

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini tatanan ekonomi dunia berubah. Seiring dengan perkembangan zaman, ekonomi dunia tidak lagi didominasi oleh kawasan Eropa dan Amerika, akan tetapi mulai didominasi oleh kawasan Asia. Dua organisasi dunia, yaitu GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) dibentuk tahun 1946 yang sekarang dikenal dengan WTO (*World Trade Organisation*) dan EEC (*European Economic Community*) yang dibentuk pada tahun 1957 dan bertujuan untuk menurunkan bea masuk arus barang dan jasa antar negara, diakui sebagai dalang utama dari munculnya konsep perdagangan bebas dan mendorong terciptanya globalisasi di dunia. Namun ditambah dengan kemajuan teknologi dalam bidang komunikasi dan transportasi yang menyebabkan arus komunikasi dan transportasi antara negara dan benua menjadi mudah dengan harga relatif murah, membawa dampak yang dahsyat dalam perkembangan hubungan ekonomi internasional, terutama bagi kawasan Asia (Lasserre, 2003).

Kawasan Asia merupakan kawasan yang sangat penting dan menjadi sorotan dunia. Dengan pertumbuhan ekonominya yang sangat pesat, kawasan ini tidak hanya mampu menciptakan arus perdagangan, investasi dan produksi secara global, namun juga di dalam kawasan Asia/ intra-asia sendiri sehingga menjadikan kawasan ini menjadi kawasan dengan ekonomi kuat.

Pertumbuhan kawasan Asia tidak lepas dari peranan negara-negara maju melalui perusahaan-perusahaan multinasionalnya (*Multinational Corporations/ MNCs*) yang ada di dalam kawasan Asia. Dengan proses globalisasi dan aktivitas ekonomi global memicu perdagangan intra-asia yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan multinasional (*Multinational Corporations/ MNCs*) dan afiliasi mereka dalam bentuk jaringan produksi pendistribusian komponen-komponen

produksi mereka di dalam kawasan sendiri untuk memenuhi permintaan barang produksi dari luar kawasan Asia (Asian Development Bank, 2007).

Selain daripada itu, pertumbuhan kawasan Intra-Asia ini dipercaya juga karena kemunculan Republik Rakyat China (RRC). Tidak hanya dikarenakan masuknya RRC ke dalam WTO (*World Trade Organisation*) pada tahun 2001 yang membawa RRC dalam perdagangan pasar bebas (*free trade*) dan namun juga dengan kemampuan pasar yang dimiliki RRC sebesar 1.3 milyar. Pertumbuhan perdagangan antara RRC dengan negara Asia Timur dan Asia Tenggara telah berkembang dengan sangat pesat selama 10 tahun ke belakang dan mampu menggantikan permintaan pasar dari negara-negara industrial (Friedman, 2006; Asian Development Bank, 2007).

Sejak tahun 1990, pertumbuhan perdagangan Intra-Asia sangatlah mengagumkan. Perdagangan ekspor dari suatu negara ke negara lain cenderung membuat ekonomi suatu negara terkena dampak dari aktivitas ekonomi yang dilakukan oleh pelaku-pelaku dagang. Ekspansi perdagangan intra-kawasan mengindikasikan bahwa negara-negara Asia memperkuat keterkaitan ekonomi antar mereka dan mengurangi perdagangan dengan pelaku-pelaku dagang di luar kawasan Asia.

Secara umum, kepercayaan kawasan Asia terhadap permintaan eksternal tetap kuat. Rasio GDP terhadap ekspor terus meningkat dan meraih hampir 55% dari GDP di tahun 2005 dibandingkan dengan GDP rata-rata dunia, 28.5%. Peningkatan ekspor terhadap rasio GDP melalui ukuran tahunan juga menunjukkan kecenderungan meningkat. Peningkatan ratio keduanya secara terus menerus menunjukkan bahwa ekspor adalah mesin pertumbuhan bagi kawasan berkembang Asia (Asian Development Bank, 2007).

