

**EVALUASI MANAJEMEN RISIKO TRANSAKSI INTERNASIONAL
DITINJAU DARI KONSEP AKTIVITAS *VALUE CHAIN*
(Studi kasus pada PT Gaya Bella Diantama)**



SKRIPSI

oleh :

Nama : Luky Sulistyowati
Nomor Mahasiswa : 00312362

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2005**

**EVALUASI MANAJEMEN RISIKO TRANSAKSI INTERNASIONAL
DITINJAU DARI KONSEP AKTIVITAS *VALUE CHAIN***

(Studi kasus pada PT Gaya Bella Diantama)



SKRIPSI

oleh :

Nama : Luky Sulistyowati
Nomor Mahasiswa : 00312362

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2005

Siap untuk di ujikan

27/2005
/10


JOHAN ARIFIN

**EVALUASI MANAJEMEN RISIKO TRANSAKSI INTERNASIONAL
DITINJAU DARI KONSEP VALUE CHAIN**

SKRIPSI

Disusun dan Diajukan untuk Memenuhi Syarat Ujian Akhir
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Jenjang Strata I
Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : LUKY SULISTYOWATI
No Mahasiswa : 00312362

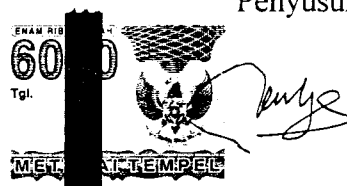
**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2005**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, *September*..... 2005

Penyusun,



(Luky Sulistyowati)

**EVALUASI MANAJEMEN RISIKO TRANSAKSI INTERNASIONAL
DITINJAU DARI KONSEP
VALUE CHAIN**
(Studi kasus pada PT Gaya Bella Diantama)

HASIL PENELITIAN

Diajukan oleh :

Nama : LUKY SULISTYOWATI
No. Mahasiswa : 00312362
Jurusan : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal ...14-11-2015...

Dosen Pembimbing,



(Drs. Johan Arifin, M.Si)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

EVALUASI MANAJEMEN RISIKO TRANSAKSI INTERNASIONAL DITINJAU
DARI KONSEP VALUE CHAIN (STUDI KASUS PADA PT. GABELLA)

Disusun Oleh: LUKY SULISTYOWATI
Nomor mahasiswa: 00312362

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal : 16 Desember 2005

Pembimbing Skripsi/Penguji : Drs. Johan Arifin, M.Si

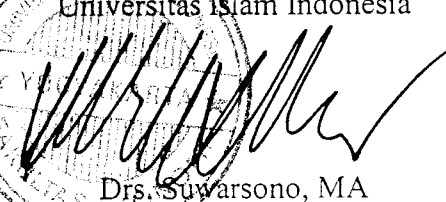
Penguji : Dra. Neni Meidawati, M.Si, Ak



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA



HALAMAN MOTTO

“... Allah meninggikan orang yang beriman diantara kamu dan orang – orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat ...”

(Q.S. Al-Mujadilah :11)

“... Katakanlah :”Adakah sama orang–orang yang mengetahui orang–orang yang tidak mengetahui? Sesungguhnya hanyalah orang–orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.”

(Q.S. Az Zumar :9)

Sesungguhnya atas kehendak Allah semua ini terwujud, tiada kekuatan kecuali dengan pertolongan Allah...

(Q.S. Al-Kahfi :39)

Tiada kekayaan lebih utama daripada akal, Tiada kekayaan lebih menyedihkan daripada kebodohan, Tiada warisan lebih baik dari pada pendidikan.

(Imam Ali R.A)

HALAMAN PERSEMBAHAN



*DENGAN PENUH CINTA,
Kupersembahkan skripsi ini kepada :
Ayah dan Bunda untuk kasih sayang,
Doa dan dukungannya.*

Seluruh keluargaku, terima kasih untuk doa dan perhatiannya.

KATA PENGHANTAR

Assalamualaikum wr.wb.

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberi rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **EVALUASI MANAJEMEN RISIKO TRANSAKSI INTERNASIONAL DITINJAU DARI KONSEP VALUE CHAIN** (Studi kasus pada PT. Gaya Bella Diantama).

Penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat pada penulis sendiri khususnya, dan para pembaca pada umumnya, sehingga penulisan ini dapat memberi nilai tambah bagi para pembaca. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu pada jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Jogjakarta.

Selama penyusunan skripsi ini, penyusun banyak mendapatkan bantuan, bimbingan, dorongan, dan perhatian yang tak ternilai harganya dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. H. Suwarsono, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Ibu Dra. Erna Hidayah, M.Si, Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

3. Bapak Drs.Johan Arifin, Msi selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi ini.
4. Seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan bekal pengetahuan kepada pada penulis selama masa kuliah.
5. Bapak Thomas Edy Susanto selaku Dirut PT. Gabella, Bapak Ifnurudin selaku General Manajer PT. Gabella dan Bapak Sarlis selaku Kepala Bagian Personalia PT. Gabella yang telah mengizinkan dan memberikan informasi guna pengumpulan data untuk menyusun skripsi ini.
6. Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tuaku, Bapak Bambang Tri Yudhoyono dan Ibu Sularsih, kakakku beserta keluarga besar Sudiro, dan adik-adikku, yang telah memberikan dukungan dan dorongannya serta doa dalam penyusunan skripsi.
7. Rekan-rekan se-Angkatan 2000, kelas E, teman-teman Istiqomah (Avitaning, Sariningrum, Viena, Ana) yang telah memberikan bantuan dan motivasi dalam penulisan skripsi ini
8. M Rommy yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu segala sesuatu yang diperlukan hingga terselesainya skripsi ini.
9. Semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga amal baik tersebut akan mendapat balasan dari Allah SWT, Amien.

Meskipun dalam menyusun skripsi penulis sudah berusaha dengan semaksimal mungkin, namun karena keterbatasan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman penulis, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu, dengan hati terbuka menerima setiap koreksi dan saran demi perbaikan dan penyempurnaan.

Akhirnya, semoga tulisan ini menjadi suatu yang bermanfaat bagi penulis dan masyarakat pada umumnya.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, September 2005

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLUGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Pembatasan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
E. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
A. Analisis Value Chain.....	8
B. Manajemen Risiko Transaksi Internasional.....	15
1. Resiko dan Exposure.....	16
2. Jenis-jenis Exposure.....	18

	2.a. Exposure Transaksi	19
	2.b. Exposure Operasi	19
	2.c. Exposure Ekonomi	20
	C. Analisis Manajemen Risiko Dalam Konsep Value Chain	22
BAB III	PROFIL PERUSAHAAN DAN METODE PENELITIAN...	24
	A. Sejarah Perusahaan.....	24
	B. Visi dan Misi PT. Gaya Bella Diantama.....	25
	C. Struktur Organisasi dan Sumber Daya Manusia	26
	D. Perkembangan Produk dan Strategi Transaksi.....	29
	E. Rantai Nilai PT. Gabella	31
	F. Metode Penelitian.....	32
	1. Data yang dibutuhkan	32
	2. Tehnik Pengumpulan Data.....	34
	3. Metode Analisis	35
	3.a. Analisis Value Chain	37
	3.b. Analisis Manajemen Risiko Transaksi Internasional	39
	3.c. Analisis Manajemen Risiko dalam Konsep Value Chain.....	39
BAB IV	ANALISIS MASALAH.....	41
	A. Analisa Value Chain.....	41
	1. Aktivitas Primer.....	43
	1.a. Logistik ke Dalam.....	43
	1.b. Operasi.....	44

1.c. Logistik ke Luar.....	46
1.d. Pemasaran dan Penjualan	47
1.e. Pelayanan.....	49
2. Aktivitas Pendukung	50
2.a. Infrastruktur Perusahaan PT. Gabella.....	50
2.b. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	51
2.c. Pengembangan Tehnologi	51
2.d. Pembelian	52
B. Analisis Manajemen Resiko.....	52
C. Manajemen Risiko Transaksi Internasional Ditinjau dari Konsep Value Chain.....	56
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	61
A. Kesimpulan.....	61
B. Saran	63
REFERENSI.....	65

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Beberapa Tehnik Hedging	22
3.1. Rekapitulasi Ekspor PT. Gabella	31
3.2. Indikator Aktivitas 9 Kategori Generik Michael E. Porter	37
4.1. Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Rantai Nilai PT. Gabella	42
4.2. Rekapitulasi Pendapatan Forward PT. Gabella Tahun 2000 dan 2001	55
4.3. Aktivitas Managing Risk pada PT. Gabella	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1. Kurs Rupiah Terhadap Dollar.....	3
2.1. Rantai Nilai PT. Gabella.....	9
2.2. Aliran Dihedge vs Tidak Dihedge	17
2.3. Sumber Eksposur Ekonomi	20
3.1. Struktur Organisasi PT. Gabella	28
3.2. Rantai Nilai PT. Gabella (2).....	33
3.3. Proses Evaluasi Manajemen Risiko Transaksi Internasional Ditinjau dari Aktivitas Rantai Nilai	40
4.1. Ilustrasi Transaksi Forward	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1.1. Sistem Logistik ke Dalam.....	67
1.2. Sistem Logistik ke Dalam (Lanjutan).....	68
1.3. Prosedur Permintaan & Pengeluaran Bahan Baku Bagian Gudang....	69
1.4. Sistem Operasi Produksi.....	70
1.5. Sistem Operasi Produksi (Lanjutan).....	71
1.6. Sistem Logistik ke Luar.....	72
1.7. Sistem Logistik ke Luar (Lanjutan).....	73
2.1. Rekapitulasi Complaiment Tahun 2000 – 2001.....	75
2.2. Peralatan dan Mesin-Mesin Produksi.....	76
2.3. Rekapitulasi Barang Rusak atau Dikembalikan.....	77
2.4. List Buyer Tahun 2000 – 2001.....	78
2.5. Design Produk Tas.....	79
2.6. Rekapitulasi Transaksi Eksport Tahun 2000 & 2001.....	80
2.7. Aktivitas Value Chain.....	81
2.8. Aktivitas Managing Risk.....	83

ABSTRACT

Multinational corporations expose risk from changes in currency exchange rate. There are three risk of foreign transaction that caused by different currencies, translation risk, transaction risk and economic risk. Consequently, the corporation have to manage these risks. By managing their risks, the corporation will be able to reduce the risk. Management of risk that is caused by change in foreign currency exchange rate trough hedging activity and relates to value chain activity concept, because hedging is value added activity and this activity makes good chance for the corporation to create customer linkages and supplier linkages. This chance emerges because hedging give guarantee of the value transaction by agreement foreign currency rate exchanges. Definitely, hedging activity can be linked in value chain activity concept.

Gabella Co is produce bags, which 95% of product are for eksport, so this corporation expose risk from chages in currency exchange rate. The writter discusses how Gabella Co managing this risk and linked into value chain activity in this corporation.

ABSTRAK

Perusahaan multinasional menghadapi risiko perbedaan nilai tukar mata uang asing. Ada 3 risiko dari transaksi luar negeri yang disebabkan perbedaan nilai tukar mata uang asing, risiko translasi, risiko transaksi dan risiko ekonomi. Konsekuensinya, perusahaan harus mengelola risiko tersebut. Dengan manajemen risiko, perusahaan mampu mengurangi risiko tersebut. Manajemen risiko yang disebabkan perbedaan nilai tukar mata uang asing merupakan aktivitas hedging dan berhubungan dengan konsep value chain, karena hedging merupakan aktivitas value added, dan aktivitas ini membuat perubahan yang baik untuk perusahaan dalam menciptakan hubungan customer dan hubungan supplier. Perubahan ini sangat diperlukan karena hedging memberikan jaminan terhadap nilai transaksi melalui kesepakatan dalam pertukaran nilai mata uang asing. Pada akhirnya, aktivitas hedging bisa dihubungkan dengan konsep aktivitas value chain.

PT. Gabella adalah produsen tas, dimana 95% hasil produksinya untuk diekspor, sehingga perusahaan ini juga menghadapi risiko transaksi perdagangan luar negeri. Penulis akan membahas evaluasi terhadap PT. Gabella dalam mengelola risiko tersebut dan menghubungkannya dalam aktivitas rantai nilai yang ada dalam perusahaan itu sendiri.

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, sistematika penulisan.

A. Latar Belakang

Perkembangan praktek bisnis dalam berbagai bidang dewasa ini beriringan dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi dan perubahan *customer needs*. Adanya perkembangan dan perubahan tersebut dapat dipastikan bahwa pada saat ini banyak orang akan berpendapat bahwa praktek bisnis perdagangan yang berhasil adalah praktek bisnis yang mampu menguasai pasar dunia atau disebut juga perusahaan multinasional.

Menurut Agus Sartono (2001), perusahaan multinational atau multinational *corporation* adalah perusahaan yang memproduksi dan menjual produknya di dua negara atau lebih; sehingga dalam aktivitas utamanya melibatkan lebih dari dua mata uang yang berbeda.

Bagi perusahaan yang telah menjalankan bisnisnya dengan melakukan transaksi perdagangan luar negeri maka perusahaan tersebut harus siap menghadapi risiko. Risiko yang sering muncul dalam transaksi perdagangan luar negeri adalah risiko yang disebabkan karena ketidakstabilan nilai tukar mata uang asing yang digunakan dalam transaksi tersebut. Pada umumnya, besarnya nilai tukar mata uang asing pada saat terjadinya transaksi akan berbeda dengan nilai

tukar mata uang pada saat jatuh tempo pembayaran transaksi tersebut. Oleh karena itu, bagi suatu perusahaan yang menjalankan praktek bisnisnya dengan melakukan transaksi perdagangan luar negeri memerlukan pemahaman yang luas tentang bagaimana manajemen risiko yang akan muncul sebagai akibat perubahan nilai tukar mata uang asing.

Manajemen risiko yang diperlukan dalam transaksi perdagangan luar negeri harus memperhatikan konsep *value chain activities*. Konsep *value chain* menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan aktivitas *value chain* adalah aktivitas-aktivitas yang dimulai sejak dari proses pendesainan suatu produk baik barang maupun jasa, sampai dengan aktivitas *delivering* produk ke *customer*. Dalam perkembangannya, aktivitas *value chain* meluas sampai pada aktivitas-aktivitas yang membina hubungan (*linkages*) dengan *supplier* dan *customer*. Hal ini berarti bahwa, bagi para manajer yang perusahaannya melakukan transaksi perdagangan luar negeri selain harus mengetahui alternatif cara manajemen risiko juga harus mampu mengidentifikasi aktivitas-aktivitas manajemen risiko tersebut ke dalam aktivitas *value chain*. (Wahana, Februari 2000).

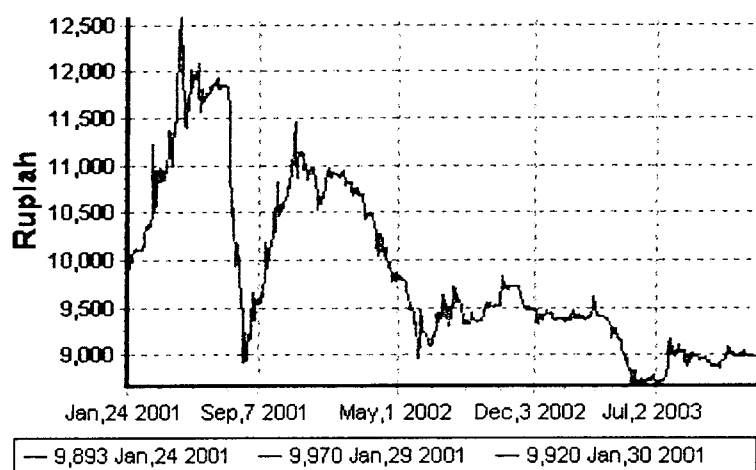
Secara umum dampak krisis ekonomi, dengan melemahnya nilai tukar rupiah mengakibatkan tersendatnya kegiatan ekonomi. Penurunan aktivitas terjadi di sektor perdagangan dan industri. Banyak perusahaan eksport-import yang mengalami gulung tikar disebabkan perusahaan tersebut banyak yang belum memahami tentang manajemen risiko transaksi perdagangan internasional.

Tahun 1997 perusahaan eksport-import banyak yang menutup perusahaannya karena perusahaan tersebut tidak mengantisipasi adanya rupiah

yang cenderung fluktuatif, nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika berada pada kisaran irasional. Melemah dari Rp4.000 per US\$1, kemudian berangsur angsur melorot drastis, hingga mencapai level terendah Rp17.000 per US\$1.(PT BEI persero, 2003). Akibatnya harga bahan baku, tenaga kerja dan transportasi melonjak tajam, sedangkan transaksi perdagangannya tetap menggunakan mata uang rupiah yang terus melemah. Departemen Perindustrian dan Perdagangan kemudian mengeluarkan kebijakan Bursa Berjangka Komoditi, yaitu mengenai pengalihan risiko fluktuasi harga yang dihadapi eksportir, dengan kegiatan lindungan nilai (hedging). (Departemen Perindustrian dan Perdagangan, April 2001).

