanan darurat, Penyidik Pegawai Negeri Sipil dan personel keamanan penerbangan dan fasilitas keamanan penerbangan, organisasi atau manajemen lembaga pendidikan dan pelatihan di bidang keamanan penerbangan, pengangkutan barang berbahaya serta kendali mutu keamanan penerbangan;
6. Pemberian arahan, bimbingan, pelatihan serta bantuan teknis di bidang standarisasi, kerjasama dan program keamanan penerbangan, pelayanan darurat, Penyidik Pegawai Negeri Sipil dan personel keamanan penerbangan, organisasi atau manajemen lembaga pendidikan dan pelatihan di bidang keamanan penerbangan, pengangkutan barang berbahaya serta kendali mutu keamanan penerbangan;
7. Pelaksanaan pengawasan dan penegakan hukum/tindakan korektif di bidang standarisasi, kerjasama dan program keamanan penerbangan, pelayanan darurat, Penyidik Pegawai Negeri Sipil dan personel keamanan penerbangan, fasilitas keamanan penerbangan dan pengangkutan barang berbahaya serta kendali mutu keamanan penerbangan;

8. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan terhadap pelaksanaan kebijakan di bidang standarisasi, kerjasama dan program, keamanan penerbangan, pelayanan darurat, Penyidik Pegawai Negeri Sipil dan personel keamanan penerbangan, fasilitas keamanan penerbangan dan pengangkutan barang berbahaya serta kendali mutu keamanan penerbangan; serta
9. Pelaksanaan urusan keuangan, tata usaha, kepegawaian dan personel, dan rumah tangga direktorat yang meliputi perencanaan, pengelolaan sistem teknologi informatika, dan dokumentasi teknis, penyiapan bahan pelaporan serta administrasi PNB (Asma, 2016).

Dari paparan teori dan data yang sudah ada menunjukkan perbedaan GAP (kesenjangan fenomena) penelitian. Untuk memperbaiki kinerjanya, lanjutnya, perseroan memiliki 12 strategi yang diterapkan manajemen dalam menyiasati kondisi penerbangan yang kurang kondusif. Strategi itu, di antaranya memperkuat rute domestik dan internasional, menutup dan mengurangi rute yang merugi, menunda rencana ekspansi internasional, dan memperkuat aliansi Sky Team. Realitanya, PT Garuda Indonesia ini membutuhkan support untuk mengatasi berbagai kendala. Ekspansi PT Garuda Indonesia menerbangi rute Eropa membutuhkan investasi yang tidak sedikit. Landas pacu yang minim membuat daya dukung bandara terhadap perkembangan bisnis penerbangan terbatas. Akibatnya terjadi antrean pesawat saat akan tinggal landas dan mendarat. Konsekuensinya, maskapai harus mengeluarkan biaya avtur lebih besar. Di sisi lain, harga avtur di Indonesia lebih mahal karena selain masih diimpor, juga karena mahalnya biaya pengiriman, Pemerintah harus turun tangan membantu PT Garuda Indonesia untuk memangkas inefisiensi biaya akibat minimnya infrastruktur dan mahalnya harga avtur di Indonesia. Pemerintah juga masih mengenakan bea masuk suku cadang (spare part) pesawat, padahal di negara lain seperti di Malaysia dan Singapura, bea masuk ditetapkan 0 persen. Pemerintah wajib turun tangan membantu. Sebab, sebagai *national flag carrier*, kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi sangat besar. “Maskapai Penerbangan ini punya fungsi strategis untuk kepentingan negara, dalam hal ini hubungan diplomasi dan juga membuka pergerakan manusia dan pergerakan barang. Selain itu Maskapai Penerbangan ini ibarat pintu masuk ke Indonesia. Jadi, harus diperlakukan sebagai alat strategis negara.