Peningkatan perdagangan terbuka Asia ini juga disertai oleh perkembangan diversifikasi dari basis ekspor kawasan Asia. Seperti yang diperlihatkan pada figur 1.1.1, porsi perdagangan intra-regional dilihat dari total ekspor, berkembang dari 26.2% pada tahun 1985 menjadi 37.3% pada tahun 2005. Komposisi geografis pasar ekspor Asia menjadi lebih terkonsentrasi dengan porsi pasar ekspor ke Amerika Serikat (AS) hanya sekitar 17.6% pada tahun 2005, turun dari 23.2% di tahun 1985. Jepang dan negara-negara Uni Eropa terhitung

sekitar 25.8% dari total pasar ekspor Asia, mengalahkan porsi Amerika Serikat (AS). Namun jika digabungkan, porsi negara-negara ekonomi G3 (tujuan terbesar ekspor global yaitu AS, Jepang dan Uni Eropa) hanya terhitung sebesar 43.3% dari total ekspor Asia, turun dari 53.2% pada 20 tahun yang lalu (Asian Development Bank, 2007).

**Tabel I.1 Komposisi Ekspor Asia**

<b>Kawasan</b>	<b>1985</b>	<b>2005</b>
Asia	26.2%	37.3%
AS	23.2%	17.6%
Jepang	18.1%	9.9%
Uni Eropa	11.9%	15.9%
Lainnya	20.6%	19.3%

Sumber: Asian Development Bank, 2007 (telah diolah kembali)

Pertumbuhan kawasan Asia ini juga terlihat dari arus jasa pelayaran (*shipping services*) dan bisnis peti kemas (*container*). Perdagangan Intra-Asia adalah kombinasi antar bisnis regional dengan arus lalu lintas kapal (*feeder*) dan seringkali keduanya bercampur, sehingga seringkali pasar Intra-Asia diidentikkan dengan arus *feeder* yang tinggi.

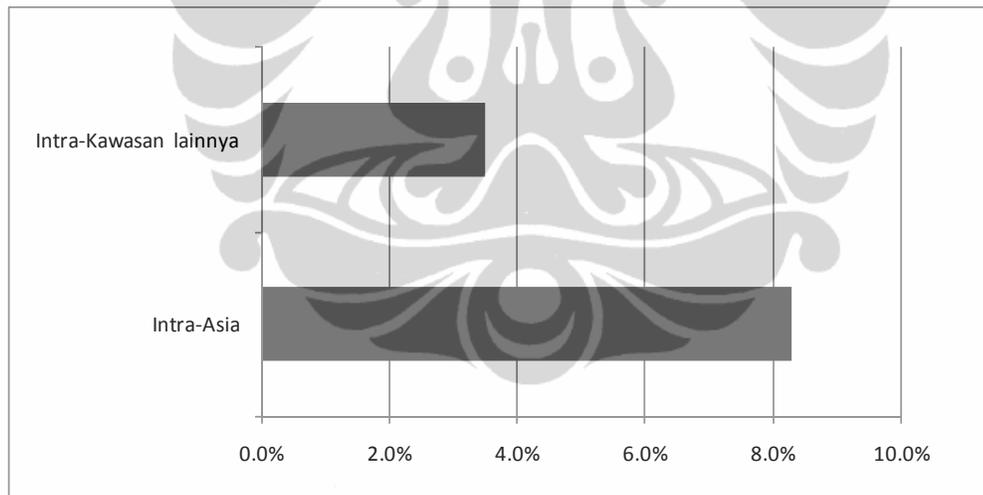
Rute perdagangan individual seperti perdagangan antara China dan ASEAN membantu menentukan masa depan jasa pengangkutan laut. China tetap menjadi penggerak pertumbuhan kawasan Asia dan menentukan permintaan pengangkutan termasuk perjanjian perdagangan bebas, Akan tetapi, lingkungan berubah dimana China mulai mengimpor bahan baku dari negara-negara tetangganya dan dari pabrik-pabrik penghasil barang-barang dengan harga murah seperti sepatu dan mainan yang berlokasi di Vietnam, Kamboja dan Myanmar. Kecenderungan baru dari *supply chain* ini mempengaruhi perubahan rute pelayaran dan berimbas pada perkembangan pelabuhan ke depan (Bharatbook, 2008, hal.2).