Gambar 1.1

Kurs rupiah terhadap dollar



sumber: Bank Indonesia

Salah satu perusahaan yang mengalami masalah manajemen risiko yang juga dialami perusahaan eksport-import pada umumnya adalah PT Gabella (PT. Gayabella Diantama). Perusahaan ini telah berdiri selama kurang lebih sepuluh

tahun, dan produk PT Gabella ini sepenuhnya untuk ekspor, dengan pasar terbesar adalah Amerika Serikat (95%) dan Eropa (5%).(Kompas, 15 Agustus 2001)

Bertitik tolak dari latar belakang yang telah diungkapkan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“EVALUASI MANAJEMEN RISIKO TRANSAKSI INTERNASIONAL DITINJAU DARI KONSEP *VALUE CHAIN ACTIVITIES* Studi Kasus pada PT Gayabella Diantama”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Sebagai perusahaan manufaktur yang telah beroperasi lebih kurang 10 tahun, PT. Gayabella Diantama dirasakan masih perlu untuk menata pengelolaan aktivitas-aktivitas dalam *value chain* perusahaannya. Bagaimana PT. Gayabella Diantama dalam mengidentivikasi aktivitas-aktivitas *value chain* tersebut?
2. PT. Gayabella Diantama seluruh produknya untuk eksport, bagaimana perusahaan tersebut mengelola risiko transaksi perdagangan luar negeri sehubungan dengan nilai tukar mata uang yang berbeda ditinjau dari konsep *value chain* ?

C. Pembatasan masalah

Agar pembahasan masalah dalam penelitian ini tidak terlalu luas, maka permasalahan ini dibatasi pada:

1. Aktivitas-aktivitas yang dimulai sejak dari proses pendesainan produk sampai dengan *delivering* produk ke *customer* yang terjadi pada PT Gayabella Diantama.
2. Manajemen risiko nilai tukar mata uang asing dalam transaksi perdagangan luar negeri mengandung 3 komponen, yaitu *transaction risk*, *economic risk* dan *translation risk*. Disini penulis hanya akan membahas *transaction risk* dengan pertimbangan bahwa exposure transaksi ini mempunyai jangka waktu yang pasti dan besar exposure transaksi ini juga relative mudah diperhitungkan.
3. Transaksi yang dievaluasi adalah transaksi yang terjadi pada periode yaitu tahun 2000 dan 2001, dimana PT. Gabella menerapkan system *hedging* dengan kontrak *forward*

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sesuai dengan permasalahan diatas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan terutama pada bidang-bidang yang termasuk dalam aktivitas primer dan aktivitas pendukung dalam *value chain* PT Gayabella Diantama.
2. Mengevaluasi manajemen risiko transaksi internasional ditinjau dari konsep *value chain* PT. Gayabella Diantama.

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan deskripsi yang jelas pada penulis dan para pembaca yang berminat mengenai manajemen risiko transaksi internasional.
2. Perusahaan dapat mempelajari dan mengevaluasi manajemen risiko transaksi internasional sehubungan dengan aktivitas yang dilakukannya untuk merancang, memproduksi dan mendistribusikan produknya supaya perusahaan tetap dapat mempertahankan kemampuan, kesinambungan dan pertumbuhannya.
3. Sebagai latihan berfikir bagi penulis untuk menyelesaikan masalah secara ilmiah dan sebagai tambahan khasanah pengetahuan dan bahan kajian bagi mahasiswa.

E. Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini, diorganisasikan dalam 5 bab.

Bab 1 Pendahuluan.

Bab ini membahas latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian.

Bab 2 Landasan Teori.

Menjelaskan tinjauan pustaka tentang aktivitas rantai nilai dan manajemen risiko transaksi internasional, serta menjelaskan dasar teori-teori yang mendukung.

Bab 3 Sistem Pada Perusahaan.

Menguraikan gambaran umum tentang PT. Gayabella Diantama, visi dan misi perusahaan, serta penerapan *value chain* dan manajemen risiko transaksi internasional yang selama ini dilakukan perusahaan.

Bab 4 Analisa terhadap manajemen risiko transaksi internasional berdasarkan konsep aktivitas rantai nilai.

Pada bab ini dibahas mengenai analisa terhadap evaluasi manajemen risiko transaksi internasional ditinjau dari konsep aktivitas rantai nilai dijalankan dengan cara membandingkan kondisi perusahaan yang ada dengan kriteria yang ditetapkan, dilihat dari aktivitas rantai nilai dan manajemen risiko yang telah berlaku di perusahaan.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran dari evaluasi manajemen risiko transaksi internasional dilihat dari konsep rantai nilai serta saran yang dapat bermanfaat bagi PT Gayabella Diantama.

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang menjadi dasar dan merupakan bagian dari kerangka analisis dalam penelitian ini. Teori-teori tersebut adalah teori analisis *value chain*, teori manajemen risiko, teori *transaction risk*, teori *economic risk*, teori *translation risk*.

A. Analisis *value chain*

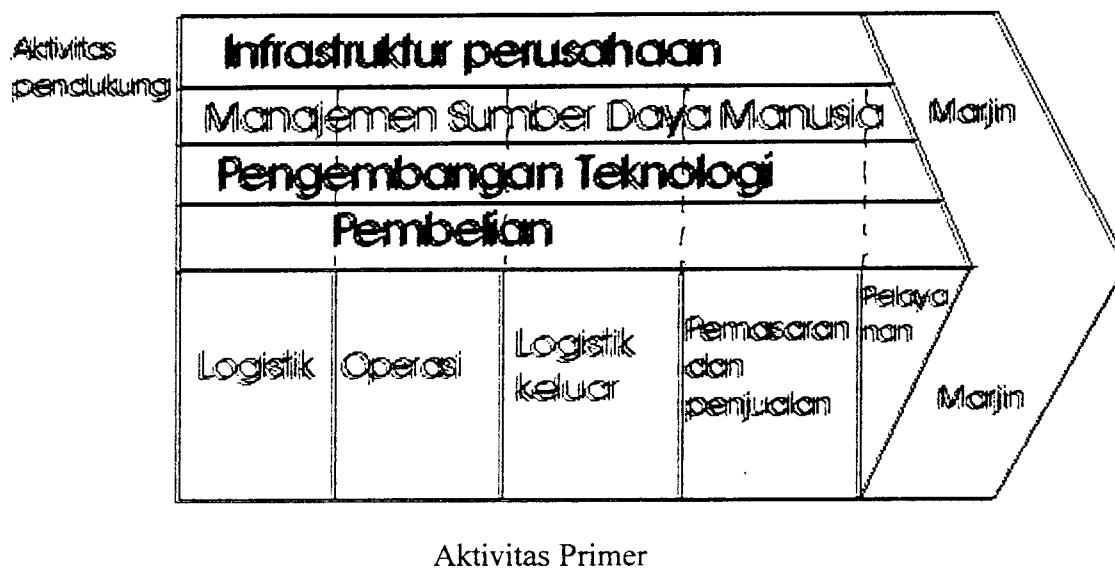
Dalam menganalisis sumber keunggulan bersaing diperlukan cara yang sistematis untuk memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan semua aktivitas itu berinteraksi. Alat dasar untuk melakukan hal tersebut adalah *Rantai Nilai (value chain)*. Rantai Nilai menguraikan perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas yang secara relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan yang potensial. Perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang penting secara strategis ini dengan lebih murah/lebih baik dibandingkan pesaing.

Menurut Porter (1985), rantai nilai setiap perusahaan terdiri atas sembilan kategori generik aktivitas yang dikaitkan menjadi satu dengan cara yang khas. Rantai generik digunakan untuk memperlihatkan bagaimana suatu rantai nilai dapat dibangun untuk suatu perusahaan tertentu, yang mencerminkan aktivitas spesifik yang dilakukan perusahaan. Setiap perusahaan merupakan kumpulan aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan,

menyerahkan, dan mendukung produknya. Semua aktivitas ini dapat digambarkan dengan menggunakan rantai nilai, yang diperlihatkan dalam gambar.

GAMBAR 2.1

RANTAI NILAI MICHAEL E. PORTER



Sumber : Porter, 1985

Rantai Nilai suatu perusahaan dan cara perusahaan menjalankan Aktivitas individual merupakan cerminan dari riwayatnya, strateginya, pendekatannya terhadap pelaksanaan strateginya dan ekonomi yang mendasari aktivitas-aktivitas itu sendiri. Rantai Nilai perusahaan adalah teori tertentu perusahaan yang memandang perusahaan sebagai sekumpulan dari produk yang terpisah tetapi berkaitan, seandainya dengan produksi didefinisikan sebagai aktivitas perumusan rantai nilai berfokus pada bagaimana aktivitas ini menciptakan nilai dan menentukan biaya mereka, sehingga perusahaan mendapatkan kebebasan yang besar sekali dalam menentukan bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut diintegrasikan.

Aktivitas nilai dapat dibagi menjadi dua jenis luas, *Aktivitas Primer* dan *Aktivitas Pendukung*. Aktivitas primer yang terdapat pada bagian bawah gambar 2.1, adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualannya, serta transfer ke pembeli dan juga bantuan purna jual. Di perusahaan manapun, aktivitas primer dapat dibagi menjadi lima kategori generik seperti yang diperlihatkan dalam gambar 2.1. Aktivitas pendukung mendukung aktivitas primer dan mendukung satu sama lain dengan memberi masukan yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia, dan pelbagai aktivitas diseluruh perusahaan. Garis putus-putus mencerminkan fakta bahwa pembelian, pengembangan teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dapat dihubungkan dengan aktivitas primer yang spesifik dan juga mendukung keseluruhan rantai. Infra struktur perusahaan tidak dihubungkan dengan aktivitas primer tertentu, tetapi mendukung keseluruhan rantai.

Rantai nilai terdiri dari aktivitas-aktivitas utama dan aktivitas-aktivitas pendukung. Aktivitas-aktivitas utama adalah aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk/jasa, penjualan, dan pengirimannya kepada pembeli, dan dukungan setelah penjualan. Aktivitas-aktivitas pendukung melengkapi aktivitas-aktivitas utama dengan berbagi faktor, seperti sumber daya manusia, pembelian, pengembangan teknologi, dan dukungan administratif. *Nilai tambah (value added)*, kadang-kadang disebut “ *margin* ”, adalah perbedaan antara biaya kolektif dari aktivitas-aktivitas nilai dengan jumlah pelanggan yang ingin membayar untuk produk dan jasa organisasi. Dalam perusahaan pencari laba, nilai tambah adalah sama dengan jumlah laba sebelum pajak. Dalam

organisasi non laba, nilai tambah merupakan merupakan manfaat yang dicapai dikurangi biaya total untuk menciptakan manfaat tersebut (tunggal,1994).

Menurut Hill dan Jones (1990), rantai nilai adalah alat untuk memeriksa faktor-faktor yang menentukan kuantitas dan kualitas dari sumber daya perusahaan dalam *manufacturing, material management, research and development, information system, personel. dan finance.*

Ada lima kategori generik aktivitas primer yang diperlukan dalam mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang merupakan kelemahan maupun kekuatan bagi perusahaan. Tiap kategori dapat dibagi menjadi beberapa aktivitas yang berbeda tergantung pada industri tertentu dan strategi perusahaan (porter,1985).

Aktivitas premier tersebut adalah :

1. **Logistik ke Dalam (In bond logistics)**; meliputi aktivitas seperti penanganan material, pergudangan, pengendalian persediaan, digunakan untuk menerima, menyimpan dan mengeluarkan input untuk industri.
2. **Operasi (Operation)**; aktivitas yang berhubungan dengan pengubahan masukan menjadi bentuk produk akhir, permesinan, pengemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, pencetakan dan pengoperasian fasilitas.
3. **Logistik ke Luar (Out bond Logistic)**; merupakan aktivitas yang berhubungan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk kepada pembeli, seperti penggudangan barang jadi, penanganan bahan, operasi kendaraan pengiriman, pemrosesan pesanan, dan penjadwalan.

4. ***Pemasaran dan Penjualan (marketing and sales)***; aktivitas yang berhubungan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka oleh pembeli, seperti iklan, promosi, tenaga penjual, penetapan kuota, seleksi penyalur, hubungan penyalur dan penetapan harga.
5. ***Pelayanan (service)***; mencakup aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti pemasangan, reparasi, pelatihan, pasokan suku cadang, dan penyesuaian produk.

Aktivitas nilai pendukung yang diperlukan dalam industri apapun dapat dibagi menjadi 4 kategori generik. Aktivitas tersebut adalah:

1. ***Pembelian/Pengadaan (procurement)***; merujuk pada fungsi pembelian masukan yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan, bukan pada masukan yang dibeli itu sendiri. Masukan yang dibeli meliputi barang-barang yang di konsumen penuh seperti jagu produksi produk dan aktiva tetap. Walaupun masukan yang di beli biasanya dihubungkan dengan aktivitas premier, masukan yang dibeli ada di dalam setiap aktivitas nilai termasuk aktivitas pendukung.
2. ***Pengembangan Teknologi (teknologi development)***; terdiri atas jajaran aktivitas yang dapat dikelompokkan secara luas ke dalam upaya untuk memperbaiki produk perusahaan serta proses yang digunakan untuk menghasilkannya. Pengembangan teknologi terjadi dalam berbagai jenis,

seperti rancangan peralatan untuk proses, baik penelitian dasar dan rancangan produk serta prosedur pelayanan.

3. *M.S.D.M (human resource management)*; terdiri atas aktivitas yang terlibat dalam perekrutan, pengangkatan, pelatihan pengembangan, dan kompensasi untuk semua jenis personal. Aktivitas ini mendukung baik aktivitas premier maupun aktivitas pendukung individual dan keseluruhan rantai nilai.
4. *Intrastruktur Perusahaan (firm instructure)*; terdiri atas beberapa aktivitas termasuk manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintah, dan manajemen mutu yang dibutuhkan untuk mendukung kerja rantai nilai. Melalui intrastruktur perusahaan berusaha untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan, serta mendukung kompetisi inti.

Keempat aktivitas pendukung ini ada di dalam keseluruhan organisasi. Oleh karenanya, setiap manajer yang mengevaluasi aktivitas pendukung harus melihat bagaimana setiap aktivitas tersebut dilaksanakan diseluruh bagian perusahaan, tidak hanya pada unit-unit yang ditugaskan. Kesuksesan pada banyak perusahaan akan ditentukan oleh keunggulannya dalam melaksanakan aktivitas pendukung (Rowe, et al, 1994).

Aspek lain yang juga penting adalah keterkaitan (linkages) dalam rantai nilai tersebut. Porter (1985), lebih jauh mengemukakan bahwa rantai nilai bukanlah sekumpulan aktivitas yang berdiri sendiri melainkan sebuah sistem aktivitas yang sedang bergantung. Aktivitas nilai dihubungkan dengan keterkaitan

di dalam rantai nilai. Keterkaitan adalah hubungan antara cara satu aktivitas nilai dilaksanakan dan biaya atau kinerja aktivitas lain.

Sliwotzky dan Morrison (1997) memandang rantai nilai dalam konteks pemikiran yang terpusat pada konsumen. Dalam pandangan tradisional, rantai nilai dimulai dengan kompetensi inti perusahaan dan asset-asetnya, dilanjutkan dengan bahan baku dalam input lain. Kemudian kepada penawaran produk melalui pemasaran hingga akhirnya pada konsumen. Dalam pemikiran yang terpusat pada konsumen, rantai nilai modern melakukan pendekatan dengan cara sebaliknya. Konsumen menjadi mata rantai yang pertama kemudian diikuti dengan yang lainnya. Setiap hal dalam rantai nilai ini digerakan oleh konsumen sehingga menjadi harus memperhatikan hal-hal tersebut:

1. Prioritas dan kebutuhan konsumen.
2. Saluran apa yang dapat memenuhi kebutuhan dan prioritas konsumen.
3. Produk-produk jasa yang sesuai yang akan diberikan melalui saluran tersebut.
4. Input dan bahan baku yang diperlukan untuk menciptakan produk dan jasa.
5. Aset dan kompetensi inti yang penting untuk input dan bahan baku.

