

BAB IV

PEMBAHASAN PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PELAYARAN PETI KEMAS A.P. MOLLER – MAERSK GROUP PADA PASAR INTRA- ASIA

1.1 Gambaran Umum A.P. Moller – Maersk A/S (APMM)

1.1.1 Awal Berdirinya A.P. Moller – Maersk A/S (APMM)

Perusahaan Korporasi *A.P. Moller – Maersk* (APMM) merupakan hasil penggabungan dari dua perusahaan pelayaran yang bernama *Aktieselskabet Dampskibsselskabet Svendborg (The Steamship Company Svendborg)* dan *Dampskibsselskabet af 1912 (The Steamship Company of 1912)* (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

Aktieselskabet Dampskibsselskabet Svendborg (The Steamship Company Svendborg) didirikan pada tahun 1904 di kota Svendborg oleh seorang pemilik kapal (*shipowner*) Arnold Peter (A.P) Moller berusia 28 tahun dan ayahnya yang bernama Kapten Peter Maersk (P.M) Moller. Dengan pemilik perusahaan adalah P.M. Moller, perusahaan ini membeli kapal pertamanya sebuah kapal bekas yang diberi nama, Svendborg, dan berkantorkan di ‘Villa Anna’, rumah masa kecil A.P. Moller. Perusahaan ini beranggotakan 4 pimpinan direksi (*board of directors*) yaitu: Joh. Rosenthal, Axel Nielsen, Th. Petersen, dan Johannes Lacoppidan Petersen, yang semuanya adalah masyarakat terkemuka Svenborg (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

Dikarenakan seringkali tidak sepeham dengan para pimpinan direksi *The Steamship Company Svendborg*, pemilik kapal A.P. Moller kemudian pada tahun 1912 mendirikan perusahaan pelayaran lain yang diberi nama *Dampskibsselskabet af 1912 (The Steamship Company of 1912)*, dengan tujuan ‘menjalankan bisnis pengangkutan barang dengan kapal uap’. Berlokasi di kota Copenhagen, Denmark, A.P. Moller bertindak sebagai pemilik perusahaan, dimana dialah yang

menentukan keputusan akhir, dan mempunyai dua pimpinan direksi yaitu: A.W. Christensen dan R. Christensen (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

Dua perusahaan ini secara operasional dijalankan secara terpisah oleh A.P. Moller hingga kemudian pada tahun 1965 kedua perusahaan ini diambil alih oleh anaknya sendiri, yaitu Maersk Mc-Kinney Moller (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

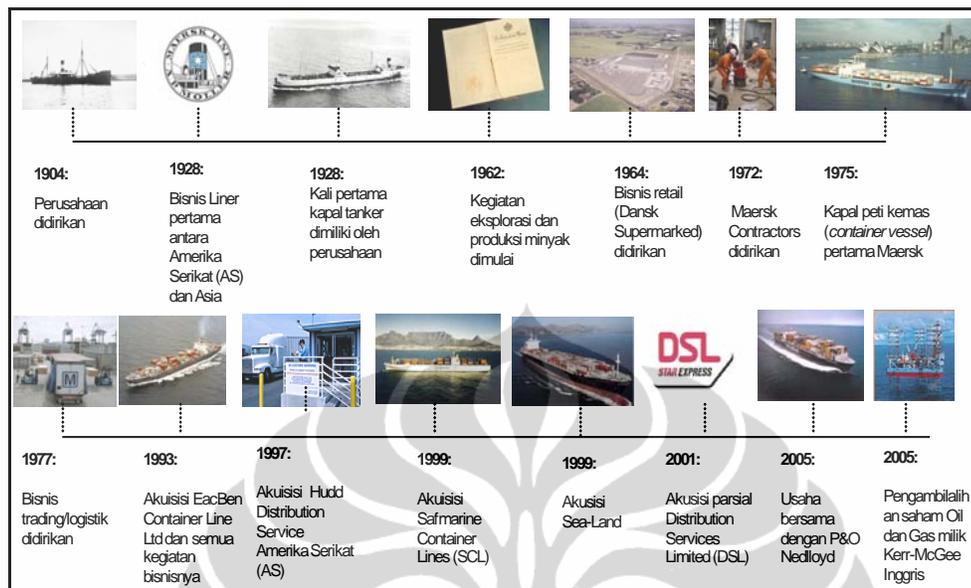
Dalam perkembangannya, kedua perusahaan ini secara bersamaan memiliki perusahaan-perusahaan lain yang didirikan oleh masing-masing perusahaan. Hingga kemudian pada tahun 1993, Maersk Mc-Kinney Moller memutuskan untuk menggabungkan kedua perusahaan *Aktieselskabet Dampskibsselskabet Svendborg (The Steamship Company Svendborg)* dan *Dampskibsselskabet af 1912 (The Steamship Company of 1912)* menjadi satu perusahaan korporasi bernama A.P. Moller – Maersk A/S (APMM) atas dasar efisiensi dan kemudahan dalam manajemennya (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

Setelah menggabungkan dua perusahaan menjadi satu perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk A/S, Maersk Mc-Kinney Moller mengundurkan diri dari posisi ketua dewan direksi A.P. Moller – Maersk dan Michael Pram Rasmussen dipilih sebagai ketua dewan direksi A.P. Moller – Maersk A/S menggantikan Maersk Mc-Kinney Moller efektif pada hari yang sama (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

Dari awal tahun berdirinya, perusahaan korporasi APMM mengalami banyak peristiwa-peristiwa penting yang dipengaruhi oleh situasi dan tuntutan dunia. Baru pada tahun 1928, setelah persiapan yang matang dan hati-hati, bisnis pelayaran APMM berubah dari bisnis *tramp trade*, membawa barang dari satu titik ke titik lain berdasarkan permintaan, ke bisnis *liner trade*, membawa barang dari satu titik ke titik lain dengan interval yang regular, dengan merk dagang Maersk Line. Ini kali pertamanya merk dagang Maersk Line diperkenalkan (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

Berikut adalah titik-titik penting dari perkembangan A.P. Moller – Maersk A/S:

Gambar I.1 Perkembangan A.P. Moller – Maersk A/S



Sumber: A.P. Moller – Maersk Group, 2008 (telah diolah kembali)

1.1.2 Profil A.P. Moller – Maersk A/S (APMM)

1.1.2.1 Nama Korporasi

Bernama **A.P. Moller – Maersk**, perusahaan korporasi merupakan gabungan dari dua nama yaitu: ‘A.P. Moller’ dan ‘Maersk’. Nama ‘A.P. Moller’ diambil dari nama pendiri perusahaan sendiri, sedangkan nama ‘Maersk’ diambil dari nama nenek A.P. Moller yaitu: Kiersten Pedersdatter Maersk (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

1.1.2.2 Logo Korporasi

Logo korporasi adalah bintang dengan tujuh sudut berwarna putih (**a white seven-pointed star**) dan berlatarbelakangkan warna biru muda. Logo ini pada mulanya merupakan motif dari cerobong kapal uap ‘Laura’ milik Kapten P.M. Moller, akan tetapi mempunyai makna berarti bagi P.M. Moller dimana bintang

kecil bersudut tujuh itu merujuk kepada malam-malam dimana ia berdoa untuk istrinya yang sakit, meminta suatu pertanda bahwa Tuhan mendengar doa-doanya. Sejak saat itu, logo bintang dengan tujuh sudut (*a white seven-pointed star*) menjadi logo perusahaan (Hornby, 1988, hal.10).

1.1.2.3 Dewan Direksi Korporasi

Struktur Organisasi Dewan Direksi Korporasi terpilih terhitung dari tahun 2008 adalah sebagai berikut (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

- CEO (*Chief Executive Officer*) Korporasi : Nils S. Andersen
- CFO (*Chief Financial Officer*) Korporasi : Soren Thorup Sorensen
- CEO Bisnis Peti Kemas : Eivind Kolding
- CEO Maersk Tanker dan Offshore : Soren Skou
- CEO Maersk Kontraktor dan Maersk Supply : Claus Hemmingsen
- CEO Maersk Oil dan Gas : Thomas Thune Andersen

1.1.2.4 Lokasi Kantor Pusat dan Jumlah Pegawai

Berlokasikan kantor pusat di kota awal berdirinya perusahaan yaitu Copenhagen, Denmark, perusahaan korporasi ini memiliki pegawai sebesar 120.000 pegawai yang tersebar di seluruh kantor pusat dan cabang di 130 negara di dunia (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

1.1.2.5 Visi dan Tujuan Inti Korporasi

Visi dari korporasi adalah menjadikan A.P. Moller – Maersk sebagai perusahaan korporasi kelas dunia yang terkemuka, disegani, dan merupakan partner bisnis dan perusahaan pemberi kerja yang menarik.

Sedangkan tujuan inti dari korporasi adalah membangun tradisi, sukses di bisnis pengapalan; energi; dan retail, akan menciptakan kesempatan-kesempatan bagi para investor, kolega, klien dan masyarakat melalui nilai-nilai korporasi yang kuat (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

1.1.2.6 Nilai-Nilai Inti Korporasi

Nilai-nilai yang dianut oleh korporasi APMM terdiri dari 5 nilai, antara lain (A.P. Moller – Maersk Group, 2008):

- *Constant Care* : *Take care of today, actively prepare for tomorrow*
- *Humbleness* : *Listen, learn, share, give space to others*
- *Uprightness* : *Our word is our bond*
- *Our Employees* : *The right environment for the right people*
- *Our Name* : *The sum of our values, passionately striving higher*

Nilai-nilai ini kemudian diperkenalkan kepada seluruh pegawai APMM dan setiap kegiatan yang dilakukan oleh seluruh pegawai haruslah mencerminkan nilai-nilai korporasi ini tanpa terkecuali.

1.1.2.7 Area Bisnis Korporasi

Perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk mempunyai sekitar 1,100 perusahaan yang tersebar di seluruh negara di dunia dan tergabung ke dalam enam area bisnis utama yaitu sebagai berikut (A.P. Moller – Maersk Group, 2008):

1. Bisnis Peti Kemas dan Kegiatan Lainnya (*Container business and Related Activities*)

Area bisnis ini memiliki lima sub-sub bisnis unit yaitu: Maersk Line, Safmarine, MCC Transport, Maersk Logistics, dan Maersk Container Industri. Area bisnis ini berhasil membawa korporasi A.P. Moller – Maersk menjadi *market leader* dalam usaha pelayaran peti kemas, agensi, logistik, jasa pengangkutan darat, dan lain sebagainya.

Dalam bisnis pelayaran peti kemasnya, dengan memiliki lebih dari 500 armada kapal peti kemas dan lebih dari 1.9 juta unit peti kemas, A.P. Moller - Maersk merupakan perusahaan pelayaran peti kemas terbesar dan terkemuka di dunia. Perusahaan ini tercatat sebagai perusahaan yang memiliki kapasitas dan porsi pasar (*market share*) nomor satu terbesar dari TOP 100 jasa pengangkut (*carrier*) di dunia. Revenue-nya mencapai angka USD 20 milyar pada tahun 2007 dan profitnya mencapai level tertinggi sebesar USD 1.3 milyar pada tahun 2005.

2. Bisnis Terminal (*Terminal Activities*)

Di bawah nama APM Terminal, A.P. Moller – Maersk mengoperasikan jaringan global terminal melalui 49 pelabuhan dengan 19 ribu pegawai yang tersebar di 32 negara. APM terminal menyediakan manajemen dan operasi pelabuhan kepada lebih dari 60 shipping liner yang mengangkut barang-barang ekspor dan impor menggunakan peti kemas.

3. Bisnis *Tanker, Offshore*, aktivitas pengapalan lainnya (*Tankers, Offshore, and other shipping activities*)

Area bisnis ini menawarkan solusi untuk pengangkutan minyak mentah; produk dan gas yang telah dibersihkan; beragam aktivitas penyedia kapal termasuk di dalamnya penanganan aktivitas berlabuh, dan lain-lain; aktivitas pengeboran dengan beragam tipe perlengkapan pengeboran; aktivitas produksi dengan tempat penyimpanan yang mengapung; pembongkaran kapal dan memproduksi unit dongkrak; aktivitas penyelamatan dan penyeretan sampai dengan pengangkutan ke tempat tujuan; dan pengangkutan barang dan penumpang inter-Eropa dengan merk dagang Maersk Tankers, Maersk Supply Service, Maersk Drilling, Maersk FPSOs, Svitzer, dan Norfolkline. Diluar dari armada Svitzer yang berkapasitas 600 armada kapal, bisnis unit ini mengoperasikan lebih dari 260 kapal dan perlengkapan dengan 140 diantaranya merupakan dimiliki oleh A.P. Moller – Maersk.

4. Bisnis Minyak dan Gas (*Oil and Gas Activities*)

Dibawah merk dagang Maersk Oil, A.P. Moller – Maersk berpartisipasi dalam berbagai aktivitas produksi di Denmark, Qatar, Inggris, Algeria, dan Kazakhstan. Lebih lanjut, Maersk Oil juga berpartisipasi dalam berbagai aktivitas eksplorasi yang terdapat di Laut Utara (Denmark, Inggris, Norwegia dan Jerman), Afrika Utara (Algeria dan Moroko), Afrika Barat (Angola), Timur Tengah (Qatar dan Oman), Asia Tengah (Turkmenistan), Amerika Selatan (Brazil, Suriname, dan Kolombia), dan Teluk Mexico Amerika Serikat.