Perdagangan di dalam kawasan Intra-Asia ini dipercaya akan terus meningkat dalam jangka waktu yang panjang dan hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor penting sebagai berikut (Drewry Shipping Consultant Ltd, 2003):

1. Ekonomi dari sebagian negara-negara Asia yang akan terus membaik dalam jangka panjang;
2. Berlanjutnya ketergantungan ekonomi kawasan-kawasan maju dunia terhadap ekonomi Asia;
3. Adanya perjanjian perdagangan terbuka kawasan seperti contohnya *ASEAN's Common Effective Preferential Tariff Scheme (CEPT)* yang memberikan kemudahan-kemudahan dalam penjual-belian dan perputaran barang di dalam kawasan Asia sendiri.

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% (grafik 1.1).

**Gambar I.1 Pertumbuhan Perdagangan Intra-Kawasan (2002-2015)**



Sumber: Drewry Shipping Consultant Ltd, 2003 (telah diolah kembali)

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%.

Pada tahun 2005, bagian dari pembayaran muatan impor global meningkat dan mencapai 5.9% peningkatan daripada tahun sebelumnya. Total nilai impor (C.I.F) dunia meningkat sebesar 13.4% sepanjang tahun 2004, sedangkan total pembayaran muatan atas jasa transportasi laut meningkat sebesar 31.2%. Negara berkembang dan negara ekonomi transisi terus tercatat sebagai negara dengan harga muatan terbesar dengan presentase mencapai 7.7% bagi negara berkembang dan 7.6% bagi negara ekonomi transisi. Negara maju disisi lain memiliki nilai muatan yang paling rendah sebesar 4.8% dari nilai impor di tahun 2005 (Maritime Review, 2007).

50 besar pelabuhan-pelabuhan besar Asia mulai dapat disamakan dengan pelabuhan-pelabuhan peti kemas dunia karena muatan peti kemasnya terhitung dalam jumlah besar. Pelabuhan dengan muatan terbesar tahun 2006 adalah pelabuhan Yantai dengan 112% peningkatan, diikuti oleh pelabuhan Yingkou sebesar 59% dan pelabuhan Guangzhou dengan peningkatan sebesar 40%. Rata-rata pelabuhan China meningkat sebesar 35% pada tahun 2006 dibandingkan peningkatan sebesar 29% pada tahun 2005. Pelabuhan-pelabuhan di negara-negara berkembang kawasan Asia juga mengalami peningkatan yang mengagumkan, terbukti dengan Colombo meningkat sebesar 25%, Jawaharlal sebesar 23%, Gwangyang sebesar 22%, Ambarli sebesar 21%, Incheon dan Ho Chi Minh sebesar 19%, Tanjung Pelepas 14%, Port Klang 14%, Chittagong 12%, Laem Chabang 11%, Karachi dan Bangkok 10%. Pertumbuhan harga rata-rata pelabuhan dari 25 negara Asia adalah sebesar 11.6%, hampir sama dengan pertumbuhan sebesar 11.4% pada periode tahun 2004 sampai dengan 2005. China

tercatat sebagai negara pelabuhan bermuatan peti kemas terbesar dengan angka perolehan sebesar 81 milyar, 23% pada tahun sebelumnya (Maritime Review, 2007).

Terlihat dari aktivitas operator pelabuhan global yang terpusat di Asia termasuk Cosco Pacific, DP World, Evergreen, Hanjing, Hutchison Port Holdings (HPH), NYK/Ceres, dan PSA Internasional, memuat peti kemas (*container*) lebih dari 220 milyar teus dan sekitar setengah dari jumlah pemuatan peti kemas (Maritime Review, 2007).