Nilai dari setiap produk atau jasa merupakan hasil dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi prioritas dan kebutuhan konsumen merupakan hal-hal yang penting yang konsumen bersedia bayarkan, atau jika mereka tidak memperolehnya, mereka akan mencari dari pemasok yang lain.

Menurut Rowe, et al (1994) analisis rantai nilai merupakan pengembangan dari rantai sistem. Setiap bagian dari stake holder akan masuk ke dalam suatu sistem. secara teknis setiap unsur merupakan sumber sistem dari lingkungan stake holder. Setiap sistem membutuhkan masukan (input), melakukan proses transformasi di dalamnya, dan menghasilkan keluaran (output) yang akan masuk kesuatu sistem yang lain. Aktivitas-aktivitas tersebut akan melalui apa yang disebut rantai nilai. Setiap organisasi memiliki ratusan bahkan ribuan aktivitas untuk menghasilkan output yang berasal dari input. Bagaimana aktivitas rantai dilakukan akan menentukan biaya dan mempengaruhi keuntungan.

Dalam menggunakan analisis rantai nilai menjadi berusaha mempelajari sumberdaya dan kemampuan perusahaan sehubungan dengan aktivitas yang dilakukan untuk merancang, memproduksi, dan mendistribusikan produknya. Hasil dari analisis rantai nilai yang efektif adalah berupa identifikasi cara baru untuk melakukan aktivitas yang dapat menciptakan nilai bagi kesinambungan perusahaan.

B. Manajemen Risiko Transaksi Internasional

Menurut Soeisno Djojosoedarso (1999), dalam dunia bisnis, ketidakpastian beserta risikonya merupakan sesuatu yang tidak dapat diabaikan begitu saja, oleh karena itu pebisnis harus berusaha untuk menanggulangnya, yaitu dengan meminimumkan ketidakpastian agar kerugian yang ditimbulkan dapat dihilangkan atau paling tidak diminimumkan.

Risiko timbul karena adanya ketidakpastian, yang berarti ketidakpastian adalah kondisi yang menyebabkan timbulnya risiko, karena mengakibatkan

keragu-raguan seseorang mengenai kemampuannya untuk meramalkan kemungkinan terhadap hasil-hasil yang akan terjadi di masa mendatang. Dimana kondisi yang tidak pasti itu karena berbagai sebab antara lain:

- a. Tenggang waktu antara perencanaan suatu kegiatan sampai kegiatan itu berakhir.
- b. Keterbatasan informasi yang tersedia yang diperlukan dalam penyusunan rencana.
- c. Keterbatasan pengetahuan / kemampuan / teknik pengambilan keputusan dari perencanaan.

Perusahaan multinasional, karena karakteristik bisnisnya, menghadapi resiko karena perubahan kurs mata uang. Resiko tersebut mengakibatkan perusahaan multinasional mempunyai kemungkinan memperoleh hasil berbeda dari yang diharapkan. Sebagai contoh, perusahaan kurs mata uang bisa mengakibatkan perubahan nilai aliran kas masuk karena kontrak bisnis biasanya ditetapkan dengan kurs tertentu. Penurunan aliran kas masuk bisa mengakibatkan penurunan nilai perusahaan. (wahana 2000).

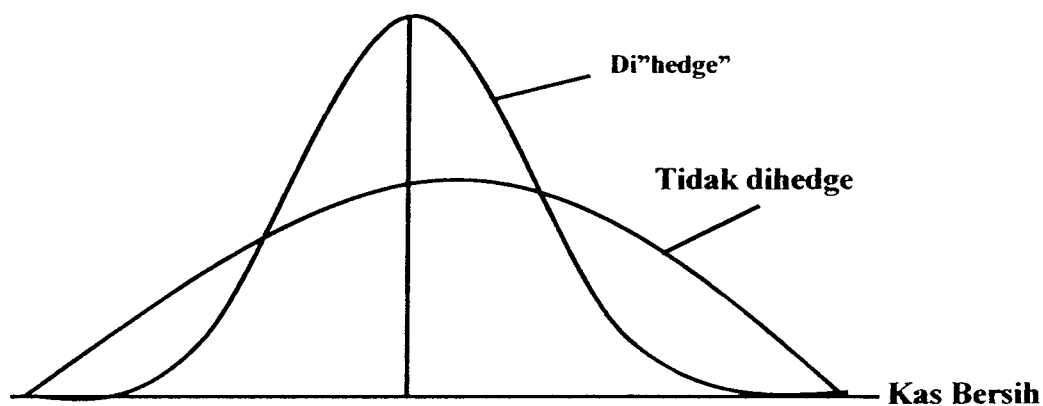
1. Resiko dan Exposure.

Sebelum membicarakan eksposur lebih lanjut, pengertian resiko dan eksposur akan dibicarakan. Resiko sering didefinisikan sebagai kemungkinan penyimpangan dari nilai yang diharapkan. Untuk mengukur penyimpangan tersebut, ukuran statistik yaitu standar deviasi atau varians sering digunakan. Jika distribusi aliran kas mempunyai standar deviasi yang tinggi, maka dikatakan aliran kas tersebut mempunyai resiko yang tinggi. Resiko perubahan

kurs dengan demikian bisa diukur dengan standar deviasi dari aliran kas yang diterima oleh perusahaan setelah memperhitungkan pengaruh perubahan kurs. Perubahan aliran kas karena perubahan kurs merupakan sumber resiko perubahan kurs.

Eksposur karena perubahan kurs berbeda dengan resiko perubahan kurs. Eksposur kurs menunjukkan jumlah aliran kas yang akan berubah nilainya karena perubahan kurs. Jika perusahaan memenangkan tender luar negeri dan akan menerima \$1 juta tiga bulan mendatang, maka eksposur yang dihadapi perubahan tersebut adalah \$1 juta. Nilai \$1 juta mempunyai kemungkinan berubah tiga bulan mendatang tergantung kurs yang berlaku tiga bulan mendatang, pada saat uang tersebut dibayarkan. Eksposur bisa diukur dengan jelas pada beberapa situasi, seperti pada eksposur transaksi. Dilain situasi, eksposur akan lebih sulit diukur (misal eksposur ekonomi).

GAMBAR 2.2
ALIRAN DIHEDGE VS TIDAK DIHEDGE



Manajemen eksposur bisa dilakukan melalui hedging. Hedging pada dasarnya dilakukan sedemikian rupa agar nilai aliran kas menjadi stabil tidak tergantung perubahan kas. Hedging dengan demikian bisa didefinisikan sebagai nilai transaksi mata uang asing yang dibutuhkan agar nilai aliran kas di masa mendatang tidak tergantung pada perubahan kurs. Gambar 2.2 diatas ini menggambarkan aliran kas yang di hedge dengan aliran kas yang tidak di hedge.

Terlihat bahwa aliran kas dengan hedge menunjukkan varians (standar deviasi) yang lebih kecil. Dengan demikian resiko aliran kas yang di hedge lebih kecil dibandingkan dengan aliran kas yang tidak di hedge, meskipun kesimpulan tersebut masih kontroversial.

Perubahan kurs tidak dengan sendirinya mempunyai resiko yang lebih tinggi dibandingkan mata yang nilainya meningkat (operasi). Kunci yang perlu diperhatikan adalah perubahan yang tidak diharapkan, maka resiko bisa diantisipasi dan dengan demikian bisa dihilangkan. Tetapi jika perubahan tersebut tidak diantisipasi maka resiko perubahan kurs akan muncul. Sebagai contoh jika manajer mengantisipasi kurs tiga bulan mendatang adalah Rp.3.000,00/\$, perusahaan bisa menetapkan harga dengan asumsi kurs Rp.3.000,00/\$. Tetapi jika kurs yang terjadi ternyata bukan Rp.3.000,00/\$ maka resiko penyimpangan dari aliran kas yang diharapkan akan terjadi.

2. Jenis-jenis Exposure.

Perusahaan multinasional menghadapi tiga jenis eksposur: eksposur transaksi, eksposur konversi, dan eksposur operasi. Eksposur transaksi dan

operasi merupakan sumber exposure ekonomi. Berikut ini penjelasan singkat mengenai jenis-jenis eksposur tersebut.

a. Eksposur Transaksi (Transaction Exposure)

Eksposur semacam ini terjadi jika kontrak bisnis menggunakan harga tertentu dengan asumsi kurs yang tertentu, sementara kurs yang terjadi bisa berubah. Akibatnya timbul ketidakpastian besarnya aliran kas yang akan diterima dari kontrak tersebut. Ilustrasi sebagai berikut perusahaan memperoleh kontrak memasok bahan ke perusahaan Amerika Serikat dengan nilai \$1 juta, yang akan dibayar satu tahun mendatang. Aliran kas \$1 juta satu tahun mendatang mempunyai ketidakpastian karena kurs Rp/\$ satu tahun mendatang bisa berbeda dengan kursRp/\$ saat sekarang atau kurs Rp/\$ yang diasumsikan..

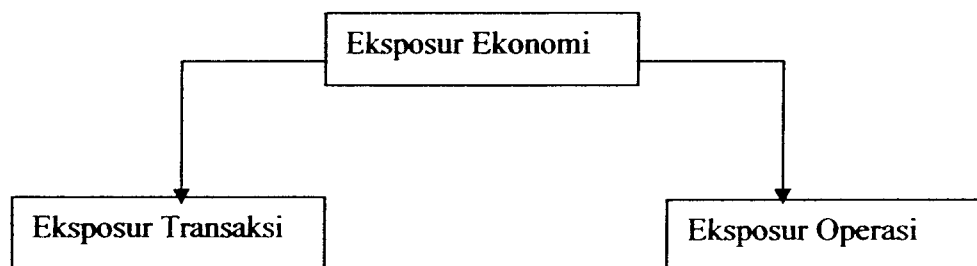
b. Eksposur Operasi

Eksposur operasi timbul karena operasi perubahan secara langsung atau tidak langsung akan dipengaruhi oleh perusahaan kurs mata uang. Contoh yang sederhana adalah jika mata uang suatu negara menguat, maka harga produk yang dihasilkan negara tersebut menjadi relatif lebih mahal dibandingkan produk luar negeri. Hal ini mengakibatkan menurunnya daya saing produk tersebut dan mengakibatkan turunnya aliran kas masuk perusahaan yang berarti menurunnya nilai perusahaan.

c. **Eksposur Ekonomi (Economic Exposure)**

Eksposur ekonomi didefinisikan sebagai perubahan nilai perusahaan kurs mata uang. Dua sumber eksposur ekonomi adalah eksposur transaksi dan eksposur operasi. Eksposur ini merupakan eksposur yang paling penting diperhatikan oleh manajer, karena tujuan manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai perusahaan. Nilai perusahaan bisa didefinisikan sebagai present value aliran kas masuk bersih dimasa mendatang. Semua aspek perusahaan yang bisa mempengaruhi aliran kas masuk bersihdimas mendatang, seperti kontrak yang diperoleh sekarang ini, daya saing perusahaan saat ini maupun dimas mendatang akan mempengaruhi eksposur operasi. Dua sumber eksposur ekonomi adalah eksposur transaksi dan eksposur operasi. Bagan 2.3 berikut ini menggambarkan hubungan ketiga eksposur tersebut.

BAGAN 2.3.
SUMBER EKSPASURE EKONOMI



Menurut Mamduh Hanafi, eksposure operasi lebih sulit diukur dan dikendalikan karena berorientasi ke masa depan, meskipun eksposure operasi merupakan eksposure yang penting diperhatikan oleh manajer

karena akan mempengaruhi nilai perusahaan secara signifikan. Namun untuk kepentingan penelitian akan lebih mudah menggunakan eksposur transaksi, alasannya:

- Eksposur transaksi mempunyai jangka waktu yang pasti.
- Besar eksposur transaksi juga relatif mudah diperhitungkan.

Pada saat ini kegiatan hedging relatif banyak digunakan oleh perusahaan dengan beberapa alasan yang berbeda, sehat ataupun tidak sehat. Tabel 2.1 berikut ini menjelaskan beberapa teknik *hedging* yang populer dan dipakai oleh perusahaan.

Tabel tersebut menggunakan responden perusahaan Amerika Serikat yang masuk dalam daftar Fortune 500 (majalah bisnis *Fortune* setiap tahunnya menerbitkan daftar 500 perusahaan terbesar di AS). Terlihat bahwa forward, swap dan futures merupakan teknik yang paling banyak digunakan untuk *hedging*. Semakin tinggi tingkat kegiatan internasional, semakin sering *hedging* digunakan. Hasil semacam ini juga bisa dimengerti karena kegiatan internasional akan melibatkan mata uang asing.

TABEL 2.1.
BEBERAPA TEHNIK HEDGING

Tipe produk hedging	Mendengar	Menggunakan
Kontrak forward	100,0%	93.1
Swap mata uang asing	98,8%	52.6
Futures mata uang asing	98,8%	20.1
Opsi yang diperdagangkan di bursa	96,4%	17.3
Futures atas opsi yang diperdagangkan diburs	95,8%	8.9
Opsi diperdagangkan di bursa paralel	93,5%	48.9
Forward sintetis	88,0%	22.0
Opsi sintetis	88,0%	18.6
Pertukaran forward	81,7%	14.8
Waran mata uang asing	77,7%	4.2

Dari table di atas terlihat kontrak forward merupakan tehnik yang paling banyak digunakan.

C. Analisis Manajemen Risiko Dalam Konsep Value Chain

Sebagaimana pengertian yang terdapat dalam konsep value chain activities, bahwa rangkaian aktivitas sejak dari pendesainan produk sampai pada aktivitas deliver ke customer, diperluas dengan supplier dan customer linkages merupakan aktivitas value added. Artinya, dalam rangkaian aktivitas tersebut hanya akan dipilih aktivitas yang bernilai tambah bagi customer. Selain itu pula aktivitas tersebut dipilih aktivitas yang bersifat saling menguntungkan (win-win relation) dalam jangka panjang, baik antara supplier maupun dengan customer. (Wahana, vol.3 Februari 2000)

Dalam transaksi perdagangan luar negeri, dengan adanya kemungkinan terjadinya transaction risk maka akan timbul aktivitas baru yaitu aktivitas

managing risk. Managing risk dapat dilakukan dengan berbagai alternatif hedging seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Aktivitas hedging yang dapat dilakukan oleh penjual maupun pembeli, apabila dikaitkan dengan rangkaian aktivitas value chain, maka posisi aktivitas hedging atau aktivitas managing risk tersebut dapat ditempatkan pada dua sisi, yaitu pada hubungan yang menciptakan *supplier linkages* dan *customer linkages*.

Dengan identifikasi aktivitas-aktivitas keunggulan dan kelemahan selanjutnya di tinjau kembali pada hubungan yang menciptakan *supplier linkage* dan *customer linkage*. Pada perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan internasional supplier maupun customer linkagenya dapat dilihat dari kemampuan ekspor. Sedangkan kemampuan ekspor tergantung pada **kekuatan pasokan** dan **kekuatan permintaan**. Mamduh Hanafi (2003).

BAB III

PROFIL PERUSAHAAN dan METODE PENELITIAN

A. Sejarah Perusahaan

Perusahaan ini pada awal didirikannya yaitu tahun 1991 menggunakan nama PT. Golden Bees Pratama. Beroperasi pertamakali dengan menggunakan 15 mesin jahit dan menempati sebuah garasi mobil di jalan Gejayan II A Yogyakarta. Perusahaan ini didirikan sebagai usaha bersama oleh 4 orang, yaitu Thomas Edy Susanto, Budhiarso Soengeng Dipoyuwono, Sulistyowati Daruli dan Diana Listyorini Surya Sunandar di Yogyakarta pada tanggal 29 Mei 1991 dan disahkan dengan akte notaris Tegoeh hartanto SH no. 156 tahun 1991.

Thomas Edi Susanto adalah pemegang saham terbesar sekaligus sebagai direktur utama. Pada akhir tahun 1991 usaha ini pindah ke daerah Gamping, Sleman dan perusahaan menambah mesin jahit hingga berjumlah 75 buah.

Sejalan dengan peningkatnya produktivitas, perusahaan membutuhkan lokasi yang lebih luas dan strategis karena lokasi yang lama kurang memungkinkan untuk melakukan pengembangan oleh karena itu diputuskan untuk memindah lokasi perusahaan ke tempat yang lebih strategis dan dapat menunjang perkembangan perusahaan.