5. Bisnis Retail (*Retail Activities*)

Area bisnis ini terdiri dari supermarket dan hypermarket di Denmark, Jerman, Inggris, Polandia, dan Swiss, dengan merk dagang antara lain: Dansk Supermarked, Fotex stores, Netto Stores, dan Bilka Hypermarket.

6. Bisnis Galangan Kapal dan Aktivitas Lainnya (*Shipyards and Other Activities*)

Area bisnis ini mencakup bisnis-bisnis A.P. Moller – Maersk lainnya di luar dari 5 area bisnis utama yaitu antara lain: bisnis galangan kapal di Denmark dan negara-negara Baltik dengan merk dagang Odense Steel Shipyard Group; bisnis produksi plastik di bawah merk dagang Rosti; bisnis aviasi melalui anak perusahaan Star Air, dan kepemilikan saham sebesar 20% atas Danske Bank A/S.

1.1.2.8 Kompetitor dalam Bisnis Pelayaran Peti Kemas Dunia

Berdasarkan laporan dari AXS-Alphaliner yang dikeluarkan pada bulan Januari 2007, A.P. Moller - Maersk melalui merk dagangnya, Maersk Line, merupakan pebisnis pelayaran yang terbesar di dunia dengan total kapasitas armada mencapai angka 2 juta teu. Berikutnya diikuti oleh MSC Line - yang merupakan perusahaan pelayaran berbasis di Swiss – menduduki posisi kedua dengan total kapasitas armada mencapai 1.3 juta teu. Posisi ketiga diisi oleh CMA-CGM, perusahaan pelayaran berbasis di Perancis dengan total kapasitas armada mencapai 900 ribu teu. Selanjutnya posisi keempat diduduki oleh Evergreen Line, sebuah perusahaan pelayaran yang berbasis di Taiwan dengan kapasitas armada mencapai angka 600 ribu teu. Posisi ke lima dimiliki oleh Hapag-Lloyd Line perusahaan pelayaran berbasis di Jerman dengan total kapasitas armada mencapai 500 ribu teu (AXS-Alphaliner, 2007). Tabel IV.5. memperlihatkan peringkat para perusahaan pelayaran peti kemas dunia.

Tabel I.1 Peringkat Kapasitas Armada Pelayaran Dunia tahun 2006

Peringkat	Total Kapasitas (teu)	Perusahaan
1	2 juta	A.P. Moller - Maersk
2	1.3 juta	MSC Line
3	900 ribu	CMA-CGM
4	600 ribu	Evergreen Line
5	500 ribu	Hapag-Lloyd

Sumber: Maersk Line, 2007 (telah diolah kembali)

A. Mediterranean Shipping Company (MSC)

Profil Perusahaan

- Kantor Pusat : Geneva, Swiss
 Tahun Berdiri : Berdiri pada tahun 1970
 Pemilik : Gianluigi Aponte dan Keluarga
 Armada Kapal : Memiliki 368 armada kapal berkapasitas 1,229, 899 teu

Sebagai perusahaan pelayaran peti kemas nomor dua terbesar di dunia, MSC memiliki kekuatan di sebagian besar pasar-pasar dunia, terutama di pelabuhan-pelabuhan Baltik. MSC memiliki pendekatan pertumbuhan yang agresif dengan memfokuskan lebih kepada biaya dan harga murah (*low cost and low price*) dari pada pelayanan pengiriman (*service delivery*). Lebih lanjut MSC hanya menawarkan produk dasar dari bisnisnya tanpa memiliki keinginan dan kemampuan di bidang bisnis logistik.

Bisnis pelayaran Mediterranean Shipping Company meningkat tajam dari perolehan 225 ribu teu pada tahun 2000 menjadi 1,2 juta teu pada tahun 2008. Dengan peningkatan volume sebesar 138%, MSC meraih porsi pasar (*market share*) sebesar 10.4%, yang sebelumnya hanya sebesar 4.4%. MSC secara terus menerus meningkatkan pencapaian *market share*-nya dengan mempersiapkan 620 ribu teu kapasitas armada selama empat tahun periode 2008-2011, melalui kapal-kapal baik yang dimiliki maupun yang disewa (Maersk Line, 2008).

B. CMA-CGM

Profil Perusahaan

Kantor Pusat : Marseilles, Perancis

Tahun Berdiri : Tergabung dari dua perusahaan yaitu CMA-CGM pada tahun 1999. CMA sendiri didirikan pada tahun 1978, sedangkan CGM pada tahun 1974.

Pemilik : Mr. Jacques R. Saadé, pemilik CMA

Pegawai : 15 ribu pegawai yang tersebar di 600 kantor

Armada Kapal : Memiliki 242 armada kapal dengan kapasitas 892, 801 teu

CMA-CGM merupakan pemain agresif di bisnis pelayaran peti kemas dan memiliki kekuatan di pelabuhan-pelabuhan Perancis dengan pegawai yang mahir berbahasa Perancis. CMA-CGM juga memiliki kekuatan di pasar Timur Jauh (*Far East*), Timur Tengah (*Middle East*), dan terutama di Afrika.

Perusahaan pelayaran milik Perancis ini telah meningkatkan *market share*-nya dari 2.4% menjadi 7.6% selama delapan tahun dari bulan Januari 2000 sampai dengan Januari 2008 dengan peningkatan volume dari 123 ribu teu menjadi 892 ribu teu. Secara garis besar, pertumbuhan CMA-CGM adalah natural, walaupun beberapa akuisisi turut membantu mendorong perolehan volume kapasitas armada-nya. Akuisisi terbesarnya adalah Delmas, yang dimiliki pada tahun 2005. Pembelian Delmas memberikan 13% kapasitas ekstra. Pada tahun 2007, CMA-CGM membeli tiga perusahaan pelayaran yaitu: Chen Lie Navigation, US Line, dan Cie Marocaine de Navigation. Penggabungan armada dari ketiga perusahaan pelayaran ini hanya menyumbangkan 3% dari armada CMA-CGM, akan tetapi pembelian tiga perusahaan pelayaran ini merupakan strategi CMA-CGM untuk mengembangkan dan meluaskan cakupan geografi-nya atau memperkuat posisi CMA-CGM di pasar dimana CMA-CGM berada pada posisi yang lemah. CMA-CGM akan memperkuat posisinya selama empat tahun ke depan dengan mempersiapkan 600 ribu teu kapasitas armada antara tanggal 1 Januari 2008 sampai dengan 31 Desember 2011, mempersembahkan 8% pengiriman selama periode ini. Angka ini tidak termasuk kapal-kapal ekstra yang didapat CMA-CGM melalui penyewaan (*chartering*) (Maersk Line, 2008).

C. EVERGREEN

Profil Perusahaan

Kantor Pusat : Taipei, Taiwan

Tahun Berdiri : Berdiri pada tahun 1968

Pemilik : Terdaftar di bursa saham Taiwan dengan Kelompok pendiri Evergreen dan Ketua Yung-Fa Chang merupakan pemegang saham terbesar.

Armada Kapal : Memiliki 180 armada kapal dengan kapasitas 619,898 teu

Perusahaan pelayaran peti kemas ini tidak tergabung dengan bentuk aliansi apapun di dunia. Merupakan pemain besar di pasar Transpasifik dan Timur Jauh (*Far East*), akan tetapi Evergreen juga mempunyai andil dan kekuatan besar atas ekspor dari Taiwan dan Jepang walaupun perusahaan ini lemah atas ekspor Korea.

Perusahaan pelayaran Evergreen mengalami penurunan drastis sebesar 14%, dari 6.2% turun menjadi 5.3%. Evergreen sebelumnya menduduki peringkat kedua pada tahun 2000 dengan kapasitas armada sebesar 318 ribu teu, namun kemudian turun ke posisi keempat walaupun kapasitas armada-nya meningkat menjadi 619 ribu teu. Melalui chartering, Evergreen mengharapkan *market share*-nya akan bergeser dengan meluncurkan tiga kapal berkapasitas total sebesar 16,6 ribu teu pada tahun 2008 (Maersk Line, 2008).

D. HAPAG-LLOYD

Profil Perusahaan

Kantor Pusat : Hamburg, Jerman

Tahun Berdiri : Merupakan gabungan dua perusahaan pelayaran besar Jerman di tahun 1970

Pemilik : TUI AG

Pegawai : Perkiraan mencapai 9 ribu yang tersebar di 340 kantor

Armada Kapal : Memiliki 142 armada kapal dengan kapasitas 499, 025 teu

Hapag-Lloyd memiliki posisi yang kuat di pasar Timur Jauh (*Far East*) dan pasar Amerika Utara. Perusahaan ini memfokuskan kepada *yield management* daripada pertumbuhan.

Hapag-Lloyd menduduki posisi kelima diantara perusahaan pelayaraan lainnya dalam kapasitas armada. Perusahaan ini meningkatkan *market share*-nya dalam kurun waktu delapan tahun meningkat dari 2% menjadi 4.2%. Dengan membeli CP Ships pada tahun 2005, menyebabkan kapasitas armada Hapag-Lloyd meningkat secara drastis, 88%, dari 212 ribu teu menjadi 400 ribu teu. Adanya kapal-kapal baru sebesar 143 ribu teu yang akan diluncurkan selama empat tahun ke depan, Hapag-Lloyd akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan *market share*-nya saat ini yang dimana perlahan-lahan terkikis selama 18 bulan terakhir (Maersk Line, 2008).

Perusahaan-perusahaan ini merupakan pesaing terbesar A.P. Moller - Maersk tidak hanya karena kapasitas armada kapal mereka yang semakin membesar, akan tetapi juga kepada cakupan geografis rute pelayaran mereka yang mulai meluas perlahan-lahan melalui akuisisi pelayaran-pelayaran kecil dengan posisi geografis yang kuat ataupun kerjasama dengan sesama perusahaan pelayaran pada suatu rute pelayaran tertentu.

1.1.2.9 Perolehan Volume Peti Kemas A.P. Moller - Maersk

Sebagai perusahaan pelayaran peti kemas terbesar di dunia, perusahaan korporasi A.P. Moller - Maersk memberikan pelayanan jasa pengiriman peti kemas secara luas dengan cakupan rute pelayarannya meliputi seluruh kawasan dunia baik antar-kawasan antara lain Asia-Eropa, Eropa-Amerika, Amerika-Afrika, dan lain-lain; maupun intra kawasan dunia seperti misalnya Asia, Eropa, Amerika, dan lain sebagainya. Terkenal akan rute pelayarannya yang meliputi seluruh belahan dunia dan kemampuannya membawa peti kemas melintasi batas kawasan menyebabkan A.P. Moller - Maersk banyak dikenal sebagai pebisnis dan pengangkut peti kemas jarak jauh (*longhaul*). Reputasi A.P. Moller – Maersk dalam bisnis pelayaran peti kemas juga membawa perusahaan ini kepada hubungan kerjasama dengan banyak perusahaan-perusahaan kelas terkemuka dunia membawa dan mengirimkan barang-barang perusahaan-perusahaannya ini melintasi kawasan-kawasan dunia.

Tabel IV.2. memaparkan jumlah perolehan peti kemas yang diangkut oleh perusahaan korporasi A.P. Moller - Maersk dari tahun 2007 dilihat dari masing-masing kawasan:

Tabel I.2 Pelayaran Peti Kemas A.P. Moller - Maersk Tahun 2007

Kawasan	FFE (~40'ft)	%
Afrika	1,236,661	10%
Amerika	3,309,832	27%
Asia	995,319	8%
Eropa	5,430,741	44%
Intra-Asia	276,082	2%
Timur Tengah	946,585	8%
Oceania	78,439	1%
Lainnya	15,750	0%
Total	12,289,410	100%

Sumber: Maersk Line, 2008 (telah diolah kembali)

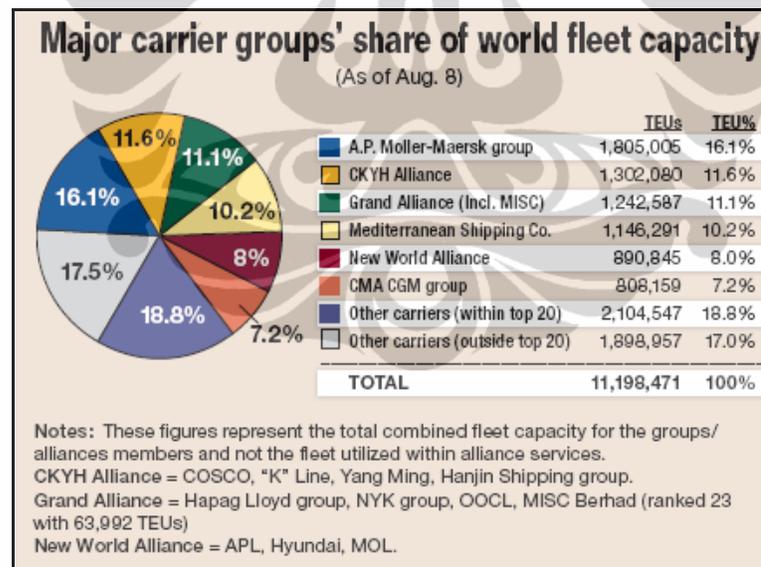
Dari figur di atas, dapat dilihat bahwa bisnis pelayaran peti kemas perusahaan korporasi A.P. Moller - Maersk didominasi kawasan Eropa baik pengiriman peti kemas ke dalam Eropa ataupun intra Eropa sebanyak 44% dari angka di tahun 2007. Kemudian diikuti oleh kawasan Amerika pada posisi kedua dengan meraih porsi sebesar 27% dari total pengangkutan peti kemas A.P. Moller - Maersk di tahun yang sama. Sedangkan pada bisnis pelayaran peti kemasnya di kawasan Intra-Asia, kawasan dengan pertumbuhan perdagangan yang mengagumkan ini, perusahaan korporasi A.P. Moller - Maersk hanya memperoleh sekitar 2% dari total keseluruhan volume peti kemas yang diangkut dan dikirimkan oleh perusahaan korporasi ini pada tahun 2007.