Salah satu kunci kecenderungan yang teridentifikasi di pasar Intra-Asia adalah operator pelayaran global semakin melanggar aturan menambah armada kapalnya di pasar Intra-Asia dengan kapal-kapal besar semata-mata untuk memenuhi permintaan lokal dan *feeder*. Armada kapal di kawasan Asia pun tercatat dikuasai oleh armada kapal milik Hong Kong (China) dan Singapura, dimana masing-masing tercatat sebesar 32 milyar GT (*gross tons*). Selanjutnya adalah China daratan dengan 23 milyar GT, Republik Korea dengan 10 milyar, India dengan 8 milyar, Malaysia dengan 6 milyar, diikuti oleh Indonesia, Iran, Philipina dengan masing-masing sebesar 5 milyar. Sekitar seperempat dari kapal-kapal pengangkut dunia terdaftar dengan bendera Asia. Lebih jauh, armada kapal dunia diatas 100 GT, 21% -nya terdaftar atas bendera Asia (Maritime Review, 2007).

Pesatnya pertumbuhan dan perkembangan kawasan Intra-Asia, menjadi ketertarikan tersendiri bagi A.P. Moller – Maersk A/S (APMM). Berawal dari sebuah perusahaan yang didirikan pada tahun 1904 dan kemudian berkembang menjadi sebuah grup korporasi yang menjalankan beberapa aktivitas-aktivitas bisnis termasuk diantaranya bisnis pelayaran peti kemas (*container shipping business*), menganggap kawasan Intra-Asia sebagai kawasan yang penting dan menjanjikan bagi bisnis pelayaran peti kemas yang digelutinya. Tercatat pada tahun 2008, sekitar 11.5 juta tte atau sama dengan 23 juta teu peti kemas dikapalkan di dalam kawasan Intra-Asia dan di dalam domestik China. Diperkirakan dengan pertumbuhan pertahun yang mencapai 9–11%, kawasan pasar Intra-Asia akan menjadi pasar yang terbesar di dunia menggantikan pasar Pasifik (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

Sebagai pelaku bisnis pelayaran peti kemas yang terbesar di dunia dengan memiliki armada kapal lebih dari 550 kapal peti kemas (*container vessel*) yang memuat lebih dari 2 juta teu peti kemas, perusahaan berkebangsaan Denmark ini mampu beroperasi secara luas di seluruh kawasan perdagangan dunia, tidak terkecuali kawasan Intra-Asia, sehingga menjadikannya sebagai salah satu pelaku kunci dalam bisnis pelayaran peti kemas dunia. Akan tetapi, A.P. Moller – Maersk A/S (APMM) melalui salah satu dari merk dagangnya yaitu Maersk Line, tidak memiliki peran yang signifikan di dalam kawasan pasar Intra-Asia. Hal ini terbukti dengan hanya memiliki porsi pasar (*market share*) sebesar kurang lebih 2% dari keseluruhan bisnis pelayaran peti kemas di kawasan Intra-Asia dan kurang lebih 2% perolehan bisnis pelayaran peti kemas Maersk Line di kawasan Intra-Asia dilihat dari total keseluruhan global bisnis pelayaran peti kemas Maersk Line (A.P. Moller – Maersk Group, 2008).

Melihat kecilnya *market share* perusahaan dalam bisnis pelayaran peti kemas di dalam kawasan Intra-Asia yang sedang berkembang pesat dan ditambah dengan adanya kelesuan dan kemerosotan pasar Pasifik dan Eropa, menjadikan kawasan Intra-Asia ini sebagai salah satu kawasan yang penting dan harus diperhitungkan untuk mempertahankan kelangsungan A.P. Moller – Maersk A/S (APMM) terutama dalam bisnis pelayaran peti kemas.