Pada tahun 1995 PT. Golden Bees Pratama memutuskan untuk memindahkan lokasi perusahaannya dan memilih lokasi di jalan Ring Road Selatan, Rukeman, Taman Tirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta. Bersamaan dengan itu perusahaan menambah mesin jahitnya hingga menjadi 150 unit, lokasi yang baru ini menempati tanah seluas 4.000 m² dan luas bangunan 1.500 m². Lokasi yang baru ini merupakan asset perusahaan setelah sebelumnya perusahaan hanya menyewa tempat untuk melakukan kegiatan usahanya. Hingga saat ini lokasi yang ada telah bertambah menjadi 10.000 m² dengan luas pabrik 6.000 m²

Bersamaan dengan dipindahnya lokasi perusahaan, secara resmi pula nama perusahaan dari PT. Golden Bees Pratama menjadi PT. Gaya Bella Diantama atau disingkat menjadi PT. Gabella.

Seiring dengan perjalanan waktu perusahaan mengalami pasang surut dan perkembangan. Tahun 1997 PT. Gabella melakukan perluasan pabrik tahap I dan menambah alat produksinya dengan mesin jahit yang ada sejumlah 300 unit. Produksi yang terus meningkat membuat PT. Gabella untuk kembali melakukan perluasan pabrik tahap II pada tahun 2000 dan juga menambah mesin jahitnya sehingga berjumlah 425 unit. Dengan kapasitas yang tersedia saat ini memungkinkan perusahaan untuk menerima pesanan dalam jumlah yang besar dari pembeli yang potensial.

B. Visi dan Misi PT. Gaya Bella Diantama.

Visi PT. Gaya Bella Diantama sebagai produsen tas adalah menjadi perusahaan manufaktur tas kelas dunia yang memproduksi tas yang

memiliki standard kualitas tertinggi dengan melakukan pengendalian kualitas yang ketat dan manajemen produksi yang baik.

Misi yang diemban manajemen PT. Gaya Bella Diantama dalam menjalankan tugas dan fungsinya adalah untuk menjadi produsen tas yang terbaik sebagaimana yang telah ditentukan oleh konsumen perusahaan, untuk mencapai hal tersebut maka perusahaan harus:

1. Menghasilkan hasil yang terbaik dan bersifat jangka panjang bagi pemegang saham perusahaan.
2. Menarik dan mempertahankan pekerja yang kompeten dan *qualified*, menjadikan mereka asset dan mitra.
3. Memberikan nilai yang lebih baik bagi konsumen dari pada yang diberikan pihak lain.

Untuk dapat melaksanakan dan mencapai misi tersebut perusahaan juga memiliki semboyan yang senantiasa ditanamkan kepada seluruh staf dan karyawan perusahaan yaitu *best quality, zero defect* dan *delivery on time*.

C. Struktur Organisasi dan Sumberdaya Manusia.

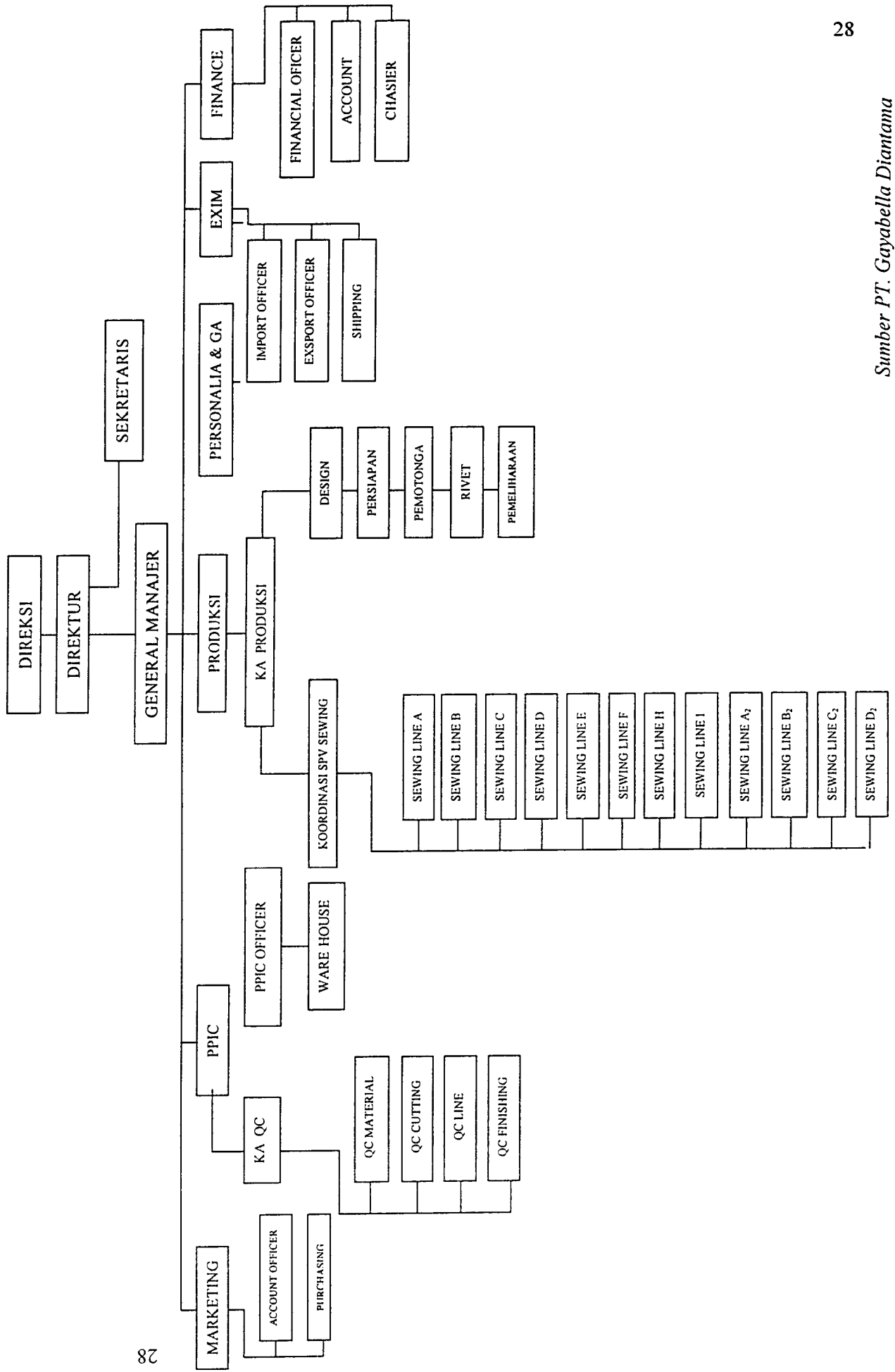
Untuk melaksanakan aktivitas dan mencapai produktivitas, perusahaan membuat sistem pembagian kerja sesuai fungsi masing masing yang diatur dalam struktur organisasi perusahaan.

Struktur organisasi yang berlaku di PT Gabella adalah Struktur fungsional dengan penekanan pada fungsi produksinya, pengaturan ini dimaksudkan agar tiap-tiap bagian yang menempati posisi masing-masing dapat

melaksanakan tugasnya secara maksimal dan mekanisme kerja, serta koordinasi dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Diharapkan juga dari struktur organisasi yang ada dapat diperoleh efisiensi yang optimal dari operasi perusahaan. Hal ini juga sebagai cerminan dari strategi keunggulan biaya yang diterapkan perusahaan dalam operasinya.

Pada awalnya perusahaan dipimpin dan dikelola langsung oleh pemilik yang merangkap sebagai direktur perusahaan. Direktur-pemilik bertanggungjawab dan terlibat langsung dalam hampir setiap kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan. Saat ini PT. Gabella dipimpin oleh seorang direktur yang sekaligus juga adalah pemilik perusahaan. Di bawah direktur adalah seorang manajer umum (GM) yang membawahi beberapa manajer fungsional dan beberapa kepala bagian dalam fungsi-fungsi dominan seperti produksi, pemasaran, keuangan, personalia, perencanaan produksi dan ekspor-impor. Bidang-bidang fungsional tersebut tidak semuanya dikepalai oleh manajer keuangan dan manajer pemasaran khusus untuk fungsi pemasaran dirangkap oleh direktur karena pasar perusahaan ada diluar negeri di luar negeri dan dalam hal ini direktur memiliki saluran-saluran untuk memasarkan produk perusahaan di luar negeri. Bidang-bidang fungsi lainnya dipimpin oleh seorang kepala bagian. Struktur perusahaan PT. Gabella secara lengkap dapat dilihat pada gambar 3.1 hal 28



Gambar 3.1
STRUKTUR ORGANISASI PT. GABELA

Untuk mendukung kegiatan usahanya, PT. Gabella senantiasa melakukan penyesuaian jumlah karyawan berdasarkan kebutuhan yang ada. Hingga tanggal 31 Agustus 2003 PT. Gabella mempekerjakan karyawan sejumlah 789 orang. Jumlah ini terdiri atas 631 jumlah karyawan tetap dan 152 orang tenaga kerja kontrak. Jumlah ini meningkat secara signifikan dari tahun-tahun sebelumnya.

D. Perkembangan Produk dan Strategi Transaksi

Pada tahap awal produksi hanya membuat tipe-tipe tas yang masih sangat sederhana, seperti tas sekolah dan travel bag. Perkembangan selanjutnya perusahaan sudah dapat memproduksi tas yang membutuhkan teknologi yang lebih maju seperti *luggage, rolling backpack, rolling deefel dan computer bags*.

Produk yang dihasilkan PT Gayabella Diantama berupa barang jadi tas yang beraneka ragam jenis dan bentuknya, baik dengan bahan kulit maupun non kulit (*polyester*). Pada mulanya produk yang dihasilkan dilempar ke pasar dalam negeri. Setelah berkembang dan mampu menghasilkan produk yang dapat diandalkan dari segi desain maupun kualitas, perusahaan mulai memproduksi tas untuk pasaran luar negeri. Hal ini juga didukung adanya kerjasama yang baik dengan pihak *buyer* sehingga semakin meningkatkan pesanan bagi perusahaan dan akhirnya perusahaan khusus memproduksi pesanan-pesanan dari pihak *buyer* saja.

Perusahaan juga telah memperoleh sertifikat ISO 9001 untuk kualitas produk-produk yang dihasilkannya. Hal ini dicapai berkat dukungan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan. Seperti CAD (*Computer Aided Design*) yang sangat terotomatisasi dan *Computer Manufacturing Teknologi*. Sistem *Total Quality Management* (TQM) yang diterapkan juga turut memperkuat standard kualitas melalui proses manufaktur.

Saat ini perusahaan sepenuhnya berorientasi ekspor dimana produk yang dihasilkan 95% dipasarkan di AS dan 5% dipasarkan di Eropa.

Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan ekspornya antara lain, adalah:

1. Mengikuti pameran-pameran di dalam negeri (Pameran Produk Ekspor di Jakarta) dan di luar negeri yaitu di Hongkong, AS dan Eropa.
2. Melakukan korespondensi dengan ITPC di beberapa Negara.
3. mengikuti misi dan pameran dagang yang dikelola Badan Pengelola Ekspor Nasional (BPEN)
4. Membuat website perusahaan: <http://www.gabella.co.id> yang dapat diakses oleh masyarakat dan konsumen.

Meskipun jumlah tas dan nilai ekspor yang dihasilkan mengalami fluktuasi setiap bulannya, tetapi secara kumulatif jumlah tersebut mengalami peningkatan yang cukup signifikan setiap tahunnya. Seperti yang ada pada tabel 3.1 berikut ini.

TABEL 3.1
REKAPITULASI EKSPOR PT. GABELLA
TAHUN 2000 dan 2001

NO	BULAN	2000		2.001	
		Jumlah Ekspor	Nilai ekspor	Jumlah Ekspor	Nilai Ekspor
1	Januari	27.034	76.792,01	46.750	21.517,49
2	Februari	23.142	14.117,75	36.384	193.201,55
3	Maret	16.030	73.253,50	47.773	151.161,70
4	April	33.914	113.193,50	58.745	242.741,19
5	Mei	36.989	170.387,44	59.260	233.927,44
6	Juni	29.999	126.545,11	91.490	462.139,35
7	Juli	76.711	289.677,25	74.800	272.474,30
8	Agustus	52.952	329.999,15	89.768	430.116,69
9	September	54.379	196.505,40	24.239	131.155,00
10	Oktober	18.470	86.889,50	15.478	60.124,00
11	November	41.902	123.869,64	22.505	110.345,00
12	Desember	13.268	42.408,45	40.126	128.325,00

Hingga akhir tahun 2001 perusahaan mempunyai rencana membuka kantor pemasaran untuk ekspor. Ini termasuk rencana perusahaan untuk memasarkan 95% produknya untuk ekspor.

Untuk manajemen risiko transaksi perdagangan yang ada pada PT. Gabella ditangani oleh bagian *eksport officer* dan bagian keuangan. Bagian *Eksport officer* akan melakukan analisa terhadap transaksi-transaksi yang terjadi kemudian melakukan negosiasi kepada pihak pembeli mengenai harga barang yang dipesan dan pelunasan akan pembayaran atas barang yang dipesan.

E. Rantai Nilai PT. Gabella

Setiap perusahaan merupakan kumpulan aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya. Sebagai perusahaan manufaktur tas, rantai nilai PT. Gabella juga terdiri atas 9 kategori generic aktivitas yang dikaitkan

menjadi satu dengan cara yang khas, yang mencerminkan aktivitas spesifik yang dilakukan perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu berinteraksi sehingga menjadi sumber keunggulan bersaing.

Kesembilan kategori generic yang membentuk keseluruhan aktivitas perusahaan yang ada pada PT. Gabella secara ringkas dapat digambarkan dengan menggunakan rantai nilai, yang diperlihatkan dalam gambar 3.2 hal 33

F. Metode Penelitian

1. Data yang dibutuhkan:

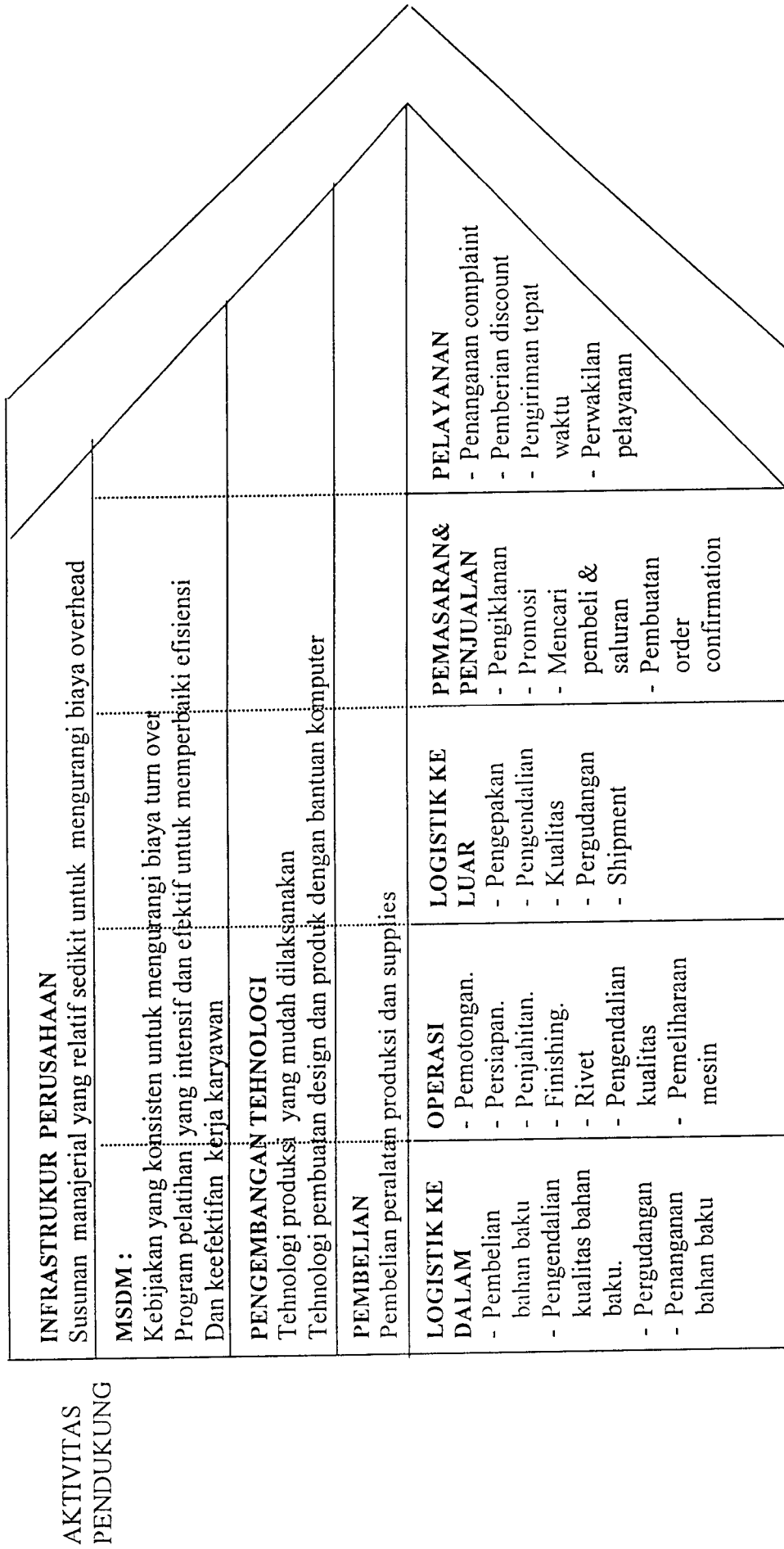
Sumber data atau informasi yang diperlukan dapat diklasifikasikan atas 2 tipe yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang berasal dari sumber aslinya dan diperoleh secara khusus untuk menjawab penelitian kita (Cooper & Emory, 1998).