Jika kondisi seperti ini terjadi terus-menerus di mana jumlah konsumen tidak sesuai harapan, bukan tidak mungkin kerjasama kedua actor ini tidak memberikan keuntungan yang ditargetkan oleh Indonesia. Oleh karena itu, dalam kasus ini Indonesia harus ikut berperan untuk membantu mendukung kerjasama bisnis antara PT Garuda Indonesia dan Aliansi Global SkyTeam. Karena jika kerjasama ini berhasil yang diuntungkan bukan saja dari pihak PT Garuda Indonesia dan SkyTeam, tetapi juga untuk pemerintah Indonesia. Melalui keberhasilan ini, citra Indonesia akan semakin meningkat sehingga dunia penerbangan internasional semakin mengakui maskapai dalam negeri bisa bersaing secara global.

Fokus penelitian ini ialah peneliti ingin memperlihatkan bagaimana peran Negara dalam mengembangkan bisnis PT Garuda Indonesia dalam koridor kerjasama dengan Global Sky Team. Berdasarkan penjelasan yang telah dijabarkan diatas peneliti dalam tulisannya ingin membahas masalah tersebut dengan judul **“Peran Negara dalam Pengembangan Bisnis PT Garuda Indonesia: Studi Kasus Kerja Sama PT Garuda Indonesia Dengan Global Sky Team Periode 2014 – 2020.”**

Dalam penelitian ini, terdapat berbagai literatur yang membahas mengenai kerja sama internasional antara PT Garuda Indonesia dengan aliansi global SkyTeam. Dimulai dengan strategi ekspansi yang dilakukan demi mencapai tujuan untuk memperluas destinasi internasional maupun mengenai angka kenaikan wisatawan mancanegara setelah bergabungnya PT Garuda Indonesia ke dalam Aliansi Global SkyTeam (Dewi N. C., 2019, Asma,N.N.,2018 dan Rudianto, M.H.,2019)

Kemudian terdapat juga literatur yang membahas mengenai strategi penguatan PT Garuda Indonesia dalam mempertahankan reputasinya sebagai *World Class Airlines* dengan cara salah satunya adalah bergabung dengan Aliansi Global SkyTeam (Aisy,A.S.R, 2015).

Peran Indonesia juga penting untuk dibahas melihat pentingnya peran pemerintah dalam kemajuan BUMNnya sehingga peneliti menggunakan literatur yang membahas mengenai peran negara dalam pengembangan bisnis baik di wilayah Asia Tenggara maupun di wilayah lainnya (Wisuttisak,Pornchai dan Rahman,N.B.A.,2021). Peneliti juga menemukan literatur yang membahas mengenai strategi untuk meningkatkan *performance* finansial terhadap institusi yang dimiliki oleh negara yang

dalam hal ini disebut juga sebagai BUMN (Bonney,Solomon,2015, Mattlin,Mikael,2009 dan Uvalic,Milica,2001).

. Terakhir, tentunya kita juga harus melihat bagaimana BUMN lain melakukan kerja sama dengan institusi atau organisasi internasional lainnya. Hal ini penting untuk melihat apakah terdapat persamaan ataupun perbedaan yang dimiliki sehingga kita dapat menemukan solusi dari hambatan yang kita miliki (Dharana,A.B.T.P, 2017 dan Maulina, D.T.,2021).

1.2 Rumusan Masalah

Adanya perbedaan antara kajian teori yang mendasari terbentuknya kerja sama antara PT Garuda Indonesia Airlines dengan Aliansi Global SkyTeam namun pada kenyataannya pada tahun 2019 jumlah penumpang PT Garuda Indonesia untuk penerbangan domestik (*direct flight*) mencapai 15,40 juta penumpang, turun sebesar 18,56% jika dibandingkan dengan jumlah penumpang pada tahun 2018 yang sebesar 18,91 juta penumpang. Demikian pula dengan penerbangan internasional tahun 2019 yang mencapai 4,27 juta penumpang, turun sebesar 9,22% dibandingkan jumlah penumpang tahun 2018 yang sebesar 4,70 juta penumpang. Secara menyeluruh PT Garuda Indonesia menerbangkan 31,89 juta penumpang di tahun 2019, turun sebesar 17,04% jika dibandingkan dengan jumlah penumpang pada tahun 2018 sebesar 38,44 juta penumpang.