Di dalam bisnis pelayaran peti kemas, A.P. Moller - Maersk memang merupakan salah satu perusahaan korporasi terbesar di dunia. Dengan total kapasitas kapalnya sebesar 1.8 juta, hal ini membuat A.P. Moller - Maersk memiliki sebesar 16.1% dari total keseluruhan kapasitas armada kapal dunia. Ini tidaklah mengejutkan mengingat selama tiga dekade ini A.P. Moller - Maersk terus berusaha untuk meningkatkan dan memperbesar porsi pasarnya (*market share*) dimana A.P. Moller - Maersk melalui anak perusahaannya, Maersk Line,

telah membeli dan mengakuisisi beberapa perusahaan pelayaran peti kemas dunia. Akuisisi pertamanya dimulai pada tahun 1987 ketika dimana A.P. Moller – Maersk mengambil-alih saham ‘Chargeurs Reunis’ pada pelayanan Franco-Belgia.

Kemudian setelah melakukan beberapa akuisisi-akuisisi kecil, A.P. Moller – Maersk pun pada tahun 1999 melakukan dua akuisisi besar yaitu yang pertama dengan membeli ‘Safmarine Container Line’ dimana merk dagangnya tetap dipertahankan untuk melayani pasar Afrika, dan yang kedua dengan membeli ‘Sealand’, perusahaan pelayaran peti kemas milik AS, yang kemudian dilebur dan digabungkan dengan Maersk Line, sehingga merk dagangnya pun berubah menjadi Maersk Sealand. Akan tetapi pada tahun 2006, setelah mengakuisisi Royal P&O Ned Lloyd, merk dagang Maersk Sealand kemudian diubah ke merk dagang semula yaitu, Maersk Line.

Gambar I.2 Kelompok Carrier (Pengangkut) Terbesar



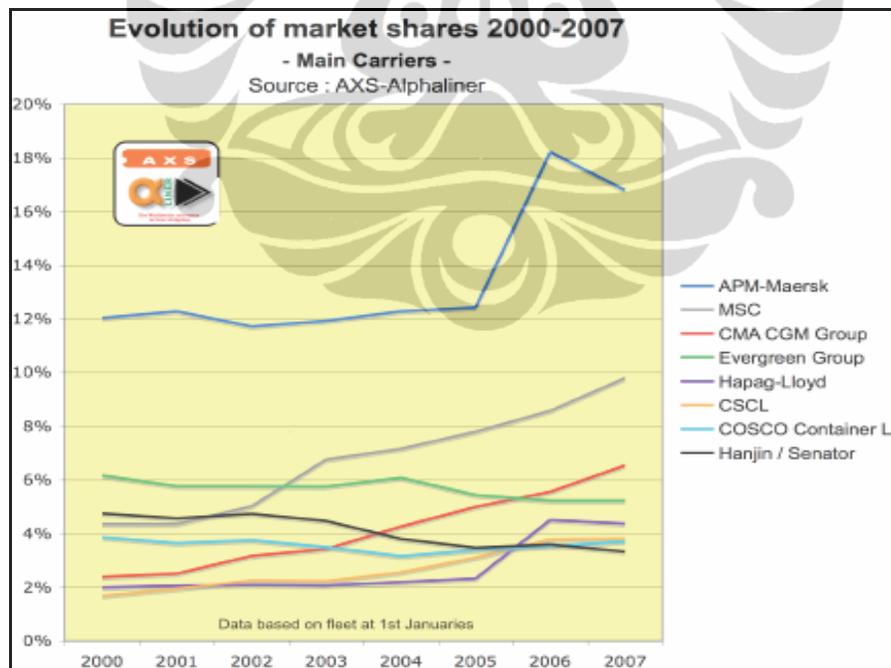
Sumber: Maersk Line, 2008

Melalui tiga akuisisi besar ini A.P. Moller – Maersk berkembang pesat dalam bisnis pelayaran peti kemas. Kapasitas armada kapalnya telah meningkat hampir mencapai 700% dan penghasilannya pun meningkat sebesar 5 kali.

Menurut laporan AXS-Alphaliner pada bulan January 2007, akuisisi terakhir yang dilakukan oleh A.P. Moller – Maersk telah membawa perusahaan korporasi ini kepada peningkatan porsi pasar (*market share*) dunia secara cepat dari 12.5% menjadi 18% di dalam bisnis pelayaran peti kemas.

Akan tetapi walaupun pertumbuhan dan perkembangan bisnisnya bukanlah dilakukan secara normal tanpa melakukan akuisisi terhadap pemain pelayaran peti kemas, ternyata pertumbuhan tersebut bukanlah merupakan pertumbuhan yang tertinggi yang pernah dicapai. Dari 30 perusahaan pelayaran peti kemas terbesar dunia, A.P. Moller – Maersk, dengan 184% pertumbuhan porsi pasar dari sejak tahun 2000 hanya menduduki posisi ke-delapan sedangkan CMA CGM menduduki peringkat tertinggi dengan pertumbuhan sebesar 458%. Hal ini pun tidaklah bertahan lama sampai ketika porsi pasar A.P. Moller – Maersk dalam bisnis pelayaran peti kemas turun menjadi 16.1% pada tahun 2007, seperti yang tercantum pada gambar IV.2.

Gambar I.3 Perkembangan Market share 2000 – 2007



Sumber: Maersk Line, 2008

Kerugian ini juga terlihat pada perolehan profit yang didapat oleh A.P. Moller – Maersk. Walaupun mengalami peningkatan pada revenue sebesar 17% atau sebesar 25 milyar, akan tetapi pada tahun 2006 berdasarkan laporan tahunan perusahaan korporasi, tercantum adanya kerugian yang diderita oleh A.P. Moller – Maersk dalam bisnis pelayaran peti kemas sebesar 1 milyar. Diluar dari akibat peningkatan harga bahan bakar, kerugian yang diderita oleh A.P. Moller – Maersk ini juga dikontribusikan oleh penurunan yang drastis pada harga jual jasa pelayaran peti kemas dan penurunan pada porsi pasar (*market share*). Laporan tahunan perusahaan korporasi mencantumkan bahwa adanya proses-proses internal yang beragam dan tidak efisien, kegagalan dalam memberikan pelayanan, dan biaya yang tinggi untuk pemulihan pelayanan menjadi kontributor dalam biaya operasional yang tinggi dalam menjalankan bisnis pelayaran peti kemas. Terutama pada kegagalan dalam memberikan pelayanan, termasuk didalamnya kegagalan dalam memberikan pelayanan jasa pelayaran peti kemas di kawasan Intra-Asia.

1.1.3 MCC (Mercantile Cargo Consolidators) Transport

MCC Transport adalah merupakan salah satu anak perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1986 dengan nama Bakke Sime Derby (BSD) Singapore, perusahaan ini kemudian berganti nama menjadi EAC Transport Agencies setelah bergabung dengan East Asiatic Company (EAC) Copenhagen pada tahun 1988 (MCC Transport, 2008).

Pada tahun 1993, dimana perusahaan EAC dan seluruh aktivitas pengapalan diakuisisi oleh korporasi A.P. Moller – Maersk, EAC Transport Agencies sekali lagi berganti nama menjadi MCC Transport Singapore Pte. Ltd, atau yang lebih dikenal dengan merk dagang MCC Transport sampai saat ini (MCC Transport, 2008).

Berikut adalah profil dari MCC Transport:

Nama Perusahaan : MCC Transport Singapore Pte. Ltd

Merk Dagang : MCC Transport
 Kantor Pusat : Singapura
 Jumlah Pegawai : lebih dari 300 pegawai tersebar di 14 kantor di negara-negara Intra Asia

Dewan Direksi terpilih MCC Transport tahun 2008:

- Chief Executive Officer : Tim Wikmann
- Chief Financial Officer : Soren Madsen
- Chief Commercial Officer : Rupesh Jain
- Direktur Operasi : Clive Van Onselen
- Line Management : Goi Poh Ling

Jumlah Armada Kapal : 32 armada kapal berkapasitas 540-3100 teu/ kapal

MCC Transport pada awalnya bergerak sebagai feeder operator dengan mengoperasikan 6-7 feeder berukuran kecil (ukuran 100-200 teu/20'ft) di dalam perdagangan dari dan ke Vietnam dan Kamboja. Walaupun perusahaan ini dijalankan di Singapura akan tetapi kegiatan operasional pengapalan dikendalikan oleh dua perusahaan yaitu: APM-Saigon Shipping Co. Ho Chi Minh City dan Anchor Transport Panama (MCC Transport, 2008).

MCC Transport kemudian mengembangkan bisnis feeder-nya di dalam kawasan Asia Tenggara dan menjadi penyedia jasa feeder-nya bagi kapal-kapal pengangkut peti kemas (carrier), terutama Maersk Line dan Safmarine. Nama MCC Transport pun dikenal sebagai feeder operator di kawasan Asia Tenggara (MCC Transport, 2008).

Pada tahun 2005, setelah mengalami periode yang menguntungkan dan berhasil mengembangkan bisnis feeder-nya di kawasan Asia Tenggara (SEA), MCC Transport memusatkan seluruh kegiatan operasionalnya di Singapura dan berhasil membuka peluang bisnis di dalam kawasan domestik Filipina pada tahun 2007. Adapun perjalanan MCC Transport dapat dilihat dari bagan berikut ini (MCC Transport, 2008):

Tabel I.3 Perbandingan MCC Transport tahun 1993-2008

Uraian	1993	2008
Peringkat	tidak diketahui	termasuk tiga besar operator jarak pendek terbesar di dunia
Armada kapal	7	32
Rata-rata ukuran kapal (teu)	100-200	
Ruang Lingkup	Vietnam, Kamboja, Singapura	Vietnam, Kamboja, Singapura, Bangladesh, Taiwan, China, Indonesia, Thailand, Filipina, Sri Lanka
Staff	<50	>200

Sumber: MCC Transport, 2008 (telah diolah kembali)

Bermain di dalam kawasan Intra-Asia, MCC Transport lebih mengutamakan unggul dalam perihal harga dan menyediakan jasa feedering menghubungkan pelabuhan-pelabuhan penting kawasan Intra-Asia. Oleh karena itu, MCC Transport mengoperasikan 32 kapal dalam 21 rute pelayaran yang meliputi pelabuhan-pelabuhan sebagai berikut (MCC Transport, 2008):

Tabel I.4 Rute Pelayaran MCC Transport

Rute Pelayaran	Frekuensi
Saigon-Asia Tenggara (SEA)	3x dalam seminggu
Saigon-Kaoshiung	2x dalam seminggu
Jakarta-SEA	2x dalam seminggu
Belawan-SEA	1x dalam seminggu
Semarang/Surabaya-SEA	1x dalam seminggu
Port Klang-SEA	3x dalam seminggu
Penang-SEA	1x dalam seminggu
Laem Chabang-SEA	1x dalam seminggu
Filipina/Kaoshiung-Hongkong	2x dalam seminggu
Sihanoukville-SEA	2x dalam seminggu
Sihanoukville-Kaoshiung	1x dalam seminggu
Chittagong-SEA	2x dalam seminggu
Chittagong-Kolombo	1x dalam seminggu
Domestik Filipina	1x dalam seminggu

Sumber: MCC Transport, 2008 (telah diolah kembali)

Dengan meluncurkan rute-rute pelayaran yang strategis, MCC Transport berhasil ikut andil dalam sebagian besar koridor pasar Intra-Asia, walaupun masih

memiliki porsi pasar (*market share*) yang kecil di beberapa koridor kawasan Intra-Asia. Berikut adalah koridor-koridor penting Intra-Asia dan porsi pasar MCC Transport pada tahun 2007:

Tabel I.5 Koridor Intra-Asia dan Porsi Pasar MCC Transport tahun 2007

POR (<i>Place of Receipt</i>)	POD (<i>Place of Delivery</i>)	Volume MCC (<i>teu</i>)	Volume Pasar (<i>teu</i>)	% Porsi Pasar
Thailand	Saigon	18,793	75,150	25%
Taiwan	Saigon	10,168	83,600	12%
Domestik Filipina (Davao, Cebu, Manila, dll)		7,486	62,383	12%
Saigon	Indonesia	6,494	76,825	8%
Taiwan	Kamboja	6,041	2,807	47%
Malaysia	Saigon	4,134	59,100	7%
Thailand	Haiphong	3,097	6,176	50%
Malaysia	Haiphong	3,040	4,301	71%
Haiphong	Kaoshiung	2,342	19,003	12%
Malaysia	Kamboja	2,332	2,776	84%
Haiphong	Malaysia	2,036	2,317	88%
Saigon	Taiwan	2,016	49,270	4%
Indonesia	Saigon	1,834	67,500	3%
Saigon	Port Klang	1,796	28,600	6%
Haiphong	Singapura	1,740	4,031	43%

Sumber: MCC Transport, 2008 (telah diolah kembali)

Dalam pencapaiannya, MCC Transport terus meningkat meraih profit yang menguntungkan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat pada hasil kinerja MCC Transport di tahun 2006 dan tahun 2007 seperti ditampilkan pada bagan berikut ini:

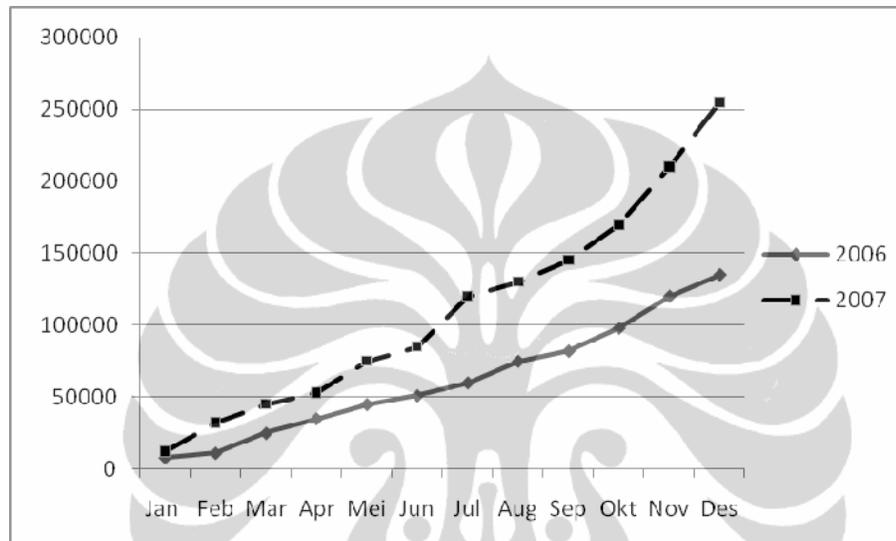
Tabel I.6 Perbandingan Perolehan MCC Transport tahun 2006-2007

Keterangan	2006	2007	%
Net Profit	USD 6.127 mil	USD 9.484 mil	55%
Total Revenue	USD 176 mil	USD 244 mil	39%
3rd Party Revenue	USD 62 mil	USD 97 mil	56%
3rd Party Volume	259,101 teu	406,788 teu	57%
Ave volume mingguan 3rd party di bulan Desember	6,770 teu/minggu	10,608 teu/wk	57%
Ukuran armada	23	31	35%

Sumber: MCC Transport, 2008 (telah diolah kembali)

Dari segi pertumbuhan volume, MCC mengalami peningkatan sekitar 120 ribu teu atau 57% dari tahun 2006 ke tahun 2007 dimana sebagian besar didominasi oleh barang-barang pengangkut peti kemas (*carrier/SOC/3rd party*) dan sebagian lagi disumbangkan oleh barang-barang COC (*non-carrier client*).

Gambar I.4 Grafik Perkembangan Volume MCC Transport, 2006-2007



Sumber: MCC Transport, 2008 (telah diolah kembali)

Dengan pertumbuhan yang mengagumkan ini, MCC Transport merupakan salah satu perusahaan pelayaran yang terbesar di kawasan Intra-Asia dan sekaligus memainkan peranan penting dalam bisnis pelayaran Intra-Asia, baik sebagai feeder operator maupun pengangkut peti kemas.

Lebih lanjut, berikut adalah 15 besar pelanggan *SOC/carriers* atau pengguna jasa *feeder* MCC Transport di kawasan Intra-Asia dengan angka volume yang dipercayakan kepada MCC Transport:

Tabel I.7 TOP 15 Pelanggan SOC/Carrier tahun 2006-2007

Carrier	Vol 2006 (teu)	Vol 2007 (teu)	2007/2006
Evergreen	35,130	55,791	159%
Hapag-Lloyd	14,130	32,069	227%
Hanjin	16,767	17,836	106%
Wan Hai Lines Ltd	1265	14,267	5384%
CMA-CGM	5,722	13,076	229%
Hyundai Merchant Marine	8,979	11,709	130%
MOL	10,938	9,904	91%
T S Line	1,304	7,374	565%
CSAV	3,347	6,345	190%
IRISL	1,207	6,256	518%
YangMing	4,979	5,644	113%
OOCL	3,465	5,065	146%
NYK	1,596	4,020	252%
MSC	8,303	3,831	46%
UASC	1,811	3,702	204%

Sumber: MCC Transport, 2008 (telah diolah kembali)

Memainkan dua peran di bisnis pelayaran kawasan Intra-Asia menyebabkan nama MCC Transport semakin banyak dikenal, baik di kalangan exporter dan importer maupun di kalangan perusahaan pengangkut (*SOC/carriers*). Hal ini merupakan suatu keuntungan bagi perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk dalam menjalankan bisnis pelayaran peti kemasnya di kawasan Intra-Asia.

1.1.3.1 Kompetitor Bisnis Pelayaran Peti Kemas di Kawasan Intra-Asia

Berikut adalah kompetitor perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk yang juga merupakan pemain lama di dalam pasar Asia:

A. RCL (Regional Container Lines)

Profil Perusahaan

Kantor Pusat : Bangkok, Thailand

Armada Kapal : Mengoperasikan 41 armada kapal dengan kapasitas berkisar dari 400-2700teu

Serupa dengan anak perusahaan A.P. Moller – Maersk, yaitu MCC Transport, Regional Container Lines (RCL) mengawali bisnisnya di pasar Asia sebagai feeder operator dan kemudian mengoperasikan bisnis peti kemas pertamanya pada tahun 1979 dengan jalur pengangkutan Bangkok dan Singapura. Dewasa ini, RCL masih memainkan dua peranan sebagai feeder operator dan pengangkut peti kemas, dimana volume pencapaian dari masing-masing bisnis berkisar masing-masing sebanyak 50%.

Dalam usahanya untuk bermain di dalam kawasan Intra-Asia, RCL menjalin banyak hubungan kerjasama baik jual-beli ruang kapal atau *joint operation* dengan beberapa perusahaan pelayaran antara lain MOL, CMA-CGM, K-Line, Hyundai, China Shipping, Hanjin dan OOCL. Selain itu RCL juga menjalin hubungan baik dengan beberapa feeder operator di kawasan Intra-Asia antara lain: Goldstar, Wan Hai, HubLine, PIL, dan Simatech.

Cakupan geografis pelayaran RCL cukuplah luas dengan mencapai beberapa kawasan dunia, antara lain:

- Kawasan Asia Tenggara (Singapura, Malaysia, Indonesia, Thailand, Vietnam, Kamboja, dan Filipina)
- Kawasan Asia Timur (Jepang dan Korea)
- Kawasan China (Shanghai, Hong Kong, Ningbo)
- Kawasan Asia Selatan (Sri Lanka, India, Pakistan)
- Kawasan Timur Tengah

RCL mencoba untuk memperbesar bisnis *feeder* dan jasa angkut peti kemasnya di Asia melalui penyediaan pelayanan jasa angkut peti kemas berkualitas tinggi dengan waktu keberangkatan kapal yang pasti dan dapat diandalkan, waktu tempuh yang singkat, penggunaan jasa angkut peti kemas yang modern dengan spesifikasi yang tinggi, dan peningkatan teknologi informasi bagi pelanggannya (MCC Transport, 2008).

B. SEACON (Sea Consortium)

Profil Perusahaan

Kantor Pusat : Singapura

Armada Kapal : 60 armada kapal dengan kapasitas berkisar antara 200-1300teu

Sea Consortium atau yang dikenal dengan nama Seacon merupakan pemain *feeder* atau feeder operator murni. Seacon memulai bisnis *feeder* pertamanya pada tahun 1978 dan kali pertama berkembang di kawasan Asia Tenggara, sub-sub wilayah India dan Teluk Arab sehingga Seacon merupakan perintis dari perkembangan bisnis *feeder* di kawasan-kawasan ini.

Dalam perkembangannya, Seacon mencoba untuk melebarkan sayap ke kawasan-kawasan dunia lainnya dengan cara membuka rute-rute pelayaran ke beberapa kawasan sebagai berikut:

- Eropa
- Mediteranian
- Laut Hitam
- Teluk Arab
- Sub-sub wilayah India
- Asia Tenggara
- Perairan China

menghubungi kawasan-kawasan dunia melalui beberapa pelabuhan penghubung utama yaitu antara lain, Barcelona, Kolombo, Dubai, Gioia Tauro, Jebel Ali, Jeddah, Kaohsiung, Khor Fakkan, Malta, Port Klang, Rotterdam, Singapura, dan Southampton.

Dewasa ini, Seacon banyak menjalin kerjasama dengan beberapa partner liner antara lain: APL, OOCL, MOL, Hapag, Wan Hai, ACL, CNC, RCL dan Delphis (MCC Transport, 2008).

C. SSL (Samudera Shipping Line)

Profil Perusahaan

Kantor Pusat : Singapura

Armada Kapal : Mengoperasikan 30 armada kapal dengan kapasitas berkisar antara 100-1300teu, dan memiliki 23 ribu unit peti kemas

Samudera Shipping Line merupakan salah satu anak perusahaan dari perusahaan korporasi Samudera Indonesia yang bergerak di bisnis *feeder* dan pelayaran peti kemas dengan rasio kurang lebih 80% bisnis *feeder* dan 20% bisnis jasa angkut peti kemas. Melalui dua pelabuhan penghubung utama Asia dan Timur Tengah yaitu: Singapura dan Dubai, SSL memperluas cakupan jaringan bisnisnya meliputi kawasan-kawasan sebagai berikut:

- Timur Tengah
- Sub-sub wilayah India
- Asia Tenggara
- Indo-China
- Timur Jauh (*Far East*)

Berfokuskan kepada kawasan Asia Tenggara sebagai bisnis utamanya, akan tetapi SSL juga mencoba bermain di bisnis pelayaran jarak panjang (*long haul*) dengan menjalin kerjasama dengan beberapa partner liner yaitu antara lain OOCL, China Shipping, PIL, Hanjin, Heung-A, K-Line, Seacon, OEL, PDZ, EP Carrier, dan Simatech (MCC Transport, 2008).

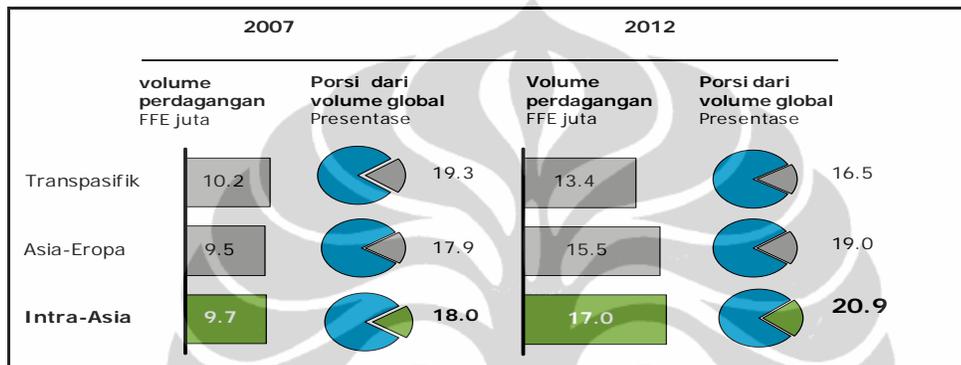
1.2 Analisis Penelitian

1.2.1 Daya Tarik Kawasan Intra-Asia

Kawasan Intra-Asia tidak dapat diragukan akan mengalami pertumbuhan yang pesat dalam waktu yang panjang. Ketergantungan negara-negara ekonomi majulah yang menjadi pemicu utama kemunculan ekonomi-ekonomi baru di kawasan Intra-Asia, sehingga segala bentuk perekonomian termasuk juga

perdagangan dan arus lalu lintas pengiriman barang di dalam kawasan Asia sendiri tidak dapat terelakkan. Figur 5.1. di bawah menunjukkan bagaimana pertumbuhan volume kawasan Intra-Asia dan perbandingannya dengan pertumbuhan volume perdagangan antar kawasan pada tahun 2007 dan tahun 2012.