Data primer yang diharapkan dapat diperoleh dari perusahaan adalah gambaran umum perusahaan, aktivitas-aktivitas dari produksi sampai *delivering* produk ke *customer*, transaksi ekspor yang dilakukan perusahaan selama tahun 2000 dan 2001.

Data sekunder digunakan sebagai pelengkap data primer. Data sekunder diperoleh dari sumber lain yang mengumpulkan data tersebut untuk tujuan lain.

Menurut Cooper & Emory (1998), manfaat data sekunder adalah lebih mudah untuk diperoleh dan biayanya murah. Data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini dapat diperoleh dari artikel, jurnal,

GAMBAR 3.2
RANTAI NILAI PT. GABELLA



internet, perpustakaan, dan instansi terkait seperti Bank Indonesia dan Badan Pusat Statistik. Data sekunder yang dibutuhkan yaitu data kurs mata uang, exposure valas yang di hedging.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang diperlukan untuk penelitian ini, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, dapat diperoleh dengan menggunakan metode:

- a. Studi literature, merupakan langkah awal yang dilakukan penulis guna mendapatkan landasan teori mengenai konsep *value chain* dan analisis manajemen risiko transaksi perdagangan luar negeri khususnya, yang diperoleh dari berbagai literature, jurnal, artikel-artikel yang berkaitan dengan obyek penelitian. Disamping itu juga untuk memperoleh data sekunder yang diperlukan sebagai data pendukung penelitian.
- b. Metode wawancara, yaitu cara yang dilakukan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti, melalui wawancara dengan pihak-pihak berkompeten terutama dalam hal ini adalah pimpinan, manajer-manajer aktivitas dan beberapa staf perusahaan.
- c. Metode observasi, yaitu melakukan pengumpulan data dengan mengamati secara langsung obyek penelitian untuk mendapat gambaran yang sebenarnya di perusahaan.

3. Metode Analisis

Dalam melaksanakan penelitian ini digunakan metoda analisis deskriptif tentang *value chain* dan evaluasi manajemen risiko transaksi perdagangan luar negeri yang terjadi diperusahaan dibandingkan dengan teori yang ada.

Menurut Indiariono dan Supomo (1999), penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu dengan tujuan untuk menjelaskan aspek-aspek relevan dengan fenomena yang diamati, menjelaskan karakteristik subyek yang diteliti dan mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu.

Sebelumnya dibuat rerangka analisis agar diperoleh kerangka berfikir yang jelas dan penelitian yang dilakukan menjadi lebih terarah.

Kerangka Berfikir

Tahap 1:

Analisis value chain activity

9 Kategori Generik Michael E. Porter:

Aktivitas primer terdiri atas:

- Logistik ke dalam
- Operasi
- Logistik ke luar
- Pemasaran dan penjualan
- Pelayanan

Aktivitas pendukung terdiri atas:

- Pembelian
- Pengembangan teknologi
- Manajemen sumberdaya manusia
- Infra struktur perusahaan

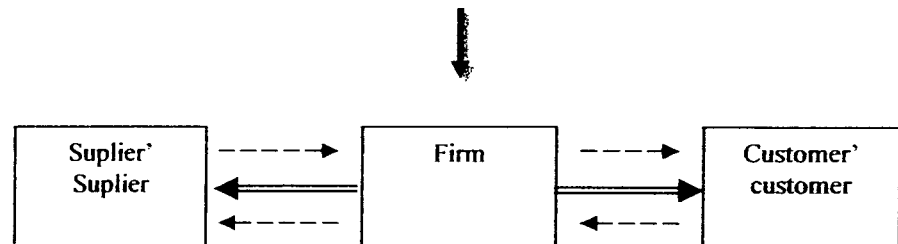
Tahap 2:

Analisis Manajemen Risiko Transaksi Internasional

- Analisis deskriptif transaksi forward melalui ilustrasi prosedur transaksi forward dan tingkat pendapatan forward perkwartalan tahun 2000 dan 2001.

Tahap 3:

Analisis Manajemen risiko Dalam Konsep Value Chain Activity



---> : managing risk activities(kekuatan pasokan)

<--- : managing risk activities(kekuatan permintaan)

==> : Customer linkages

<== : Supplier linkages

Aktivitas-aktivitas yang merupakan keunggulan dan kelemahan selanjutnya ditinjau kembali manakah yang berpengaruh terhadap **kekuatan pasokan dan kekuatan permintaan**

a. Analisis Value Chain

Kebanyakan organisasi memiliki banyak aktivitas dalam mengubah input menjadi output. Porter (1985) membagi value chain menjadi sembilan kategori generik . Kesembilan aktivitas tersebut terdiri atas 5 aktivitas primer dan 4 aktivitas pendukung.

Indikator yang digunakan dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan sebagai berikut:

TABEL 3.2

INDIKATOR AKTIVITAS 9 KATEGORI GENERIK MICHAEL E. PORTER

AKTIVITAS 9 KATEGORI GENERIK (E. PORTER)	INDIKATOR
LOGISTIK KE DALAM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan pengendalian material dan sistem persediaan. ▪ Efisiensi aktivitas pergudangan bahan baku ▪ Ketergantungan terhadap satu pemasok
OPERASI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan manufaktur dalam memproduksi ▪ Otomatisasi proses produksi ▪ Efektifitas pengendalian sistem produksi untuk meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya produksi ▪ Efisiensi tata ruang pabrik dan desain aliran kerja.
LOGISTIK KE LUAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ketepatan waktu dan efisiensi Penyerahan barang jadi dan service ▪ Efisiensi Aktivitas pergudangan barang jadi

PEMASARAN DAN PENJUALAN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluasi alternative saluran distribusi ▪ Pengembangan kualitas images dan reputasi yang baik ▪ Kepercayaan dan loyalitas tinggi dari pelanggan ▪ Luas kesetiaan merk antar pelanggan
PELAYANAN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ketepatan waktu terhadap keluhan pelanggan ▪ Pemberian jaminan dan kebijaksanaan garansi ▪ Mutu terhadap pelayanan konsumen ▪ Kemampuan untuk menyediakan barang pengganti dan jasa perbaikan
INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efisiensi struktur perusahaan menunjang produktivitas. ▪ Pengintegrasian dan koordinasi dari semua rantai nilai antar sub unit organisasi.
MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efektifitas prosedur untuk recruitment, training dan promosi pada semua tingkatan karyawan ▪ Kelayakan sistem peghargaan untuk memotivasi karyawan
PENGEMBANGAN TEKNOLOGI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peranan pengembangan tehnologi untuk memenuhi pesanan tepat waktu ▪ Kemampuan lingkungan pekerjaan untuk mendorong inovasi dan kreativitas
PENGADAAN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengadaan sarana dan prasarana untuk mendukung aktivitas operasional perusahaan

Sumber: *Havard Business School on Managing The Value Chain (Cambridge: HBS, 2000)*

Kegiatan primer yang membutuhkan analisis lebih lanjut, bergantung pada macam industri yang digeluti. Tetapi, disetiap perusahaan, semua kegiatan primer layak mendapat perhatian sampai batas tertentu dalam analisis internal yang sistematis (Rowe, et al. 1994)

b. Analisis Manajemen Risiko Transaksi Internasional.

Berdasarkan hasil survey pada table 2.1 halaman 22 bahwa tehnik hedging yang banyak digunakan adalah kontrak forward mata uang asing, maka penulis akan menggunakan kontrak forward sebagai manajemen risiko transaksi perdagangan luar negeri melalui analisis tingkat pendapatan forward.

Pendapatan forward = nilai ekspor x (selisih *forward hedge rate* dengan spot USD/IDR saat jatuh tempo.

Forward hedge rate = spot USD/IDR saat transaksi ditambah atau dikurangi *forward point* .

Forward point merupakan kesepakatan antar pihak bank yang ditunjuk oleh eksportir dengan importir.

Apabila *forward spot rate* > *contracted hedge rate* = *gain*

Apabila *forward spot rate* < *contracted hedge rate* = *loss*

c. Analisis Manajemen Risiko Dalam Konsep Value Chain Activity.

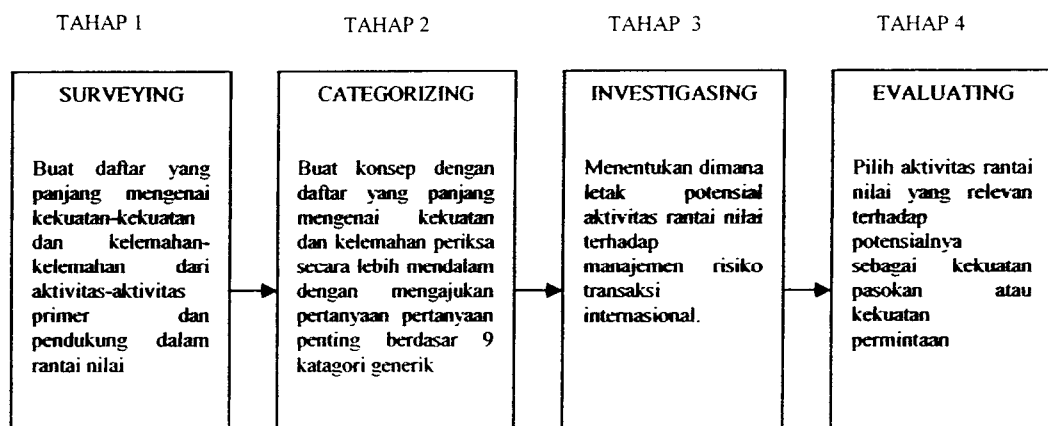
Dalam transaksi perdagangan luar negeri, dengan adanya kemungkinan terjadinya transaction risk maka akan timbul aktivitas baru yaitu aktivitas managing risk. Aktivitas hedging yang dapat dilakukan oleh penjual maupun pembeli, apabila dikaitkan dengan rangkaian aktivitas *value chain*, maka posisi aktivitas *hedging* atau aktivitas *managing risk* tersebut dapat ditempatkan pada dua sisi,

yaitu pada hubungan yang menciptakan *supplier linkages* dan *customer linkages*.

Dengan identifikasi aktivitas-aktivitas keunggulan dan kelemahan selanjutnya di tinjau kembali pada hubungan yang menciptakan *supplier linkage* dan *customer linkage*. Pada perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan internasional *supplier* maupun *customer linkage*-nya dapat dilihat dari kemampuan ekspor. Sedangkan kemampuan ekspor tergantung pada **kekuatan pasokan** dan **kekuatan permintaan**, Mamduh Hanafi (2003). Sehingga dapat dilihat proses evaluasi manajemen risiko transaksi internasional ditinjau dari konsep *value chain activity* sebagai berikut:

GAMBAR 3.3

PROSES EVALUASI MANAJEMEN RISIKO TRANSAKSI
INTERNASIONAL DITINJAU DARI AKTIVITAS RANTAI NILAI



BAB IV

ANALISIS MASALAH

A. Analisis Value Chain

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui aktivitas-aktivitas dalam penciptaan fisik produk, penjualan, transfer produk ke pembeli, pelayanan dan bantuan purna jual, serta aktivitas-aktivitas pendukungnya. Aktivitas-aktivitas tersebut kemudian diidentifikasi apakah merupakan kekuatan atau kelemahan bagi perusahaan. Dengan menggunakan analisis rantai nilai, dapat dilihat semua aktivitas yang dilakukan perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu berinteraksi sehingga menjadi sumber kekuatan pasokan maupun kekuatan permintaan (Agustina Maria,2000)

Kesembilan katagori yang membentuk keseluruhan aktivitas perusahaan yang ada pada PT. Gabella secara ringkas dapat di gambarkan dengan menggunakan rantai nilai yang diperlihatkan dalam gambar 3.2 halaman 33

Aktivitas-aktivitas dalam rantai nilai PT. Gabella tersebut dapat dijabarkan sbb:

TABEL 4.1
KEKUATAN DAN KELEMAHAN AKTIVITAS RANTAI NILAI
PT. GABELLA

AKTIVITAS	KEKUATAN DAN KELEMAHAN	
	KEKUATAN	KELEMAHAN
LOGISTIK KE DALAM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan dan koordinasi yang baik antara PPIC cutting dan persiapan 2. Tidak tergantung secara berlebihan terhadap pemasok tertentu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ruang gudang di pabrik yang masih belum mencukupi 2. Administrasi gudang yang belum solid
OPERASI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fungsi QC yang cukup ketat 2. Peralatan dan mesin-mesin produksi yang cukup canggih 3. Perencanaan yang matang pada bagian cutting, efisiensi bahan. 4. Koordinasi yang baik antara cutting dan persiapan 5. Kemampuan manufaktur untuk beroperasi pada skala luas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterlambatan datangnya bahan baku 2. Tempat kerja bagian persiapan yang masih terbatas dan kurang representative.
LOGISTIK KE LUAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan dengan pihak-pihak terkait untuk memperlancar aktivitas logistic ke luar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ruang gudang yang terbatas 2. Jadwal pengiriman lebih sering ditentukan pihak buyer 3. Koordinasi dan ketelitian yang masih kurang
PEMASARAN DAN PENJUALAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saluran distribusi yang tetap dan hubungan baik dengan buyer 2. Kepercayaan dan loyalitas yang tinggi dari konsumen 3. Fleksibilitas dalam penetapan harga produk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brand images yang masih kurang kuat karena PT. Gabella belum memiliki merk dagang sendiri
PELAYANAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respon yang cepat terhadap setiap keluhan konsumen 2. Pemberian garansi produk 3. Pemberian diskon bagi pengirim yang tidak tepat waktu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum ada QC pelayanan
INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spesialisasi fungsional dan sentralisasi, pengawasan ketat 2. Susunan manajemen yang relative sedikit, mengurangi biaya overhead. 3. Penerapan sistem TQM untuk meningkatkan nilai produk dan produktivitas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbedaan orientasi fungsional, menghambat koordinasi dan orientasi.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan yang konsisten untuk mengurangi biaya perputaran 2. Program orientasi dan pelatihan untuk meningkatkan efisiensi dan keefektifan kerja. 3. Program insentif dan kompensasi meningkatkan produktifitas. 	
PENGEMBANGAN TEKNOLOGI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan CAD dalam mendesain tas 2. penggunaan EDP untuk mendukung sistem informasi dalam perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum maksimalnya penggunaan teknologi itu sendiri.
PENGADAAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan dalam pembelian dan pengadaan segala kebutuhan yang diperlukan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas dan jangka waktu realisasi barang-barang dan segala perlengkapan yang dibutuhkan.

1. AKTIVITAS PRIMER

a. Logistik Ke Dalam

Indikator yang digunakan dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan aktivitas logistik ke dalam antara lain: kemampuan pengendalian material dan sistem persediaan, efisiensi aktivitas pergudangan bahan baku, ketergantungan terhadap satu pemasok. (Cambridge: HBS,2000).

Untuk kemampuan pengendalian material dan sistem persediaan sudah berjalan baik dengan adanya perencanaan dan koordinasi yang baik antara PPIC *cutting* dan persiapan. Untuk prosedur akuntansinya dapat dilihat di lampiran 1.1 dan 1.2 halaman 67 dan 68 dalam prosedur akuntansi untuk sistem logistic ke dalam dapat dilihat bahwa semua bagian akan menerima jadwal produksi hal ini dilakukan tidak lain untuk memudahkan koordinasi antar bagian PPIC *cutting* dan persiapan.

Sampai saat ini PT Gabella tidak menemui kesulitan memperoleh bahan baku, karena selain bahannya mudah didapat juga karena PT gabella tidak tergantung pada pemasok tertentu. Selain diperoleh dari dalam negeri, bahan juga didapat pemasok dari Hongkong, Singapura dan Taiwan.