Realitanya, bentuk kerja sama antara kedua belah pihak tidak sesuai dengan bentuk capaian dari kerja sama itu sendiri. Setiap tahun PT Garuda Indonesia selalu mengalami penurunan penumpang dibandingkan tahun sebelumnya. Namun PT Garuda Indonesia di Indonesia sendiri telah memberikan klarifikasi bahwa penurunan tersebut merupakan bentuk upaya perusahaan dalam meningkatkan pendapatannya. Padahal hal terpenting dalam kerjasama ini adalah pengelolaan aliansi dan penciptaan nilai untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sehingga aliansi tersebut dapat menghasilkan keuntungan yang signifikan.

Untuk menghasilkan keuntungan ini, Indonesia pun ikut turut serta mendorong pengembangan bisnis PT Garuda Indonesia dalam kerja sama dengan Global SkyTeam. Karena segala keberhasilan dari kerja sama ini juga akan berimbas pada Indonesia. Tidak hanya untuk perekonomian dalam negeri saja, tetapi juga untuk pariwisata dan semakin memperkenalkan nama Indonesia di dalam sektor penerbangan dunia.Oleh

karena itu melalui penjelasan dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah “**Bagaimana Peran Negara dalam mengembangkan Bisnis PT Garuda Indonesia yang telah Bekerja Sama dengan Global SkyTeam pada Periode 2014 – 2020?**”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah untuk mengetahui dan menganalisis peran Negara dalam pengembangan bisnis PT. Garuda Indonesia dalam koridor kerja sama dengan Global SkyTeam. Adapun kerja sama yang penulis teliti ini hanya pada periode 2014 – 2020.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Melalui tulisan ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis berupa sumber rujukan tambahan dalam penelitian lanjutan mengenai pentingnya kerja sama antara perusahaan BUMN PT Garuda Indonesia dengan Aliansi Global SkyTeam serta Peran Negara dalam kerja sama tersebut agar mampu menghasilkan keuntungan yang signifikan dan mampu bersaing dalam berorientasi global.

2. Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini, peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat melalui analisis yang dipaparkan dan menjadikannya sebagai bahan bacaan dan rujukan kepada peneliti maupun orang – orang berkecimpung di dunia transportasi udara untuk melihat bagaimana peran Negara dalam pengembangan BUMN, khususnya PT Garuda Indonesia.

1.5 Sistematika Penelitian

Secara umum, penelitian skripsi ini terbagi dalam Lima bab. Adapun sistematika penelitiannya adalah sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan

Merupakan bab yang berisikan tentang latar belakan topik pembahasan, tujuan dan manfaat dari penelitian ini.

Bab II: Tinjauan Pustaka

Bab II berisikan pembahasan terkait penelitian terdahulu yang sesuai dengan topik peneliti, kerangka pemikiran yang digunakan, aluran pemikiran penelitian, dan asumsi dasar peneliti terhadap topik yang ambil.

Bab III: Metode Penelitian

Bab ini berisikan pendekatan penelitian yang dipakai, jenis penelitian, jenis data, Teknik pengumpulan data, Teknik analisis yang dipakai, dan waktu dan lokasi penelitian dilakukan.

Bab IV: Kerjasama PT Garuda Indonesia dengan Aliansi Global SkyTeam

Bab ini berisikan pembahasan lebih lanjut mengenai Gambaran Umum PT Garuda Indonesia, Profil PT Garuda Indonesia dan Aliansi Global Sky Team dan apa saja keuntungan-keuntungan yang dapat dicapai dalam kerjasama tersebut.

Bab V: Peran Pemerintah dalam Pengembangan PT Garuda Indonesia dalam Aliansi Global SkyTeam

Pada bab ini peneliti akan menjabarkan bagaimana peran Negara dalam mengembangkan bisnis PT Garuda Indonesia dalam koridor kerja sama dengan Aliansi Global SkyTeam, khususnya pada peningkatan pelayanan pada konsumen Global dengan Tema “PT Garuda Indonesia Experience”.

Bab VI; Penutup

Pada bab ini peneliti akan memberikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran yang peneliti berikan setelah penelitian.