Gambar I.5 Pertumbuhan Volume Perdagangan tahun 2007 dan 2012



Sumber: A.P. Moller - Maersk, 2008 (telah diolah kembali)

Dibandingkan dengan pertumbuhan rata-rata per tahun intra-kawasan lainnya, pertumbuhan kawasan Intra-Asia ini diperkirakan akan mencapai rasio pertumbuhan per tahun rata-rata sebesar 8.3% selama periode tahun 2002-2015 sedangkan intra-kawasan lainnya hanya memperoleh angka pertumbuhan per tahun rata-rata sebesar 3.5%. Dapat dilihat bahwa kawasan Intra-Asia lebih menjanjikan masa depan yang cerah dan lebih pasti dibandingkan dengan kawasan-kawasan dunia lainnya (Drewry Shipping Consultant Ltd, 2003).

Dari segi transportasi lautnya, arus lalu lintas peti kemas dari pelabuhan-pelabuhan penghubung di Asia mayoritas bergantung pada perdagangan intra-kawasan Asia, dengan lebih dari setengah arus lalu lintas di dalam pelabuhan-pelabuhan Busan, Hong Kong (China) dan Yokohama menampung peti kemas dari kawasan ini. Antara 2001 dan 2005, 60 pelabuhan utama di seluruh kawasan Asia meningkat sebesar 10% per tahun (Maritime Review, 2007).

Berdasarkan laporan Drewry Shipping Consultant Ltd (Drewry, 2003) mengenai pengiriman peti kemas di 13 negara-negara Asia yaitu Indonesia,

Jepang, Malaysia, Myanmar, Filipina, Korea, Singapura, Thailand, Vietnam, dan China (dengan melihat Hong Kong, China dan Taiwan secara terpisah), diperkirakan total perdagangan antara negara-negara Asia ini meningkatkan dari angka 12.8 juta teu pada tahun 1999 menjadi 15.9 juta teu pada tahun 2001 dengan pertumbuhan rata-rata per tahun adalah sekitar 12%.

Terutama bagi pebisnis industri pelayaran dan pengangkutan peti kemas, pertumbuhan kawasan Intra-Asia ini sudah tentu menjadi ketertarikan tersendiri. Semakin berkembangnya perekonomian kawasan Intra-Asia, semakin jasa pengiriman barang dari satu tempat ke tempat lainnya di dalam kawasan dibutuhkan dan hal itu membuat arus lalu lintas dan permintaan untuk jasa pengangkutan peti kemas akan meningkat juga. Dibandingkan dengan kawasan dunia lainnya yang sedang mengalami kemerosotan, tentunya kawasan Intra-Asia ini akan menjadi salah satu peluang pasar yang dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

1.2.2 Persyaratan dan Kebutuhan Pasar Kawasan Intra-Asia

Diluar dari tersedianya barang-barang yang menanti untuk diangkut dan dikirim dari satu tempat ke tempat lainnya di dalam kawasan Asia, pasar Intra-Asia sendiri menginginkan beberapa kriteria penting dalam bisnis jasa pengangkutan dan pengiriman peti kemas, yaitu sebagai berikut (MCC Transport, 2008):

1. Frekuensi (*Frequency*)
2. Waktu tempuh (*transit time*)
3. Harga (*price*)
4. Kecepatan proses dokumen (*document speed*)
5. Rute langsung (*direct routing*)
6. Pengiriman sampai pintu pelanggan (*door delivery*)
7. Cakupan jaringan dan penjualan (*network and sales coverage*)
8. Pilihan-pilihan Terminal (*terminal choices*)
9. Dapat Diandalkan (*reliability*)

1.2.2.1 Frekuensi (*Frequency*)

Kawasan Intra-Asia merupakan kawasan yang kompleks. Sejak diperkenalkannya konsep perdagangan bebas di dunia, kawasan Intra-Asia ini yang semula sebagai kawasan penghasil bahan-bahan mentah kemudian berkembang menjadi kawasan tempat memproduksi barang-barang dan sekaligus sebagai pasar tempat menjual produk-produk yang dihasilkan oleh kawasan Intra-Asia sendiri. Sehingga perdagangan di kawasan Intra-Asia terjadi dengan cukup cepat dan dengan intensitas yang tinggi. Kebutuhan akan ketersediaan barang-barang dengan cepat baik untuk produksi maupun untuk penjualan merupakan salah satu persyaratan dari perdagangan di kawasan Intra-Asia, dan kemampuan suatu perusahaan pelayaran untuk mengirimkan barang-barang dari suatu tempat ke tempat lain di dalam kawasan Asia dengan frekuensi dan intensitas yang tinggi sangatlah diharapkan. Oleh karena itu, jika suatu perusahaan pelayaran memiliki rute pelayaran dengan frekuensi yang diharapkan oleh kawasan ini, maka perusahaan itu memegang peranan dan dapat bermain di kawasan Intra-Asia.

1.2.2.2 Waktu Tempuh (*Transit Time*)

Serupa dengan kebutuhan akan frekuensi dan intensitas persediaan barang, kebutuhan akan tersedianya barang-barang dengan waktu yang cepat adalah salah satu persyaratan yang diinginkan oleh perdagangan di kawasan Intra-Asia. Kemampuan suatu penjual atau pemproduksi barang untuk dapat menyediakan kebutuhan akan barang-barang yang diinginkan dengan cepat maka dapat menunjang keberhasilan usaha dan bisnisnya sendiri. Oleh karena itu pelaku-pelaku pasar ini pun pasti mencari pelaku jasa angkut dan pengiriman barang yang dapat memenuhi kebutuhan usahanya. Sehingga waktu tempuh dari suatu rute pelayaran yang diperkenalkan oleh para pelaku jasa angkut peti kemas atau perusahaan pelayaran menjadi penting di kawasan Intra-Asia. Semakin suatu perusahaan pelayaran dapat mengirimkan barang dari suatu tempat ke tempat lain dengan waktu tempuh yang singkat, maka semakin perusahaan pelayaran ini diminati oleh para eksportir dan importir.

1.2.2.3 Harga (*Price*)

Harga merupakan salah satu faktor penting dalam kawasan Intra-Asia. Sebagai sebuah kawasan dunia yang bermayoritaskan negara-negara berkembang dengan jumlah penduduk yang besar, maka kriteria mayoritas barang-barang yang diperdagangkan di dalam kawasan Asia ini pun adalah barang-barang dengan jumlah besar dan dengan harga yang tidak mahal. Oleh karena itu, untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar kawasan Intra-Asia, seyogyanya para pelaku-pelaku bisnis di kawasan ini mencoba untuk menghasilkan barang dengan jumlah besar akan tetapi dengan harga yang murah. Hal ini sejalan dengan skala ekonomi dimana jika suatu barang dapat dihasilkan dalam jumlah besar maka biaya yang dibutuhkan per unit barang dapat ditekan, sehingga harga penjualan pun dapat diturunkan.

Biaya yang dibutuhkan untuk mengirimkan barang dari suatu tempat ke tempat melalui jasa angkut peti kemas atau pelayaran adalah merupakan salah satu biaya operasional yang dibebankan ke masing-masing unit barang yang dihasilkan, dan biaya operasional ini adalah salah satu biaya yang ingin ditekan oleh para pelaku bisnis di kawasan Intra-Asia. Oleh karena itu, kebutuhan akan harga jasa angkut peti kemas yang rendah merupakan salah satu persyaratan dari kawasan ini. Jika suatu perusahaan pelayaran dapat memenuhi persyaratan ini, maka jasanya akan banyak diminati dan digunakan oleh para eksportir dan importir kawasan Intra-Asia.

1.2.2.4 Kecepatan proses dokumen (*document speed*)

Dokumentasi pelayaran atau yang lebih dikenal dengan istilah 'Bill of Lading' merupakan persyaratan penting dalam bisnis pelayaran dan pengiriman peti kemas. Dokumen atau 'Bill of Lading' ini merupakan dokumen resmi atau kontrak yang mengikat pelaku jasa angkut peti kemas dengan pelanggannya, yaitu eksportir dan importer. Dengan menyerahkan dokumen inilah importir dapat mengambil barang-barangnya sesampainya di tempat tujuan.

Dalam prosesnya, penyediaan Bill of Lading ini membutuhkan waktu tertentu dari sejak awal pembuatan sampai dengan diberikannya ke pelanggan. Akan tetapi banyak hal yang menyebabkan penyediaan Bill of Lading ini membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga proses pengambilan barang-barang di tempat tujuan pun terganggu. Hal ini tidak diinginkan oleh para eksportir maupun importir karena dapat mengganggu rencana produksi atau pun rencana penjualannya. Mengingat jarak tempuh yang pendek di kawasan Intra-Asia, maka proses pembuatan dokumen pun diharapkan dapat dilakukan dengan cepat. Oleh karena itu kecepatan proses dokumen merupakan salah satu persyaratan yang diinginkan oleh kawasan Intra-Asia.

1.2.2.5 Rute langsung (*direct routing*)

Sebagian besar jasa pelayaran peti kemas mengirimkan barang dari satu tempat ke tempat tujuan dengan menggunakan lebih dari satu rute pelayaran dan melibatkan pelabuhan-pelabuhan penghubung yang menghubungkan satu rute pelayaran pertama dengan rute pelayaran selanjutnya, dan penghubungan rute-rute ini membutuhkan suatu jangka waktu tertentu sehingga mengakibatkan waktu tempuh dari tempat pengiriman ke tempat tujuan bertambah. Keadaan ini menjadi parah ketika pelabuhan penghubung mengalami penumpukan atau hal-hal lain sehingga mengakibatkan peti-peti kemas tidak dapat diangkut oleh kapal rute pelayaran selanjutnya sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Konsekuensi dari ini adalah keterlambatan kedatangan barang di tempat tujuan. Hal ini sangatlah tidak diinginkan oleh para eksportir dan importir. Oleh karena itu adanya pilihan akan rute pelayaran langsung dari satu tempat ke tempat lain tanpa ada keterlibatan pelabuhan penghubung menjadi suatu ketertarikan tersendiri bagi para pengguna jasa angkut pengiriman peti kemas di kawasan Intra-Asia.

1.2.2.6 Pengiriman sampai pintu pelanggan (*door delivery*)

Bentuk pengiriman peti kemas dari satu tempat ke tempat lain utamanya hanya mengirimkan peti kemas dari pelabuhan pengirim ke pelabuhan penerima

atau tujuan. Di titik-titik inilah perusahaan pelayaran bertanggung jawab untuk mengirimkan barang-barang pelanggan. Sedangkan sarana pengiriman peti kemas dari pelabuhan penerima atau tujuan ke tempat pelanggan atau tempat penyimpanan/ gudang pelanggan ditangani oleh pelanggan secara terpisah tanpa melibatkan perusahaan pelayaran. Tidak hanya pengurusan jasa pengiriman lanjutan ke tempat penyimpanan atau gudang membutuhkan biaya tambahan, pengurusannya pun terkadang dirasakan menyusahkan dan penuh resiko. Sehingga akan lebih menyenangkan jika perusahaan pelayaran mampu menyediakan pelayanan tambahan mengantarkan peti kemas hingga ke gudang penyimpanan pelanggan.

1.2.2.7 Cakupan Jaringan dan Penjualan (*Network and Sales Coverage*)

Perdagangan di kawasan Intra-Asia melibatkan sebagian besar negara-negara Asia dan oleh karena itu arus perputaran barang dan jasa akan berlangsung antar negara melalui tempat-tempat strategis sampai dengan tempat-tempat perosok yang cukup sulit untuk dijangkau. Hal ini dapat dilihat di Republik Rakyat China dimana banyak daerah-daerahnya mulai berkembang menjadi tempat perdagangan dan produksi, akan tetapi secara geografis memiliki sedemikian rupa keterbatasan-keterbatasan sehingga memerlukan suatu cara tertentu untuk dapat menjangkaunya. Ketersediaan jaringan dan penjualan yang luas sampai ke tempat-tempat seperti ini merupakan salah satu kebutuhan pasar Intra-Asia. Jika suatu perusahaan angkut peti kemas memiliki jangkauan jaringan pelayaran dan penjualan yang luas, maka jasa pengiriman peti kemasnya akan banyak diminta oleh para eksportir dan importir kawasan Intra-Asia.

1.2.2.8 Pilihan-Pilihan Terminal (*Terminal Choices*)

Kawasan Intra-Asia memiliki banyak terminal-terminal penting dan strategis yang menghubungkan tempat-tempat di dalam kawasan Asia maupun antar kawasan dunia. Beberapa terminal di dalam kawasan Asia seperti misalnya Singapura, Port Klang, Tanjung Pelepas, Hong Kong, Kaohsiung, Shanghai, dan

lain sebagainya merupakan terminal yang tidak asing lagi dan banyak digunakan tidak hanya sebagai terminal lokal akan tetapi juga sebagai terminal penghubung industri jasa angkut peti kemas kawasan Intra-Asia dan sebagai penghubung kawasan Asia dengan kawasan-kawasan dunia lainnya. Di pelabuhan-pelabuhan strategis inilah arus perputaran peti kemas padat dan ramai terjadi, tidak hanya bagi pasar Intra-Asia akan tetapi juga bagi perdagangan dengan kawasan-kawasan dunia lainnya. Dengan memiliki akses dan jaringan terhadap pelabuhan-pelabuhan ini, maka suatu perusahaan pelayaran akan dapat mengambil keuntungan dari dua hal sebagai berikut:

a. Penyedia jasa angkut peti kemas

Suatu perusahaan pelayaran berperan langsung sebagai penyedia jasa angkut peti kemas (*carrier*) yang mengangkut dan mengirimkan barang-barang dari satu pelabuhan ke pelabuhan lain dengan menggunakan peti kemas dan kapal pengangkut yang dioperasikan sendiri.

b. Penyedia jasa *feeder* (*feeder operator*)

Perusahaan yang mengoperasikan kapal dan menghubungkan pelabuhan-pelabuhan ini dapat menyediakan jasa *feeder* yang mengangkut dan mengirimkan peti kemas-peti kemas lokal para *carrier* di kawasan Intra-Asia maupun sebagai jasa feeder penghubung yang mengangkut peti kemas-peti kemas kawasan Asia untuk dikirimkan ke kawasan-kawasan lain di dunia atau menyambung pengiriman peti kemas-peti kemas dari luar kawasan Intra-Asia ke dalam kawasan Intra-Asia sendiri.