Untuk efisiensi aktivitas pergudangan PT. Gabella masih menemui kendala, PT. Gabella memiliki 4 buah gudang di dua tempat terpisah. Satu gudang terletak di lokasi pabrik dan tiga lainnya terletak di jalan Wates (Gamping). Gudang-gudang tersebut terutama untuk menyimpan sediaan bahan baku, aksesoris, perlengkapan maupun produk-produk jadi yang siap dikirim. Lokasinya yang terpisah di beberapa tempat sering menjadi penyebab dari beberapa masalah yang pada akhirnya dapat mengganggu jadwal dan kegiatan produksi.

Masalah-masalah tersebut antara lain: terganggunya jadwal produksi akibat keterlambatan barang dan sulitnya pengawasan dan pengendalian barang. Lihat lampiran 2.1 halaman 75 keterlambatan barang yang mengakibatkan PT. Gabella mengambil kebijakan memberikan discount bagi perusahaan yang barangnya terlambat dikirim.

b. Operasi

Aktivitas-aktivitas utama yang termasuk dalam operasi atau produksi adalah: pemotongan, persiapan, penjahitan (*sewing*),

finishing, rivet, pengendalian kualitas, dan pemeliharaan mesin. Bagian produksi dan pengendalian mutu (QC) pada PT. Gabella bertugas melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut. Prosedur akuntansinya dapat dilihat di lampiran 1.3, 1.4 dan 1.5 halaman 69, 70 dan 71

Indikator yang digunakan dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan aktivitas operasi antara lain: kemampuan manufaktur dalam memproduksi, otomatisasi proses produksi, efektifitas pengendalian sistem produksi untuk meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya produksi, efisiensi tata ruang pabrik dan disain aliran kerja.(Cambridge: HBS,2000)

Untuk efektifitas pengendalian sistem produksi PT Gabella menerapkan Sistem *Total Quality Manajemen* sehingga tiap line *sewing* akan diawasi oleh *quality control*, hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya produksi akibat perbaikan kembali barang yang sudah diproduksi.

Untuk mendukung operasinya, saat ini PT gabella memiliki 6 unit mesin *pressing*, 2 unit mesin potong bahan, 1 unit mesin *shipping* (untuk memotong bagian yang kecil-kecil) dan satu unit mesin *rolling* (untuk bungkus fit rit), mesin-mesin tersebut berperan dalam efisiensi bahan. Lihat lampiran 2.2 halaman 76 Dengan mesin-mesin dan peralatan yang memadai PT. Gabella

mampu memproduksi 4000-6000 tas per hari untuk memenuhi pesanan dalam jumlah banyak.

Dalam hal efisiensi tata ruang pabrik dan desain aliran kerja, PT Gabella masih menemui kendala yaitu tempat kerja bagian persiapan yang masih terbatas dan kurang representative sehingga aliran pekerjaan pada bagian produksi menjadi kurang teratur dan tidak terkoordinasi dengan baik.

c. Logistik ke Luar

Aktivitas logistic keluar pada PT. Gabella meliputi: pengepakan, pengendalian kualitas pergudangan barang jadi, dan pengiriman. Prosedur akuntansinya dapat dilihat di lampiran 1.6 dan 1.7 halaman 72 dan 73.

Indikator yang digunakan dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan aktivitas logistic ke luar adalah: ketepatan waktu dan efisiensi penyerahan barang jadi dan *service* serta efisiensi aktivitas pergudangan barang jadi. (Cambridge: HBS,2000)

Untuk efisiensi penyerahan barang jadi PT Gabella menjalin hubungan baik dengan pihak-pihak terkait (deperindag, bank, bea cukai) untuk memperlancar pengiriman barang ke luar.

Efisiensi aktivitas pergudangan PT. Gabella masih menemui kendala, yaitu terbatasnya gudang tempat penyimpanan produk-produk yang siap dikirim dan jadwal pengiriman lebih sering ditentukan oleh pihak buyer. Jika pihak buyer belum menghendaki,

barang belum bisa dikirim sehingga terjadi penumpukan barang. Jadwal pengiriman yang kadang-kadang juga terganggu atau terlambat akibat perubahan jadwal produksi secara tiba-tiba. Lihat lampiran 2.1 halaman 75 komplain dari pihak buyer selama tahun 2000 dan 2001.

Koordinasi dan ketelitian yang masih kurang sehingga kerap terjadi jumlah hang tag dan label kurang, warna tas dalam satu kotak tidak sama, jumlah tas yang tidak sesuai dan lain-lain, sehingga perusahaan harus mengganti barang atau mengembalikan uang yang sudah dibayar oleh pembeli. Lihat lampiran 2.3 halaman 77 mengenai kebijakan perusahaan akibat ketidaksesuaian barang yang dikirim ataupun rusak.

d. Pemasaran dan Penjualan

Indikator yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan aktivitas pemasaran dan penjualan antara lain sebagai berikut: evaluasi alternative saluran distribusi, pengembangan kualitas images dan reputasi yang baik, kepercayaan dan loyalitas yang tinggi dari pelanggan, luas kesetiaan merk antar pelanggan, (Cambridge: HBS, 2000)

Dalam hal kepercayaan dan loyalitas tinggi dari pelanggan, PT. Gabella telah memiliki saluran-saluran didistribusikan yang tetap untuk memasarkan produknya di pasar luar negeri. Hubungan dengan buyer di luar negeri tetap terpelihara baik hingga saat ini.

Ditandai dengan kontinuitas order dari waktu ke waktu. Lihat lampiran 2.4 halaman 78 dimana buyer yang memesan dalam skala besar pertahun yaitu Cal pak (23.5%), Picnic Time (17.21%), dan Olympia (12.6%).

Selama ini, alternatif kegiatan yang dilaksanakan oleh bagian pemasaran PT Gabella untuk memasarkan dan menjual produk perusahaan antara lain adalah:

- Membuat situs website perusahaan di internet dengan alamat: <http://www.gabella.co.id>.
- Mengikuti pameran produk ekspor (PPE) yang dilaksanakan setiap tahun di Jakarta dan mengikuti pameran di AS, Hongkong dan Eropa.
- Mengikuti misi dan pameran dagang yang dikelola Badan Pengelola Ekspor Nasional.

Fleksibilitas dalam penetapan harga produk untuk dapat menghasilkan volume penjualan yang signifikan. Lihat table 3.1 halaman 31

Namun demikian, untuk pengembangan kualitas images dan reputasi yang baik PT. Gabella masih menemui kesulitan, yaitu brand image yang kurang kuat karena belum mempunyai merk dagang sendiri.

e. Pelayanan

Aktivitas-aktivitas yang dijalankan PT. Gabella yang termasuk dalam pelayanan antara lain: pembukaan kantor perwakilan, penanganan komplain konsumen, penyediaan info yang lengkap, pemberian garansi dan diskon serta penyesuaian produk. PT. Gabella juga berupaya keras untuk meningkatkan nilai produk tas yang dihasilkannya. PT. Gabella membuka kantor perwakilannya di Jakarta dan Hongkong bukan hanya untuk mendukung aktivitas pemasaran dan penjualannya, tetapi juga sekaligus dalam rangka peningkatan pelayanan untuk konsumen. PT. Gabella berkomitmen untuk menghasilkan produk tas yang berkualitas tinggi dan selalu melakukan pengiriman dengan tepat waktu.

Dalam hal pemberian jaminan dan kebijaksanaan garansi, serta kemampuan untuk menyediakan barang pengganti, hal yang dilakukan yaitu, produk yang rusak atau cacat akan dikompensasikan dengan : memberikan garansi berupa perbaikan oleh PT. Gabella langsung, atau perbaikan dilakukan oleh konsumen ditempat lain dan biaya biaya ditanggung PT. Gabella, atau mengganti dengan produk yang baru. Untuk keterlambatan dalam pengiriman PT. Gabella biasanya akan memberi diskon terhadap produk yang dijualnya. Lihat lampiran 2.1 dan 2.3 halaman 75 dan 77

Untuk mutu terhadap pelayanan konsumen masih menemui kelemahan yaitu belum ada tim pengendali pelayanan yang dapat memantau perkembangan dan memberi solusi peningkatan pelayanan pada konsumen.

2. AKTIVITAS PENDUKUNG

a. Infrastruktur Perusahaan PT Gabella

Struktur perusahaan ini adalah fungsional dan terpusat sesuai dengan gambar struktur organisasi perusahaan. Dan tiap-tiap fungsi bertanggungjawab pada manajernya masing-masing, kemudian para manajer bertanggungjawab pada direktur utama.

Dalam bentuk struktur organisasi seperti ini ada kekuatan potensial yang dimiliki perusahaan, antara lain:

- Spesialisasi fungsional dan sentralisasi yang memungkinkan pengawasan dapat dilakukan dengan tepat.
- Susunan manajerial yang relative sedikit sehingga mampu mengurangi biaya overhead.
- Penerapan sistem Total Quality Management untuk meningkatkan nilai produktivitas.

Namun juga ada kekurangan yang masih dijumpai:

- Perbedaan dalam orientasi fungsional yang dapat menghambat komunikasi dan koordinasi.

- Spesialisasi yang kadang-kadang membuat manajer atau kepala bidang fungsional menjadi terisolir dari masalah-masalah strategis perusahaan.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia.

PT. Gabella dalam pengelolaan sumberdaya manusia berusaha untuk merampingkan struktur organisasinya. Struktur organisasi yang saat ini telah terbentuk sudah dianggap memenuhi kebutuhan dari perusahaan. Perusahaan mengadakan perekrutan karyawan pada media massa, dan diutamakan yang dekat dengan lingkungan kantor atau pabrik. Hal ini berdasar kebijakan perusahaan menjalin hubungan sosial dengan masyarakat seputar lingkungan perusahaan.

c. Pengembangan Tehnologi.

Sampai saat ini perusahaan telah menggunakan tehnologi yang memudahkan karyawan baik dari segi produksi, sewing dan desain yang menggunakan computer.

Kekuatan yang dimiliki perusahaan dalam pengembangan tehnologi terutama terletak pada kemampuannya dalam mendesain produk tas untuk senantiasa menghasilkan produk baru dengan menggunakan produksi EDP yang dapat mendukung sistem informasi dalam perusahaan. Lihat lampiran 2.5 halaman 79

Kelemahan dalam pengembangan tehnologi ini yaitu belum maksimalnya penggunaan tehnologi.

d. Pembelian.

Kegiatan pembelian barang pada PT. Gabella jelas sangat mendukung aktivitas-aktivitas lainnya pada perusahaan dalam pembelian dan pengadaan segala kebutuhan yang diperlukan.

Kekurangan terletak pada kuantitas yang direalisasikan lebih sedikit dan jangka waktu, yaitu realisasi lebih lambat dari barang-barang dan segala perlengkapan yang dibutuhkan.

Kemungkinan ini disebabkan control biaya yang ketat oleh manajemen perusahaan sebagai salah satu wujud implementasi strategi biaya rendah yang coba diterapkan oleh perusahaan selama ini.

B. Analisis Manajemen Risiko

Analisis Deskriptif Transaksi Forward

Jual beli valuta asing yang penyerahannya akan dilakukan dimasa yang akan datang dengan kurs yang ditetapkan sekarang. Transaksi tersebut biasa dilakukan untuk menghindari ketidakpastian kurs dimasa yang akan datang. Kurs *forward* dihitung berdasarkan kurs spot dan perbedaan suku bunga (*interest rate differential*) antara kedua mata uang yang dipertukarkan. Perbedaan ini akan membedakan biaya yang diharapkan, akan tetapi perbedaan tidak terlalu besar. Hal ini disebabkan perusahaan dapat segera melakukan *hedging*. Manfaat utama dari *hedging* di pasar *forward* adalah mengurangi volatilitas penerimaan dan

pembayaran. Berkurangnya volatilitas tentunya akan mempengaruhi seluruh aktivitas perusahaan, misalkan: meningkatkan kualitas informasi tentang pusat laba, memperbaiki mutu perencanaan pemasaran, mengurangi biaya kebangkrutan seperti yang diharapkan. Dengan demikian manfaat *hedging* direpresentasikan dalam bentuk perbaikan-perbaikan dalam aktivitas perusahaan karena meningkatnya derajat kepastian.

Dengan menggunakan ilustrasi dimana PT Gabella mempunyai pinjaman valuta asing atas barang ekspor yang akan di bayar di masa yang akan datang. Untuk mengatasi kemungkinan meningkatnya nilai atau kurs valuta asing yang disebabkan adanya risiko pergerakan di pasar yang fluktuatif maka PT. Gabella melakukan hedging. Jika tidak melakukan hedging, pada saat pinjaman tersebut jatuh tempo kurs yang terjadi di pasar sangat tinggi sehingga dengan demikian akan mengakibatkan PT. Gabella di bebani biaya yang disebabkan oleh perubahan nilai kurs (*exchange rate risk*) yang tidak menguntungkan.

Pada tanggal 24 Januari 2001, Intersport fast; salah satu buyer PT. Gabella memesan 754 item tas senilai USD 1.885 yang akan jatuh tempo pada tanggal 28 February 2001. PT Gabella mempercayakan penyelesaiannya dengan menunjuk bank tertentu. Harga pasar pada tanggal 24 Januari 2001 sebagai berikut:

Spot USD/IDR: 9346/9440

Forward point 1 bulan: 400/500

Maka forward hedge rate tanggal 28 februari 2001

$9440 + 500 = 9940$, harga kesepakatan bank dengan PT. Gabella, jika tidak hedging maka perusahaan akan rugi.

(9786 (harga valuta spot USD/IDR tanggal 28 februari 2001)-

$9940) \times \text{USD } 1,885 = \text{Rp } 290.290,-$

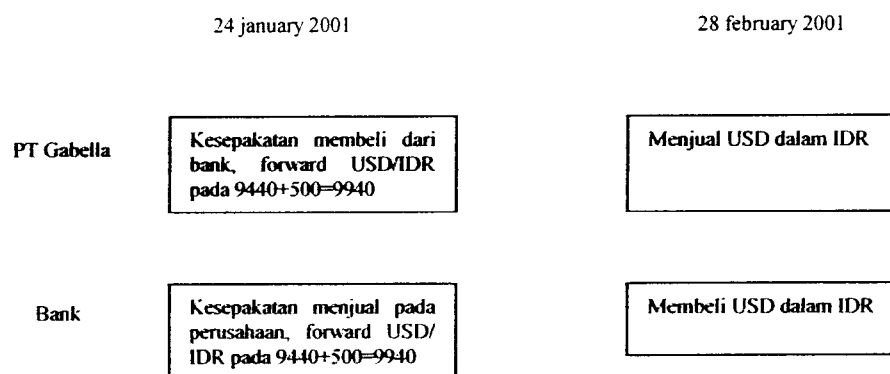
Sebaliknya jika harga valuta spot USD/IDR pada tanggal 28 februari 2001 menjadi Rp 9.500 maka dengan melakukan hedging akan muncul kerugian sebesar $(\text{Rp } 9.440 - \text{Rp } 9.500) \times \text{USD } 1,885 = \text{Rp } 113.100,-$

Apabila *forward spot rate* > *contracted hedge rate* = *gain*

Apabila *forward spot rate* < *contracted hedge rate* = *loss*

GAMBAR 4.1

ILUSTRASI TRANSAKSI FORWARD



catatan: hanya terjadi satu kali cash flow, yaitu terjadi pada tanggal 28 februari

TABEL 4.2
REKAPITULASI PENDAPATAN FORWARD PT. GABELLA
TAHUN 2000 DAN 2001

TAHUN	PERIODE	PENDAPATAN FORWARD
2000	Kwartal 1	2.789.000,00
	Kwartal 2	11.256.150,00
	Kwartal 3	13.380.700,00
	Kwartal 4	776.700,00
2001	Kwartal 1	2.433.900,00
	Kwartal 2	9.828.000,00
	Kwartal 3	8.118.150,00
	Kwartal 4	2.138.050,00

Dapat dilihat pada tabel 4.2 manajemen risiko transaksi, melalui transaksi *forward* yang dilakukan PT Gabella pada tahun 2000 memperoleh pendapatan sekitar 28,4 juta. Dan pada tahun 2001 mencapai 22.5 juta. Hal ini menunjukkan bahwa selama tahun 2000 dan 2001 manajemen risiko transaksi yang dilakukan PT Gabella melalui transaksi *forward* cukup baik. Untuk lebih detailnya dapat dilihat pada lampiran 2.6 halaman 80

Jumlah transaksi ekspor tergantung pada **kekuatan pasokan** (yaitu kemampuan perusahaan dalam memasok produksi untuk ekspor) dan **kekuatan permintaan** (yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan konsumen, Mamduh Hanafi, 2000), keduanya tidak lepas dari usaha manajemen PT Gabella dalam menjalin hubungannya dengan pembeli (*supplier* dan konsumen). Aktivitas yang menghubungkan antara perusahaan

dan pembeli sehubungan dengan manajemen risiko transaksi disebut aktivitas *managing risk*.