Inilah kemudian yang melatarbelakangi akan pentingnya melakukan penelitian lebih lanjut mengenai perencanaan strategi bisnis A.P. Moller – Maersk A/S (APMM) dalam bisnis pelayaran peti kemas. Di dalam penelitian ini, akan dilakukan pengkajian secara mendalam mengenai kekuatan-kekuatan bersaing di dalam bisnis pelayaran peti kemas di kawasan Intra-Asia dengan menggunakan analisis struktural industri atas 5 (lima) faktor kekuatan (*five forces*) bersaing, dan kekuatan-kekuatan internal A.P. Moller – Maersk A/S (APMM) yang menjadi modal bagi perusahaan korporasi dalam melanjutkan bisnis pelayaran peti kemas (*container shipping business*).

## 1.2 Perumusan Masalah

Dengan mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan di atas sebagai dasar masalah penelitian, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana daya tarik dan persyaratan-persyaratan dari bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas (*container shipping business*) di kawasan Intra-Asia?
- 2) Bagaimana gambaran faktor kekuatan bersaing bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas (*container shipping business*) di pasar Intra-Asia?
- 3) Apakah kekuatan internal bersaing bisnis pelayaran dan jasa angkut peti kemas (*container shipping*) A.P. Moller – Maersk A/S (APMM) di pasar Intra-Asia?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mendeskripsikan dan mengidentifikasi daya tarik dan persyaratan-persyaratan dari bisnis pelayaran peti kemas (*container shipping business*) di kawasan Intra-Asia.
- 2) Mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan bersaing pada bisnis pelayaran peti kemas (*container shipping business*).
- 3) Mendeskripsikan dan menjelaskan kekuatan internal bersaing bisnis pelayaran peti kemas (*container shipping*) A.P. Moller – Maersk A/S (APMM) di dalam pasar Intra-Asia.

#### 1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Secara Akademis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi referensi dalam mempelajari ilmu Administrasi Bisnis Internasional, khususnya di bidang strategi bisnis.
- 2) Secara Praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para pengambil keputusan bisnis, khususnya pada bisnis pelayaran peti kemas (*container shipping business*) dalam menetapkan dan memutuskan strategi bisnis yang tepat bagi pengembangan perusahaan dan untuk menjaga serta mempertahankan eksistensi perusahaan.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan hasil penelitian ini disajikan secara sistematis dalam 6 (enam) bagian untuk memberikan ilustrasi yang jelas mengenai arah penulisan, yaitu:

Bab I : Pendahuluan

Di dalam bab ini diuraikan perihal-perihal mengenai latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan dari penelitian, signifikansi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Literatur

Pada bagian ini diuraikan berbagai penjelasan mengenai konsep-konsep yang akan diteliti sehingga dapat dikonstruksikan dalam proposisi teoritis untuk menyusun hipotesis kerja yang relevan. Dalam bagian ini juga akan diuraikan kajian-kajian sebelumnya yang pernah dilakukan berkaitan dengan tema/ gejala yang diteliti (*state of art*).

Bab III : Metode Penelitian

Bagian ini merupakan bab metodologi penelitian yang memaparkan dan menjelaskan perihal kerangka pemikiran, metode penelitian yang

digunakan, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, termasuk di dalamnya hipotesis kerja dari penelitian.

**Bab IV : Pembahasan Penelitian**

Bagian ini memaparkan secara umum profil dan karakteristik objek penelitian yang terkait dengan penelitian ini, yaitu A.P. Moller – Maersk A/S (APMM), serta menguraikan analisis data dengan melakukan pembahasan dan penjelasan hasil-hasil temuan lapangan yang dikaitkan dengan konsep dan teori yang digunakan pada penelitian. Di bagian ini juga dipaparkan faktor-faktor kekuatan bersaing bisnis pelayaran peti kemas (*container shipping business*) di dalam pasar Intra-Asia.

**Bab V : Kesimpulan dan Saran**

Bab ini merupakan bab penutup dari penelitian ini yang memuat kesimpulan penelitian dari pembahasan bab-bab sebelumnya. Adapun saran yang diberikan di dalam bab ini dimaksudkan sebagai suatu masukan atau input bagi para pelaku bisnis guna dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.