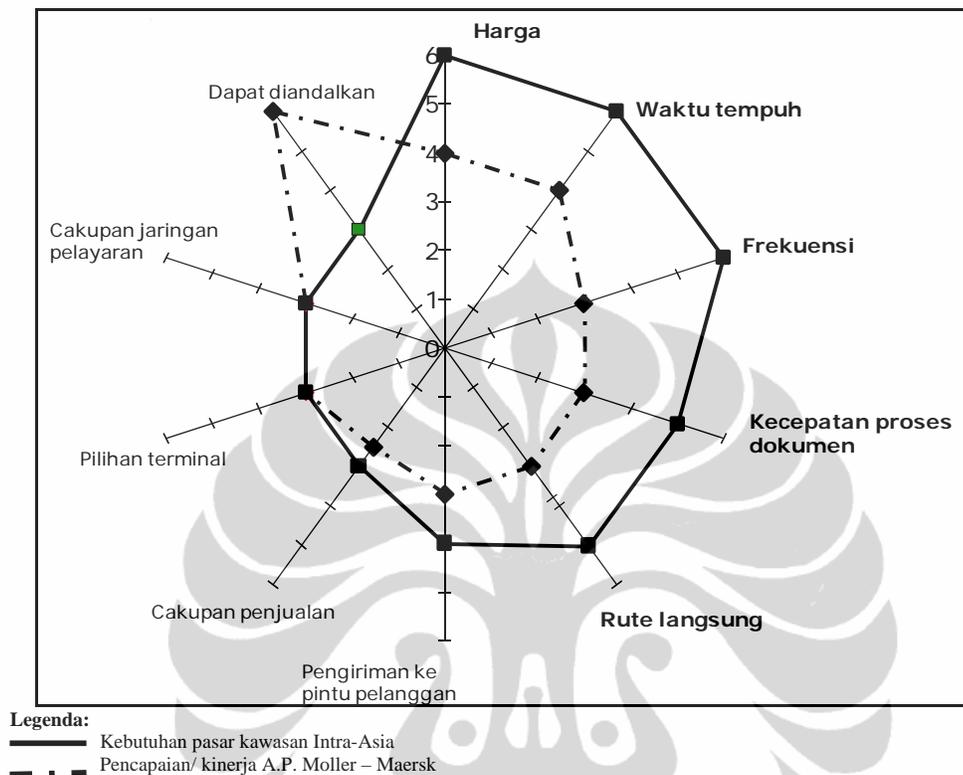
Jika suatu perusahaan pelayaran mampu menyediakan jasa-jasa seperti diatas, maka perusahaan pelayaran tersebut memegang andil atau peranan yang penting dan besar dalam perdagangan dan bisnis pengangkutan peti kemas di kawasan Intra-Asia.

1.2.2.9 Dapat Diandalkan (*Reliability*)

Rute pelayaran memiliki jadwal-jadwal keberangkatan dan kedatangan kapal dari masing-masing pelabuhan yang disinggahi. Jadwal-jadwal tersebut dipengaruhi oleh banyak hal termasuk di dalamnya antara lain kecepatan kapal, jadwal kapal sandar di pelabuhan (*berthing window*), lamanya waktu menurunkan dan menaikkan peti kemas (*movecount*), waktu singgah kapal di pelabuhan (*port stay*), termasuk juga hal-hal yang tidak dapat diduga seperti bencana alam. Seringkali dalam prakteknya jadwal keberangkatan dan kedatangan kapal tidaklah sesuai atau malah menyimpang jauh dari rencana kapal sehingga menyebabkan jadwal rute pelayaran berubah. Sedikit banyaknya hal ini berpengaruh pada reliabilitas suatu pelayaran, dan untuk beberapa eksportir dan importir, reliabilitas kapal juga menjadi perhatian mereka.

Hal-hal diatas adalah persyaratan-persyaratan yang diminta oleh kawasan Intra-Asia kepada bisnis pelayaran atau jasa angkut dan pengiriman peti kemas. Hal-hal ini jugalah yang menjadi perhatian dan tolak ukur perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk guna melihat ke belakang dan mengevaluasi bagaimana kinerja kerja perusahaan selama ini dan sejauh mana perusahaan melalui merk dagangnya, Maersk Line, mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan pasar kawasan Intra-Asia, seperti yang ditampilkan pada gambar IV.6.

Gambar I.6 Perbandingan Kebutuhan Kawasan Intra-Asia dengan Pencapaian APMM dalam Bisnis Pelayaran Peti Kemas



Sumber: MCC Transport, 2008 (telah diolah kembali)

Dari gambar diatas, dapat dilihat kebutuhan-kebutuhan pasar kawasan Intra-Asia dan bagaimana respons A.P. Moller – Maersk terhadap kebutuhan-kebutuhan pasar tersebut. Dapat dilihat bahwa dari beberapa kebutuhan diatas, lima diantaranya yang paling diinginkan dan menjadi prioritas utama dari pasar kawasan Intra-Asia yaitu dalam hal harga, waktu tempuh, frekuensi, kecepatan penyediaan dokumen, dan rute langsung. Akan tetapi A.P. Moller – Maersk melalui merk dagangnya, Maersk Line, tidak berhasil memenuhi kebutuhan pasar tersebut walaupun A.P.Moller – Maersk berhasil memenuhi dan malahan melebihi kebutuhan pasar dalam kriteria pilihan terminal cakupan jaringan, dan dapat diandalkan/reliabilitas, yang dimana kriteria-kriteria ini tidaklah merupakan prioritas utama dari pasar kawasan Intra-Asia.

Grafik tersebut menjelaskan bahwa perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk melalui merk dagangnya, Maersk Line, tidak berhasil mengenali apa yang

menjadi kebutuhan dan keinginan pasar Intra-Asia dan telah gagal dalam memahami pasar kawasan Intra-Asia, sehingga inilah yang kemudian menyebabkan A.P. Moller – Maersk tidak berhasil memainkan perannya di kawasan Intra-Asia dibandingkan dengan kawasan-kawasan dunia lainnya ataupun perannya di dalam bisnis pelayaran peti kemas antar kawasan dunia.

Ketidakberhasilan perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk dalam bisnis peti kemas di kawasan Intra-Asia dapat dimaklumi, karena Maersk Line, perusahaan yang menjadi merk dagang-nya untuk berkecimpung di bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas ini, memiliki keahlian dan pengalaman dalam berbisnis pelayaran peti kemas jarak panjang (*longhaul*) baik di dalam kawasan luar Intra-Asia maupun pengiriman peti kemas antar kawasan di dunia. Sehingga ketika diharuskan bermain di dalam pasar atau kawasan dengan jarak pelayaran relatif pendek (*shorthaul*), mengakibatkan A.P. Moller – Maersk sulit untuk dapat bermain bisnis pelayaran peti kemas di dalam pasar atau kawasan itu (MCC Transport, 2008).

Selain itu, sebagai salah satu kebutuhan bisnis pelayaran peti kemas jarak panjang (*longhaul*), A.P. Moller - Maersk mengoperasikan kapal-kapal dengan ukuran besar yang mampu mengangkut peti kemas-peti kemas dalam jumlah besar untuk dikirimkan ke beberapa tempat-tempat tujuan (pelabuhan-pelabuhan penghubung utama). Frekuensi kapalnya untuk singgah atau datang ke pelabuhan-pelabuhan tersebut dalam satu rute pelayaran tidaklah sering atau rata-rata 1x dalam sebulan. Sedangkan dalam bisnisnya, kawasan Intra-Asia tidak membutuhkan kapal dengan kapasitas yang sedemikian besarnya, akan tetapi membutuhkan kapal yang dapat mendatangi pelabuhan-pelabuhan penting Intra-Asia dengan frekuensi dan intensitas yang tinggi, yaitu sekurang-kurangnya seminggu sekali.

Dalam perihal ketersediaan dokumen pelayaran, bagi bisnis pelayaran peti kemas jarak panjang (*longhaul*) yang membutuhkan waktu tempuh sekitar 1 – 3 bulan, ketersediaan dokumen pelayaran atau Bill of Lading dalam waktu singkat tidaklah menjadi persyaratan utama. Akan tetapi lain halnya bagi bisnis pelayaran peti kemas jarak pendek (*shorthaul*) yang membutuhkan waktu tempuh hanya sekitar 1 – 3 minggu, penyediaan dokumen pelayaran dalam waktu singkat

sebelum barang sampai di tempat tujuan adalah persyaratan penting dalam bisnis ini. Perusahaan korporasi A.P. Moller - Maersk pun tidak dapat memenuhi kebutuhan kawasan Intra-Asia yang merupakan kawasan dengan jarak tempuh pendek (*shorthaul*) ini.

Walaupun sempat mengalami kegagalan dan perolehan yang tidak mengagumkan dalam berbisnis pelayaran peti kemas di kawasan Intra-Asia, perusahaan korporasi tetap mencoba untuk tetap bermain di kawasan ini karena daya tarik yang ditampilkan oleh kawasan Intra-Asia ini begitu menggoda dan menjanjikan bagi kelangsungan hidup perusahaan. Akan tetapi untuk bisa bermain dengan maksimal dan tidak mengulangi kegagalan sebelumnya, maka perlu untuk mengkaji dan menganalisis bagaimana kekuatan-kekuatan bersaing dalam berbisnis pelayaran peti kemas di kawasan Intra-Asia.

Melalui teori strategi bersaing Porter, peneliti mencoba untuk menganalisis faktor-faktor bersaing bisnis pelayaran peti kemas di kawasan Intra-Asia.

1.2.3 Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Kawasan Intra-Asia menjanjikan masa depan yang cerah bagi perdagangan dan bisnis pelayaran peti kemas. Ditambah lagi dengan kondisi kawasan Eropa dan Amerika yang sedang memburuk, maka berkembangnya kawasan Intra-Asia membawa angin segar dan membuka peluang-peluang bisnis bagi perusahaan-perusahaan, dalam hal ini perusahaan pelayaran peti kemas.

Akan tetapi melihat dari persyaratan dan kebutuhan yang diinginkan oleh pasar kawasan Intra-Asia ini, memulai dan ikut berkecimpung di dalam bisnis pelayaran peti kemas di dalam kawasan ini adalah tidak mudah atau tidak gampang. Hal ini dikarenakan berbisnis pelayaran peti kemas di kawasan Intra-Asia ini membutuhkan modal yang besar untuk mengoperasikan bisnis tersebut tetapi menjanjikan profit yang rendah bagi perusahaan atau pebisnis sehingga

keuntungannya pun baru akan dapat dirasakan dalam jangka waktu yang panjang atau tidak dalam jangka waktu yang singkat (wawancara, 21 Desember 2009).

Dilihat melalui tiga persyaratan dan kebutuhan utama yang diinginkan oleh pasar kawasan Intra-Asia yaitu antara lain, harga, waktu tempuh dan frekuensi pelayaran, kawasan Intra-Asia membutuhkan perusahaan pelayaran jasa angkut peti kemas yang dapat mengoperasikan kapal berukuran sedang dengan frekuensi pelayaran tinggi dan dengan waktu tempuh yang singkat, namun akan tetapi dengan biaya pengiriman yang rendah. Untuk dapat memenuhi kebutuhan ini, maka suatu perusahaan harus memiliki modal yang besar.

Di sisi lain, dengan mengoperasikan rute pelayaran langsung (*direct routing*) perusahaan pelayaran dapat menekan harga jasa pengiriman peti kemas. Berdasarkan skala ekonomi, harga jasa pengiriman peti kemas dengan harga rendah dapat dilakukan dengan cara menekan biaya per unit peti kemas. Sedangkan biaya per unit peti kemas dapat ditekan jika mengoperasikan kapal berukuran cukup besar yang dapat membawa banyak peti kemas. Akan tetapi bagi kawasan Intra-Asia, pengiriman dari satu pelabuhan ke pelabuhan lain tidaklah banyak sehingga mengoperasikan kapal dengan ukuran cukup besar justru merugikan kecuali jika kapal tersebut singgah ke beberapa pelabuhan sehingga kapal tersebut dalam satu rute pelayaran membawa peti-peti kemas untuk dikirimkan ke beberapa pelabuhan-pelabuhan. Untuk hal ini pun, perusahaan tersebut harus memiliki modal yang cukup untuk dapat menyediakan kapal dengan ukuran yang cukup besar dan mengoperasikannya (wawancara, 8 Oktober 2009).