C. Manajemen Risiko Transaksi Internasional ditinjau dari Konsep

Value Chain

Dalam transaksi perdagangan luar negeri, dengan adanya kemungkinan terjadinya *transaction risk* maka akan timbul aktivitas baru yaitu aktivitas *managing risk*. Aktivitas *hedging* yang dapat dilakukan oleh penjual maupun pembeli, apabila dikaitkan dengan rangkaian aktivitas *value chain*, maka posisi aktivitas *hedging* atau aktivitas *managing risk* tersebut dapat ditempatkan pada dua sisi, yaitu pada hubungan yang menciptakan *supplier linkages* dan *customer linkages*.

Pada perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan internasional *supplier* maupun *customer linkage*-nya dapat dilihat dari kemampuan ekspor. Sedangkan kemampuan ekspor tergantung pada **kekuatan pasokan** dan **kekuatan permintaan**. hal ini tidak lepas dari usaha manajemen PT Gabella untuk menjalin kerjasama dengan pihak *buyer* maupun *supplier*. Aktivitas-aktivitas perusahaan yang mendukung maupun tidak mendukung dapat diidentifikasi melalui analisis rantai nilai yang telah dilakukan.

Dalam aktivitas rantai nilai yang dapat diidentifikasi dalam aktivitas *managing risk*, yaitu yang mempunyai nilai potensial sebagai kekuatan pasokan ataupun kekuatan permintaan sebagai berikut:

TABEL 4.2

AKTIVITAS *MANAGING RISK* PADA PT. GABELLA

Aktivitas Kekuatan/Kelemahan	Deskripsi	Sumber/Potensial	Lokasi pada Rantai nilai
S1	Perencanaan dan koordinasi yang baik antara PPIC cutting dan persiapan	Kekuatan pasokan	Logistik ke dalam.
S2	Tidak tergantung secara berlebihan terhadap pemasok tertentu.	Kekuatan pasokan	Logistik ke dalam
W1	Ruang gudang di pabrik yang masih belum mencukupi.	Kekuatan pasokan.	Logistik ke dalam
W2	Sistem administrasi gudang yang belum solid.	Kekuatan pasokan	Logistik ke dalam
S3	Adanya fungsi pengendali mutu yang cukup ketat.	Kekuatan permintaan	Operasi
S4	Peralatan dan mesin produksi yang cukup canggih dan perencanaan yang matang pada bagian <i>cutting</i>	Kekuatan pasokan dan permintaan	Operasi
S7	Kemampuan manufaktur untuk beroperasi pada skala luas	Kekuatan pasokan	Operasi.
W3	Keterlambatan datangnya bahan baku	Kekuatan pasokan.	Operasi
W5	Jadwal pengiriman lebih sering ditentukan pihak buyer	Kekuatan pasokan.	Logistik keluar
W6	Koordinasi dan ketelitian yang masih kurang.	Kekuatan pasokan	Logistik ke luar.
S8	Hubungan dengan pihak-pihak terkait untuk memperlancar aktivitas logistic ke luar.	Kekuatan pasokan dan kekuatan permintaan.	Pemasaran dan penjualan
S9	Saluran distribusi yang tetap dan hubungan baik dengan buyer	Kekuatan permintaan	Pemasaran dan penjualan
S10	Kepercayaan dan loyalitas yang cukup tinggi dari konsumen.	Kekuatan permintaan	Pemasaran dan penjualan.
S11	Fleksibilitas dalam penetapan harga produk.	Kekuatan permintaan	Pemasaran dan penjualan
W8	Brand images yang masih kurang kuat karena PT. Gabella belum memiliki merk dagang sendiri.	Kekuatan permintaan	Pelayanan
S12	Respon yang cepat terhadap setiap keluhan konsumen.	Kekuatan permintaan	Pelayanan

S13	Pemberian garansi produk	Kekuatan permintaan	Pelayanan
S14	Pemberian diskon bagi pengiriman yang tidak tepat waktu	Kekuatan permintaan	Pelayanan
W9	Belum adanya QC pelayanan	Kekuatan permintaan	Pelayanan
S23	Pembelian barang-barang yang mendukung aktivitas-aktivitas yang ada pada perusahaan.	Kekuatan pasokan	Pembelian
S21	Pengembangan teknologi dalam mendesain produk tas untuk senantiasa menghasilkan produk baru	Kekuatan pasokan dan permintaan	Pengembangan teknologi

Dari tabel diatas dapat diidentifikasi aktivitas-aktivitas yang berpotensi baik secara positif maupun negative terhadap kekuatan pasokan maupun permintaan. Aktivitas S₁, S₂, S₃, S₇ dan S₂₃ merupakan aktivitas yang mendukung kelancaran produksi sehingga pesanan customer dapat dipenuhi tepat waktu, sehingga customer percaya dan akan terus menjalin hubungan dagang dengan perusahaan dengan demikian akan terjalin hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan customer, sehingga aktivitas-aktivitas tersebut berpotensi positif terhadap **kekuatan pasokan**,. Selanjutnya aktivitas-aktivitas tersebut merupakan aktivitas yang memiliki *value added* terhadap manajemen risiko transaksi perdagangan luar negeri.

Aktivitas S₉,S₁₂, S₁₃,S₁₄ yaitu saluran distribusi yang tetap berpotensi untuk mengurangi biaya pemasaran, biaya promosi dan mendorong penjualan secara signifikan, ditandai adanya kontinuitas order dari waktu ke waktu oleh customer. Aktivitas S₁₀ dan S₁₁ berpotensi untuk melancarkan penjualan baik secara operasional maupun administrasi. Oleh

karena itu aktivitas-aktivitas tersebut berpotensi secara positif terhadap **kekuatan permintaan**, selanjutnya aktivitas-aktivitas tersebut juga merupakan aktivitas yang memiliki *value added* terhadap manajemen risiko transaksi perdagangan luar negeri.

Aktivitas S₄, S₈, dan S₂₁, dengan adanya mesin yang canggih maka perusahaan dapat produksi dalam skala besar sehingga dapat memenuhi pesanan tepat waktu dan sesuai permintaan dengan demikian merupakan aktivitas yang dapat mendukung kelancaran produksi sekaligus penjualan selain itu juga berusaha memuaskan konsumen dengan senantiasa menciptakan produk baru, sehingga aktivitas-aktivitas ini berpotensi positif terhadap **kekuatan pasokan** maupun **kekuatan permintaan**. Dan merupakan aktivitas yang memiliki *value added* terhadap manajemen risiko transaksi perdagangan luar negeri.

Aktivitas W₁, W₂, dan W₃ yaitu berpotensi menghambat kelancaran produksi sehingga mengakibatkan pesanan customer tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Hal ini menimbulkan ketidakpercayaan dan keengganan untuk memesan lagi atau customer bias menunda pembayaran sebagai akibat keterlambatan yang dilakukan perusahaan. Sehingga menghambat kelancaran transaksi dan **berpotensi negative** terhadap **kekuatan pasokan**. Aktivitas tersebut tidak memberi nilai tambah bagi manajemen risiko transaksi perdagangan luar negeri.

Aktivitas W₅, W₆ dan W₇ berpotensi mengakibatkan kesalahan pengiriman barang pesanan dan penundaan pengiriman barang, sehingga

mengakibatkan penyelesaian transaksi yang membutuhkan penambahan waktu, sehingga kemungkinan terjadi penundaan pembayaran. Ini juga akan menghambat penyelesaian transaksi secara langsung/khusus. Dan berpotensi mengurangi **kekuatan pasokan** dan **permintaan**, Aktivitas tersebut tidak memberi nilai tambah bagi manajemen risiko transaksi perdagangan luar negeri.

W8 merupakan aktivitas yang berpotensi menambah biaya pemasaran dan juga menghambat pemasaran ke skala yang lebih luas. Aktivitas W9 merupakan aktivitas yang merupakan kelemahan perusahaan dalam hal pelayanan konsumen hal ini juga menghambat kelancaran transaksi secara umum. Dan berpotensi mengurangi **kekuatan permintaan**. Aktivitas tersebut tidak memberi nilai tambah bagi manajemen risiko transaksi perdagangan luar negeri.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai bagian akhir dari penulisan skripsi ini, maka dalam bab ini disajikan kesimpulan dan saran. Kesimpulan dan saran yang disampaikan ini pada dasarnya merupakan kesimpulan dan saran yang dikemukakan berdasarkan hasil analisa deskriptif yang telah dilakukan.

A. Kesimpulan

1. Melalui transaksi forward yang dilakukan PT Gabella pada tahun 2000 diperoleh pendapatan sekitar 28,4 juta. Sedangkan pada tahun 2001 mencapai 22.5 juta. Hal ini menunjukkan bahwa selama tahun 2000 dan 2001 manajemen risiko transaksi yang dilakukan PT Gabella melalui forward cukup baik.
2. Hubungan antara PT Gabella dengan pembeli, *supplier* dan konsumen dapat ditempatkan dari dua sisi, yaitu pada hubungan yang menciptakan *supplier linkages* dan *customer linkages*. Berdasarkan analisis rantai nilai dapat diidentifikasi aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam aktivitas *managing risk*, sebagai berikut :
 - a. Aktivitas yang mempunyai potensi mendukung kekuatan pasokan atau *supplier linkages* yaitu : perencanaan dan koordinasi yang baik antara PPIC cutting dan persiapan : tidak tergantung secara berlebihan terhadap pemasok tertentu; adanya fungsi pengendalian mutu yang cukup ketat; kemampuan manufaktur untuk beroperasi pada skala luas;

pembelian barang-barang yang mendukung aktivitas-aktivitas yang ada pada perusahaan.

- b. Aktivitas yang mempunyai potensi mendukung kekuatan permintaan atau *customer linkage* yaitu: saluran distribusi yang tetap dan hubungan baik dengan buyer; respon yang cepat terhadap setiap keluhan konsumen; pemberian garansi produk; pemberian diskon bagi pengiriman yang tidak tepat waktu.
- c. Aktivitas yang mempunyai potensi mendukung kekuatan pasokan dan kekuatan permintaan, yaitu: peralatan dan mesin produksi yang cukup canggih dan perencanaan yang matang pada bagian cutting; hubungan dengan pihak-pihak terkait untuk memperlancar aktivitas logistic keluar; pengembangan teknologi dalam mendesain produk tas untuk senantiasa menghasilkan produk baru.
- d. Aktivitas yang mempunyai pengaruh negative pada kekuatan pasokan, yaitu: uang gudang di pabrik yang masih belum mencukupi; sistem administrasi gudang yang belum solid; keterlambatan datangnya bahan baku.
- e. Aktivitas yang mempunyai potensi menjadi kelemahan kekuatan permintaan, yaitu: brand images yang masih kurang kuat karena PT. Gabella belum memiliki merk dagang sendiri; belum adanya QC; pengendalian mutu pelayanan.
- f. Aktivitas yang mempunyai potensi menjadi kelemahan kekuatan permintaan dan kekuatan pasokan, yaitu: jadwal pengiriman lebih sering ditentukan pihak buyer; koordinasi dan ketelitian masih kurang.

3. Aktivitas-aktivitas yang berpotensi mendukung kekuatan pasokan atau *supplier linkages* maupun kekuatan permintaan atau *customer linkages* dan aktivitas yang mendukung keduanya sekaligus merupakan aktifitas yang memiliki *value added* terhadap manajemen risiko transaksi perdagangan luar negeri, sedangkan aktivitas yang tidak mendukung atau berpotensi negative terhadap kekuatan pasokan atau *supplier linkages* maupun kekuatan pasokan atau *supplier linkages* maupun kekuatan permintaan atau *customer linkages* dan aktivitas yang berpotensi negative untuk keduanya, merupakan aktivitas yang **tidak** menambah nilai bagi manajemen risiko transaksi perdagangan luar negeri sehingga perlu dieliminir.

B. Saran

1. Untuk meningkatkan efisiensi dan keefektifan produksi, perlu adanya perbaikan tata letak yang representatif agar aliran pekerjaan pada bagian produksi dapat dilaksanakan dengan lebih teratur dan dapat dikoordinasikan dengan lebih baik.
2. Melakukan investasi untuk menambah ruang gudang di pabrik baik untuk menyimpan bahan baku maupun barang jadi yang siap dikirim.
3. Pengadaan pengendalian mutu pelayanan hal ini dimaksudkan perusahaan dapat senantiasa menjamin mutu dan kualitas produk untuk kepuasan konsumen serta menjalin hubungan baik dengan konsumen dengan

demikian dapat mendukung perusahaan dalam manajemen risiko transaksi perdagangan luar negeri.

4. Hendaknya dimasa yang akan datang PT. Gabella mampu memiliki merk dagang sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

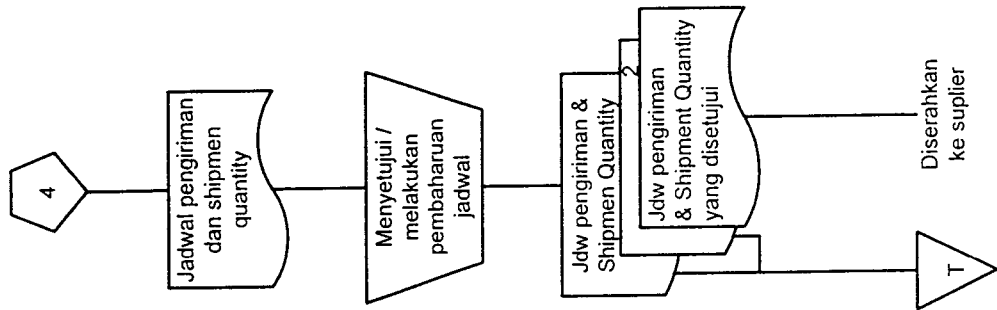
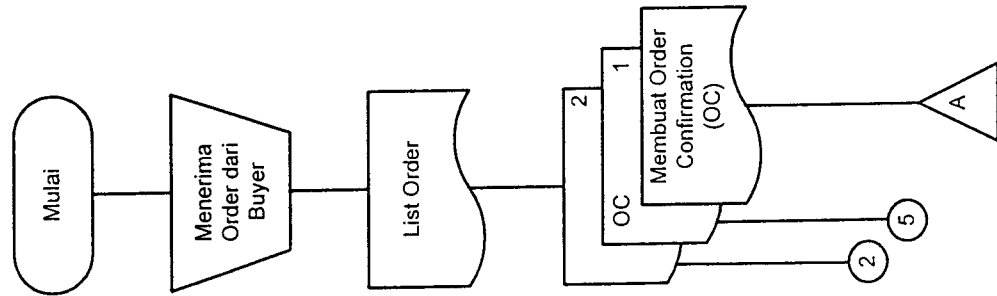
- Anonim, *Value Chain Analisis for Assessing Competitive Advantage* .
Manajemen Executive, Vol 9, no 4
- Agus Sartono, *Manajemen Keuangan Internasional*, BPFE, Yogyakarta,
November 2001
- Agustina Maria V Nopratiwi, *Managing Internasional Transaction Risk Ditinjau
dari Konsep Value Chain Activity*, Wahana, Vol 3 no 1 Februari 2000.
- Bank Indonesia, *Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia*, vol VII edisi September
2001.
- , *Laporan Tahunan Bank Indonesia, Faktor-faktor yang Mempengaruhi
Nilai Tukar Rupiah*, Edisi tahun 2000.
- Hernando N. Nainggolan, *Analisis Rantai Nilai untuk Menciptakan Keunggulan
Bersaing dalam Industri Tas*, Program Pasca Sarjana, MM UGM,
Yogyakarta, 2001.
- Mamduh Hanafi, *Manajemen Keuangan Internasional*, BPFE, Yogyakarta, Mei
2003.
- Mudrajad Kuncoro, *Manajemen Keuangan Internasional, Pengantar Ekonomi
dan Bisnis Global*, BPFE, Yogyakarta, Agustus 1996.
- Porter, Michael, *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior
Performance*, Free Press, New York, 1985.
- Rowe, A.J, Mason, R.O, Mann, R.B dan Mockler, R.J., *Strategic Management; A
Methodological Approach*, edisi ke-empat, Addison Wesley Publishing
Company, Inc, 1994.
- Seisno Djojosoedarso, *Manajemen Asuransi dan Risiko*, BPFE, Yogyakarta,
Maret 1999.
- Yudi P. Purnomo Sidi., *Pemagaran Resiko Valas dengan Instrumen Derivatif
sebagai Alat Pengendalian Manajemen*, Program Pasca Sarjana, MM
UGM, Yogyakarta, 2000