Di dalam kawasan Intra-Asia, loyalitas terhadap merk dagang lebih disebabkan oleh cakupan rute dan jaringan pelayaran, frekuensi dan waktu tempuh. Oleh karena itu, dewasa ini hanya pemain-pemain lama bisnis jasa angkut peti kemas yang dapat menyediakan kebutuhan ini. Sedangkan harga tidak menyebabkan loyalitas pelanggan karena harga dalam bisnis pelayaran jasa angkut peti kemas sangatlah bersaing. Begitu juga dengan kualitas pelayanan dari jasa pengiriman, bukanlah menjadi kebutuhan utama bagi kawasan Intra-Asia. Jika suatu perusahaan pelayaran mengeluarkan suatu rute pelayaran yang strategis, maka dengan gampang pelanggan akan menggunakan jasa pengiriman

peti kemasnya. Perpindahan pelanggan dari satu perusahaan jasa angkut peti kemas ke perusahaan jasa angkut peti kemas lainnya hanyalah berkisar diantara para pebisnis-pebisnis lama saja.

Lebih lanjut, kawasan Intra-Asia memiliki hambatan-hambatan bisnis terutama di negara China di mana pemerintahnya memberikan beberapa hambatan masuk sebagai berikut:

1. Larangan memasukkan barang-barang ke beberapa wilayah China daratan melalui pelabuhan-pelabuhan penghubung Korea seperti misalnya Busan.
2. Larangan bagi perusahaan pelayaran internasional memasuki beberapa wilayah China Daratan secara langsung.

Hambatan-hambatan ini membatasi akses dan ruang gerak perusahaan-perusahaan pelayaran internasional di dalam wilayah China dengan maksud untuk memperkuat dan mengembangkan perusahaan-perusahaan pelayaran dan pelabuhan nasionalnya.

Dilihat dari penjelasan di atas mengenai bisnis jasa angkut peti kemas di kawasan Intra-Asia, adalah sulit bagi para pebisnis untuk memulai bisnis baru dan berkecimpung dalam bisnis jasa angkut peti kemas di kawasan ini. Oleh karena itu, ancaman akan datangnya pebisnis baru di kawasan Intra-Asia pun rendah.

Bagi perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk, rendah ancaman akan berdatangnya pebisnis-pebisnis baru di dalam bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas di kawasan Intra-Asia ini tentu saja membawa berita bagus bagi perusahaan korporasi karena pesaing-pesaingnya sudah pasti dan sekaligus merupakan pemain-pemain lama yang sudah berkecimpung di bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas di kawasan Intra-Asia. Sehingga perusahaan akan lebih mudah mengenali pesaing-pesaingnya baik kekuatan dan kelemahan masing-masing pemain yang ada.

1.2.4 Intensitas Persaingan diantara Pesaing yang Ada (*Intensity of Rivalry Among Existing Competitors*)

Kawasan Intra-Asia memiliki beberapa pebisnis lama yang berkecimpung di bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas. Akan tetapi hanya beberapa dari mereka yang merupakan perusahaan pelayaran yang besar dan memiliki cakupan jaringan pelayaran yang cukup luas. Dengan persyaratan-persyaratan dan hambatan-hambatan yang diberikan oleh kawasan ini menyebabkan pemain-pemain bisnis pelayaran peti kemas memiliki pangsa pasar dan sub-sub kawasan sendiri, sehingga persaingan diantara pebisnis-pebisnis kawasan Intra-Asia pun tidak terlalu kentara atau dengan kata lain persaingan diantara mereka rendah.

Terlebih lagi dengan diadakannya *Intra-Asian Discussion Agreement* (IADA), dialog diantara pebisnis-pebisnis pengiriman dan jasa angkut peti kemas, menyebabkan ditetapkannya kesepakatan-kesepakatan bersama diantara mereka dalam berbisnis jasa pengiriman dan jasa angkut peti kemas di kawasan Intra-Asia.

Lebih lanjut dengan dibentuknya forum dialog ini, menyebabkan terciptanya kedekatan dan keakraban diantara pebisnis jasa angkut peti kemas dan hal ini kemudian mendorong kepada terciptanya hubungan baik dan bentuk-bentuk kerjasama diantara mereka baik berupa *joint venture*, *vessel sharing agreement*, atau saling tukar menukar ruang kapal (*slotswap vessel*).

Kerjasama diantara mereka sendiri itu banyak mendatangkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Tidak hanya dari permasalahan biaya operasional untuk menjalankan bisnis pelayaran peti kemas yang dapat ditekan dan diperkecil akibat dari melakukan kerjasama ini, akan tetapi juga dapat memperluas cakupan jaringan dan penjualan bisnis jasa angkut peti kemasnya sehingga perusahaan pelayaran peti kemas dapat memperluas cakupan penjualan jasanya dan akhirnya memperoleh keuntungan.

Bentuk persaingan yang tidak tinggi ini menjadi keuntungan bagi perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk. Adanya semacam tenggang rasa diantara mereka menyebabkan persaingan yang tercipta pun berjalan secara adil. Lebih lanjut dengan adanya bentuk kerjasama dalam menjalankan bisnis

pelayaran peti kemas dengan perusahaan pelayaran yang lain, dapat membantu mengurangi biaya operasional sehingga dapat menekan harga penjualan jasa pelayaran peti kemas.

1.2.5 Tekanan dari Produk Pengganti (*Pressure from Substitute Products*)

Bisnis pelayaran atau pengiriman peti kemas melalui sarana laut merupakan salah satu bisnis yang sudah cukup tua di dunia. Bagi pengiriman atau jasa angkut melalui laut, jasa angkut peti kemas merupakan satu-satunya bentuk jasa yang ada. Akan tetapi jika dilihat dari fungsi jasanya, mengirimkan barang dari satu tempat ke tempat lain di dunia, maka jasa pengiriman barang lewat udara (*airfreight*) dapat menjadi produk pengganti bagi jasa pengiriman peti kemas lewat laut (*seafreight*).

Namun, jasa pengiriman barang lewat udara memiliki keterbatasan-keterbatasan dimana dibandingkan dengan jasa angkut peti kemas laut, pengiriman lewat udara tidak dapat mengirim barang dengan kuantitas yang banyak seperti yang dilakukan oleh jasa pengiriman barang lewat laut. Lebih lanjut, harga atas jasa pengiriman udara ini sangatlah mahal jauh jika dibandingkan dengan harga jasa pengiriman atau jasa angkut peti kemas melalui laut.

Dalam hal ini, jasa yang ditawarkan oleh bisnis pelayaran dan pengiriman peti kemas tidak memiliki bentuk jasa pengganti. Oleh karena itu, bisnis pelayaran dan pengiriman peti kemas ini pun akan tetap berjalan.

Sudah barang tentu rendahnya akan ancaman dan tekanan dari barang pengganti bisnis pelayaran peti kemas adalah menguntungkan bagi perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk dalam menjalankan bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemasnya di kawasan Intra-Asia. Hal ini berarti bahwa kelangsungan bisnis pelayaran peti kemas lewat laut (*seafreight*) ini sampai kapan pun akan tetap berjalan dan tetap diminati oleh para eksportir dan importir selama bentuk-bentuk perdagangan barang yang melintasi batas-batas laut masih terus berlangsung. Oleh karena itu merupakan hal yang positif untuk terus bermain dan

berperan dalam bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas, terutama di kawasan Intra-Asia.

1.2.6 Kekuatan Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers)

Konsumen atau pelanggan pengguna jasa pengiriman peti kemas pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua tipe pelanggan, yaitu (wawancara, 8 Oktober 2009):

1. Trading atau forwarding;
2. Eksportir dan importir langsung

Trading atau forwarding, merupakan perusahaan yang memberikan jasa bantuan dalam memperjual-belikan dan mengirimkan barang dari satu tempat ke tempat lainnya. Tipe pelanggan mencari keuntungan dari komisi jasa bantuannya dan dengan harga jual pengiriman dan jasa angkut peti kemas. Semakin rendah harga pengiriman dan jasa angkut peti kemas, maka semakin tinggi keuntungan yang didapatnya. Oleh karena itu, pelanggan seperti ini akan berusaha semaksimal mungkin mencari perusahaan pelayaran dan jasa angkut peti kemas dengan harga murah dan atau mencoba untuk menegosiasikan harga rendah dengan perusahaan pelayaran dan jasa angkut peti kemas. Dari segi loyalitas, pelanggan tipe ini bukanlah merupakan tipe pelanggan yang loyal terhadap suatu merk dagang atau perusahaan pelayaran. Kecenderungannya untuk berpindah-pindah dari suatu perusahaan pelayaran ke perusahaan pelayaran yang lain sangat tinggi tergantung dari harga yang ditawarkan.

Eksportir dan Importir langsung, merupakan perusahaan langsung pengekspor dan pengimpor barang untuk dipergunakan. Tipe pelanggan ini lebih melihat kepada produk rute pelayaran, cakupan jaringan dan waktu tempuh yang ditawarkan oleh suatu perusahaan pelayaran dan jasa angkut peti kemas. Semakin suatu perusahaan pelayaran tersebut memiliki rute pelayaran dan cakupan jaringan yang luas, maka semakin besar ketergantungan pelanggan ini terhadap suatu merk dagang dari perusahaan pelayaran. Selain itu, pelanggan ini juga melihat pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan pelayaran dalam loyalitasnya.

Sedangkan mengenai harga, sejauh perbedaan harga dengan merk dagang lain tidak terlalu jauh, pelanggan ini tidak akan berpaling karena benefit yang didapat dari perusahaan pelayaran tersebut.

Dari dua tipe pelanggan diatas, masing-masing memiliki perbedaan dalam kebutuhan begitu juga dalam pengaruhnya terhadap bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas di kawasan Intra-Asia.

Mayoritas pelanggan pengguna bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas di kawasan Intra-Asia adalah trading dan forwarding. Dengan banyaknya eksportir dan importir kecil di kawasan Intra-Asia menyebabkan bisnis trading dan forwarding pun diminati dan berkembang di kawasan ini. Sehingga kemunculan trading dan forwarding ini sebagai pemakai jasa pengiriman peti kemas berpengaruh kepada bisnis pelayaran di kawasan Intra-Asia ini.

Trading dan forwarding dalam bisnisnya akan mencoba mencari harga jasa pengiriman dan jasa angkut peti kemas yang serendah-rendahnya dan berusaha bernegosiasi untuk menurunkan harga jasa angkut peti kemas. Jika suatu perusahaan pelayaran tidak mau menurunkan harga jasanya, maka pelanggan ini akan dengan mudah berpindah ke perusahaan pelayaran lain yang memiliki harga jasa rendah, walaupun perbedaan harga diantara kedua perusahaan pelayaran tersebut tidaklah jauh. Hal ini pun menyebabkan seringkali perusahaan pelayaran menurunkan harga jualnya terutama di rute-rute pelayaran yang ramai dan strategis. Oleh karena itu, pelanggan pengguna jasa pengiriman memiliki kekuatan tawar yang cukup tinggi dalam menentukan harga suatu jasa pengiriman dan jasa angkut peti kemas.

Tingginya kekuatan tawar pelanggan dan pengguna jasa pelayaran dan jasa angkut peti kemas tentunya bukanlah merupakan kabar baik bagi perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk karena hal ini berarti tinggi dan rendahnya volume dan keuntungan yang didapat setiap bulannya bersifat fluktuatif dan sangat ditentukan oleh pelanggan atau dengan kata lain kelangsungan perusahaan dalam bisnis pelayaran peti kemas di kawasan Intra-Asia sangat bergantung pada pelanggan-pelanggannya. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki strategi bisnis tersendiri untuk dapat memastikan volume dan profit yang didapat tidak akan berkurang akibat dari menurunkan minat pelanggan terhadap jasa pelayaran

dan jasa angkut peti kemas yang diberikan oleh perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk ini.

Untung bagi perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk, berkecimpung dalam bisnis pelayaran peti kemas dalam waktu yang cukup lama memberikan keuntungan bagi perusahaan melalui kemudahan atas akses kepada pelanggan-pelanggan besar (VIP) pemakai jasa pelayaran peti kemas, terutama para eksportir dan importir langsung. Memiliki akses terhadap pelanggan-pelanggan VIP di dalam kawasan Intra-Asia berarti perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk telah memiliki pangsa pasar sendiri bagi bisnisnya. Dan hal terpenting di sini adalah untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan-pelanggan VIP tersebut dengan cara memberikan pelayanan yang bagus dan terus mengembangkan pelayanan baik dalam harga, cakupan dan rute pelayaran, maupun dalam pelayanan langsung dari pegawai-pegawai perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk sendiri.

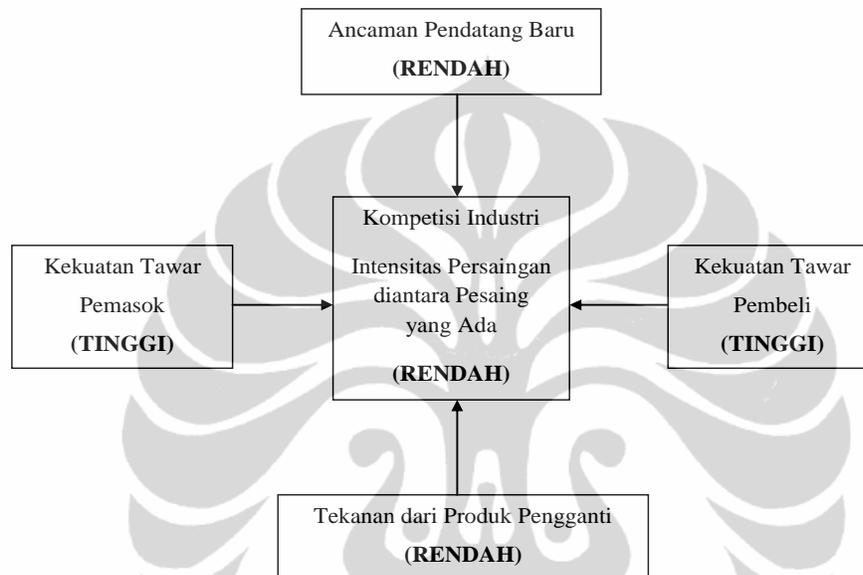
1.2.7 Kekuatan Tawar Pemasok (Bargaining Power of Suppliers)

Pemasok atau *supplier* dalam bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas mayoritas diantaranya adalah pelabuhan-pelabuhan tempat kapal bersandar, pemasok bahan bakar minyak, unit peti kemas, dan pemilik penyewaan kapal. Perusahaan pelayaran dan jasa angkut peti kemas menggunakan produk dan jasa pemasok-pemasok ini dalam mengoperasikan bisnisnya sehingga pemasok-pemasok ini memainkan peranan yang penting dalam menunjang bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas. Oleh karena itu, kekuatan tawar pemasok dalam bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas sangatlah tinggi dan berpengaruh besar bagi bisnis ini.

Faktor bersaing ini merupakan faktor mutlak dan sedikit kemungkinannya untuk dapat tidak terpengaruh oleh perubahan-perubahan yang dikeluarkan oleh pemasok-pemasok ini. Oleh karena itu, bagi perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk, biaya yang dikeluarkan untuk pemasok-pemasok ini adalah biaya mutlak dan pasti. Setiap peningkatan biaya yang dikeluarkan oleh pemasok-pemasok

harus sudah ditutupi oleh harga jual jasa pelayaran dan jasa angkut peti kemas yang dijalankan.

Penjelasan faktor-faktor kekuatan bersaing dalam bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas di kawasan Intra-Asia diatas, dapat disederhanakan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar faktor kekuatan bersaing diatas menunjukkan bahwa dari kelima faktor kekuatan bersaing di kawasan Intra-Asia, tiga diantaranya memiliki tingkat kekuatan yang rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa kawasan Intra-Asia masih membuka dan memberikan peluang-peluang bagi perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk untuk terus melanjutkan bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemasnya di kawasan Intra-Asia.

1.2.8 Kekuatan Internal A.P. Moller – Maersk

Diluar dari kegagalan dalam menjalankan bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas di kawasan Intra-Asia, perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk melihat potensi-potensi internal yang dimilikinya dan dimanfaatkan guna

berkompetisi di dalam pasar Intra-Asia. Adapun potensi-potensi internal yang dimiliki oleh A.P. Moller – Maersk adalah sebagai berikut:

1. Kepemilikan akan Perusahaan Feeder Operator Asia, MCC Transport

MCC Transport adalah perusahaan pelayaran di kawasan Asia yang dibeli oleh perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk pada tahun 1993. Perusahaan ini awalnya bergerak di bisnis *feeder* yang menyewakan ruang kapal (*vessel slot*) kepada para pelaku bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas, dan mengirimkannya dari satu tempat ke tempat lainnya. Lambat laun, seiring dengan berjalannya waktu, MCC Transport pun mencoba untuk mengembangkan bisnisnya ke bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas walaupun dengan cakupan jaringan di dalam Asia Tenggara. Berawal dari bisnis *feeder* dan bergerak sebagai *feeder operator* di dalam kawasan Asia, menyebabkan MCC Transport berpengalaman dalam berbisnis di kawasan ini dan mengenal bagaimana kondisi medan kawasan Intra-Asia serta bagaimana kondisi pasarnya sendiri. Akibat dari andilnya di kawasan Intra-Asia ini, merk dagang MCC Transport pun banyak dikenal di kalangan pebisnis di kawasan Asia, terutama sebagai penyedia jasa *feeder*.

Bermain di dalam kawasan Intra-Asia, MCC Transport lebih mengutamakan unggul dalam perihal harga dan menyediakan jasa *feeder* yang menghubungkan pelabuhan-pelabuhan penting kawasan Intra-Asia. Untuk itu MCC Transport mengoperasikan 32 kapal berkapasitas antara 540 – 3100 teu di dalam 21 rute pelayaran dengan frekuensi singgah ke masing-masing pelabuhan sekurang-kurangnya 1 kali dalam seminggu per setiap rute pelayaran (MCC Transport, 2008).

Dengan meluncurkan rute-rute pelayaran yang strategis, MCC Transport terbukti berhasil ikut andil dalam sebagian besar koridor pasar kawasan Intra-Asia dan termasuk sebagai perusahaan pelayaran yang diperhitungkan di dalam kawasan Asia.

Walaupun mencoba mengembangkan bisnisnya ke bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas. MCC Transport tetap menyediakan jasa *feeder* kepada para pelaku bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas, sehingga

MCC Transport dapat memaksimalkan utilisasi kapal-kapal feeder yang dioperasikan oleh MCC Transport melalui dukungan volume dari para pelaku bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas dan tetap mempertahankan bisnis feeder-nya salah satu kunci keberhasilan MCC Transport dalam menjalankan bisnis pelayaran di kawasan Asia.

2. Merupakan Perusahaan Pelayaran dengan Kapasitas Besar dan Memiliki Akses terhadap Pelanggan-Pelanggan Besar (VIP)

Perusahaan korporasi A.P. Moller - Maersk tidak diragukan lagi, merupakan perusahaan pelayaran dan penyedia jasa angkut peti kemas terbesar di dunia. Dengan memiliki armada kapal lebih dari 500 kapal dengan kapasitas berkisar antara 6000 – 11000 teu dan memiliki unit peti kemas sebanyak lebih dari 1.9 juta peti kemas, membuat A.P. Moller – Maersk, di bawah merk dagang Maersk Line, mampu membuka banyak rute pelayaran dan meluaskan cakupan jaringan pelayarannya ke seluruh kawasan di dunia. Tidak hanya itu, perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk pun dapat mempertahankan rencana perjalanan rute pelayarannya sehingga dapat meminimalisir keterlambatan keberangkatan kapal dan kedatangan kapal. Hal-hal inilah yang kemudian perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk, melalui merk dagangnya Maersk Line, dikenal oleh dunia terutama oleh kalangan pebisnis-pebisnis atau pedagang-pedagang dunia dan harga jual jasa pelayaran dan jasa angkut peti kemasnya pun termasuk mahal (Maersk Line, 2008).

Sebagai sebuah perusahaan pelayaran dan jasa angkut peti kemas dunia dan telah lama berkecimpung di dalamnya, perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk melalui merk dagangnya Maersk Line, memiliki akses dan jaringan yang luas akan pengguna-pengguna atau pelanggan-pelanggan jasa pelayaran dan jasa angkut peti kemas di seluruh dunia terutama pengguna atau pelanggan VIP yang sebagian besar adalah eksportir dan importir langsung. Bagi pelanggan-pelanggan VIP ini, reliabilitas, cakupan jaringan dan rute pelayaran yang luas merupakan kebutuhan-kebutuhan utama mereka, sedangkan harga apabila kebutuhan-kebutuhan utama tersebut terpenuhi, tidaklah menjadi masalah. Bagi pelanggan-pelanggan VIP ini, kualitas pelayanan dan yang

diberikan merupakan prioritas utama, dan hal ini mereka dapat dari A.P. Moller – Maersk.

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui kekuatan internal dari perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk. Melalui merk dagangnya, Maersk Line, perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk merupakan perusahaan pelayaran dan jasa angkut terbesar di dunia dengan cakupan jaringan rute pelayaran jarak jauh yang meliputi seluruh kawasan di dunia, dan memiliki akses yang luas terhadap pengguna-pengguna jasa pelayaran dan jasa angkut peti kemas. Namun pengalaman membuktikan bahwa perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk melalui merk dagangnya Maersk Line, tidak bisa bermain di bisnis pelayaran jarak pendek di kawasan Intra-Asia sehingga tidak mampu berperan di kawasan yang sedang berkembang ini. Di satu sisi, A.P. Moller – Maersk memiliki anak perusahaan yang bergerak di bidang pelayaran dan feederling di dalam kawasan Asia dan berpengalaman dalam berbisnis pelayaran di kawasan ini namun memiliki sedikit akses ke pengguna jasa pelayaran dan jasa angkut peti kemas.

Menggabungkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan pelayaran itu tentunya akan memberikan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk dan dapat memenuhi kebutuhan dan persyaratan dari pasar kawasan Intra-Asia terhadap bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas yang dimana perusahaan korporasi A.P. Moller - Maersk sebelumnya pernah mengalami kegagalan dalam memenuhi kebutuhan dan persyaratan tersebut.

1. Harga

Kawasan Intra-Asia merupakan kawasan berbisnis dengan harga rendah dan profit yang relatif rendah pula. Hal ini memerlukan operasional yang dinamis dengan biaya yang luar biasa rendahnya dan ini sesuatu yang sebelumnya tidak bisa dipenuhi oleh perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk melalui merk dagangnya, Maersk Line. Di lain pihak, MCC Transport menjalankan bisnisnya dengan biaya operasional yang rendah. Dengan menjalankan bisnis feederlingnya, MCC Transport menyewakan beberapa

ruang kapal kepada para *carriers* (pengangkut peti kemas) dan membawa peti kemas-peti kemas mereka di dalam kapal MCC Transport. Dengan begini, MCC Transport dapat memaksimalkan penggunaan kapasitas kapal dan mengurangi biaya operasional per unit peti kemas.

2. Frekuensi

Pasar kawasan Intra-Asia menghendaki beberapa pelayaran sekurang-kurangnya sekali dalam seminggu untuk di beberapa koridor, dan dari pengalaman sebelumnya, perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk tidak dapat memenuhi kebutuhan ini. Anak perusahaannya, MCC Transport, di lain pihak, dapat memenuhi kebutuhan pasar. Dengan mengkhususkan bisnisnya bergerak di kawasan Intra-Asia, MCC Transport mengeluarkan rute-rute pelayaran dengan beberapa pelayaran sekurang-kurangnya seminggu sekali di dalam setiap koridornya. Dalam hal ini, MCC Transport tentunya dapat berperan di dalam pasar kawasan Intra-Asia.

3. Waktu Tempuh

Pada banyak koridor di kawasan Intra-Asia, dari pengalaman sebelumnya perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk melalui merk dagangnya, Maersk Line, tidak dapat mempersingkat waktu tempuhnya karena satu rute pelayaran memiliki beberapa pelabuhan-pelabuhan di dunia untuk disinggahi sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. A.P. Moller – Maersk sebelumnya tidak memiliki rute pelayaran tertentu untuk Intra-Asia sehingga menggabungkan kawasan Intra-Asia dengan kawasan-kawasan dekat lainnya. Inilah yang kemudian membuat perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk sebelumnya tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar kawasan Intra-Asia.

MCC Transport, merupakan perusahaan pelayaran yang khusus bergerak di dalam kawasan Asia. Rute-rute pelayaran yang dikeluarkan hanya untuk menghubungkan pelabuhan-pelabuhan di kawasan Intra-Asia saja. Oleh karena itu, rute-rute pelayaran MCC Transport hanya memakan waktu tempuh yang relatif singkat, sesuai dengan kemauan pasar kawasan Intra-Asia.

4. Rute Langsung

Rute langsung yang menghubungkan pelabuhan-pelabuhan lokal (bukan pelabuhan penghubung) juga diinginkan oleh kawasan Intra-Asia. Selain karena waktu tempuhnya yang singkat, rute langsung ini juga tidak memakan biaya operasional yang banyak – tidak ada biaya singgah di pelabuhan penghubung – sehingga harga satuan unit peti kemas dapat dikecilkan. Hal ini yang kemudian tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk melalui merk dagangnya, Maersk Line, dari konsep dan jenis bisnis pelayarannya. Namun di sisi lain, MCC Transport dapat memenuhi kebutuhan tersebut. MCC Transport dalam bisnisnya memiliki beberapa rute-rute pelayaran yang menghubungkan beberapa pelabuhan-pelabuhan lokal dengan pelabuhan penghubung dalam satu rute pelayaran.

Kawasan Intra-Asia adalah kawasan dengan harga jual rendah dan dengan profit yang rendah, namun memiliki persyaratan-persyaratan tertentu yang harus dipenuhi untuk dapat bermain di dalam kawasan itu sendiri. Dan untuk dapat menjalankan bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas dan bermain di dalam kawasan ini maka suatu perusahaan harus dapat memenuhi persyaratan-persyaratan yang diminta oleh kawasan Intra-Asia, tidak terkecuali perusahaan korporasi A.P. Moller – Maersk.