Lamp.1

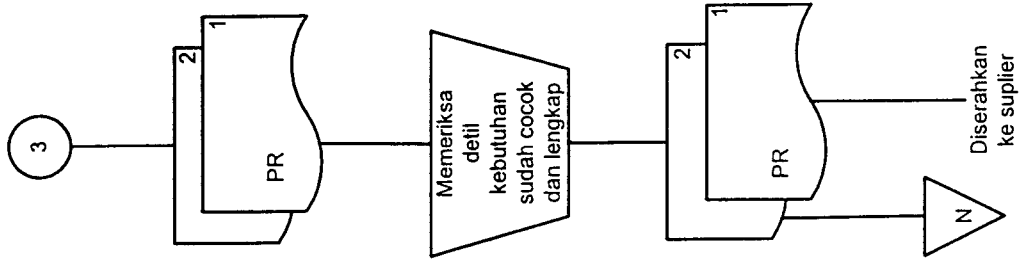
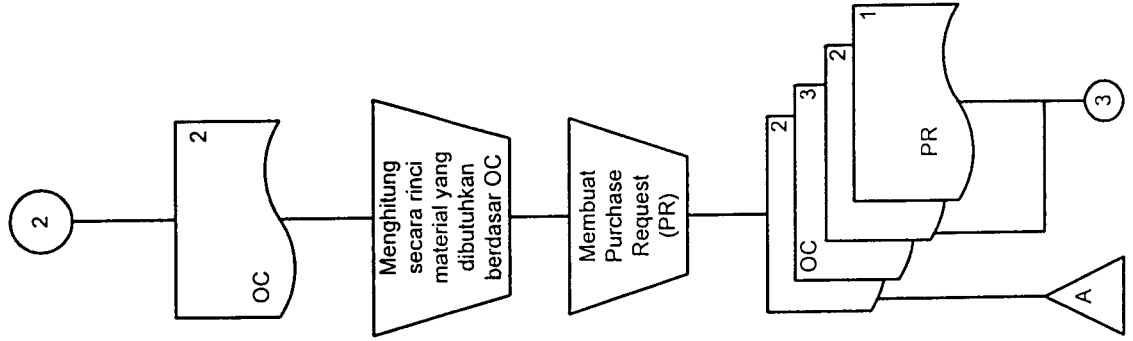
SISTEM LOGISTIK KE DALAM

Lampiran 1

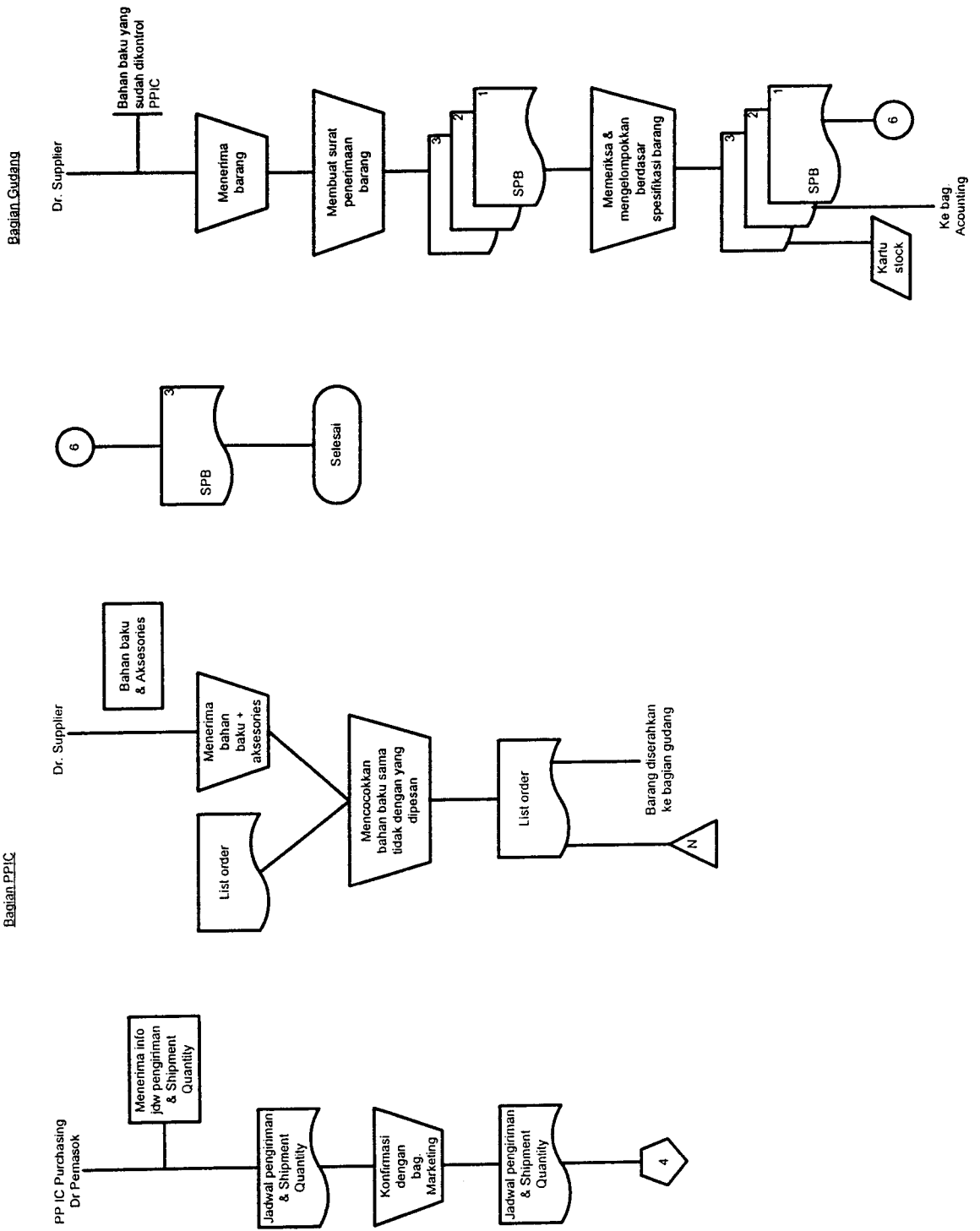
Bagian Marketing



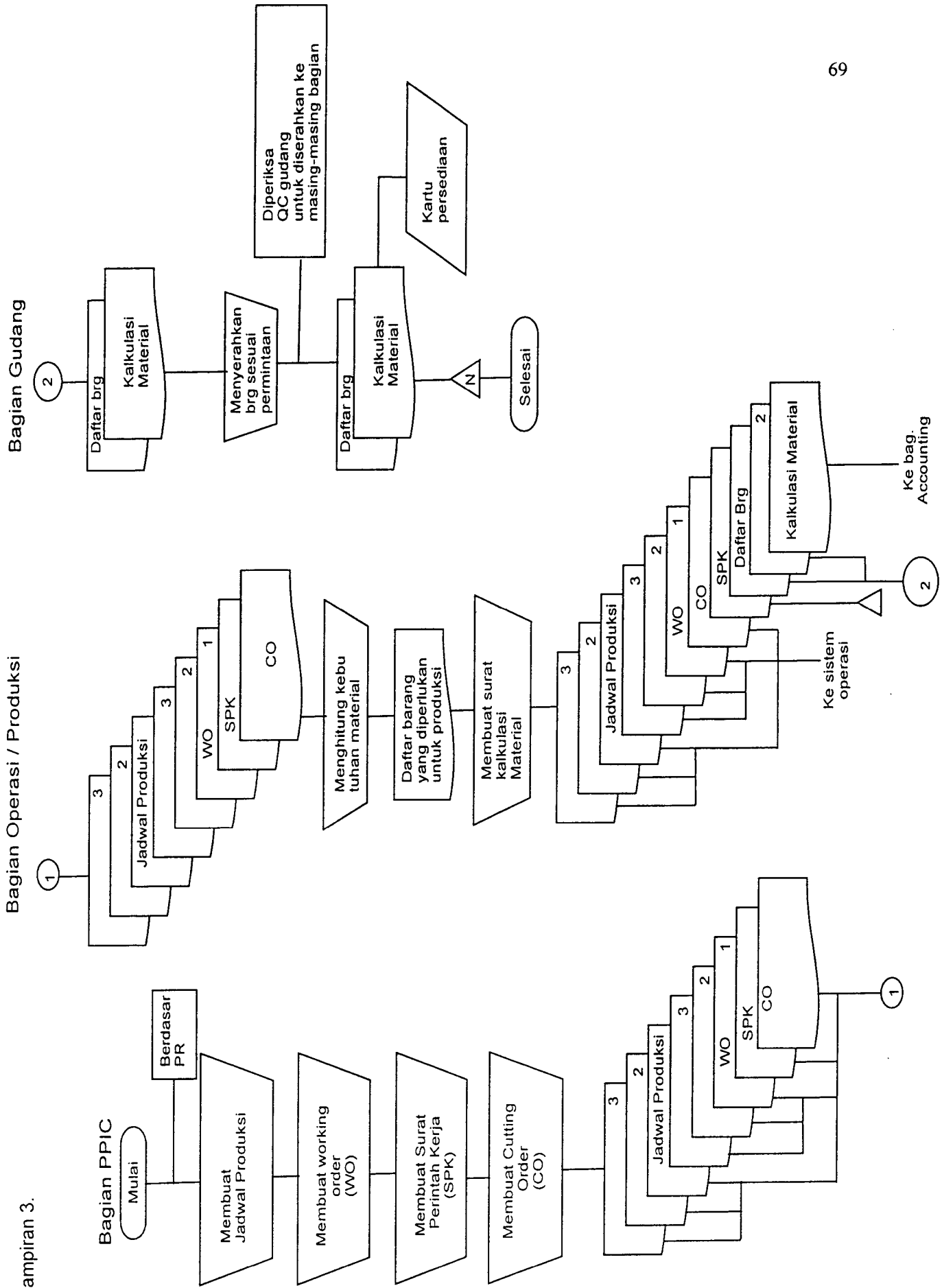
PPIC Perencanaan



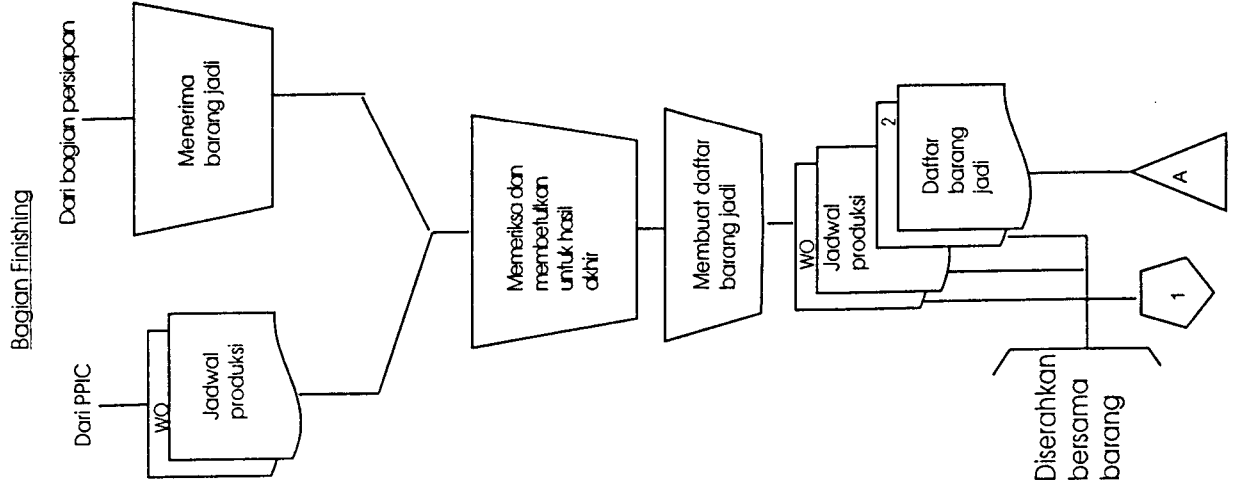
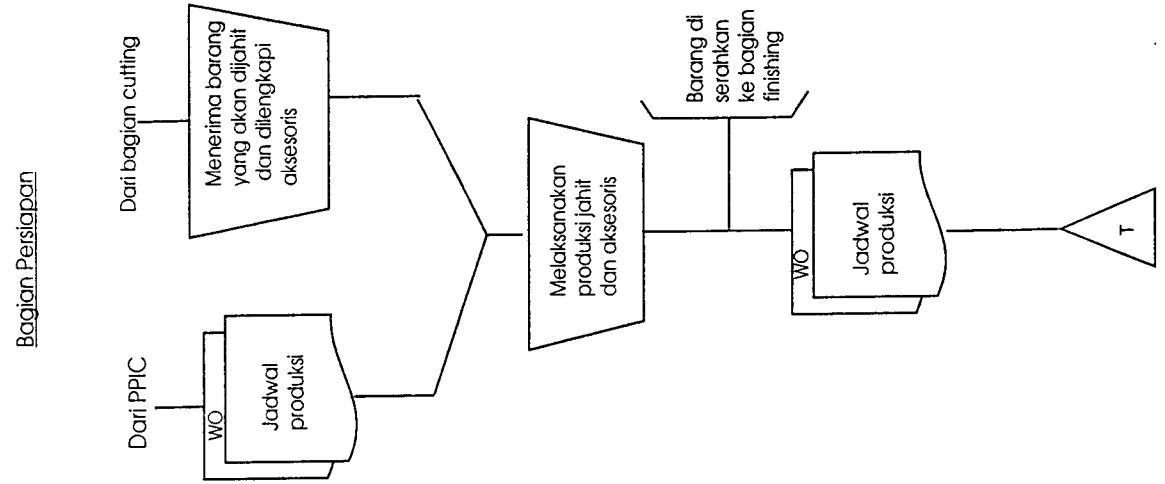
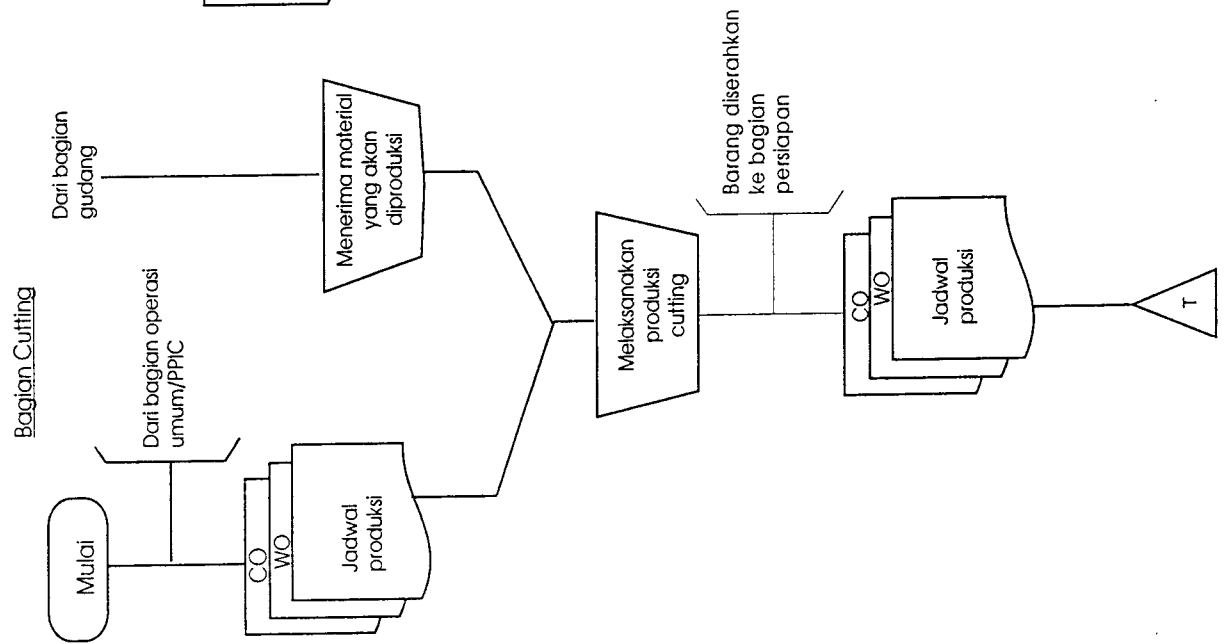
Lampiran 2



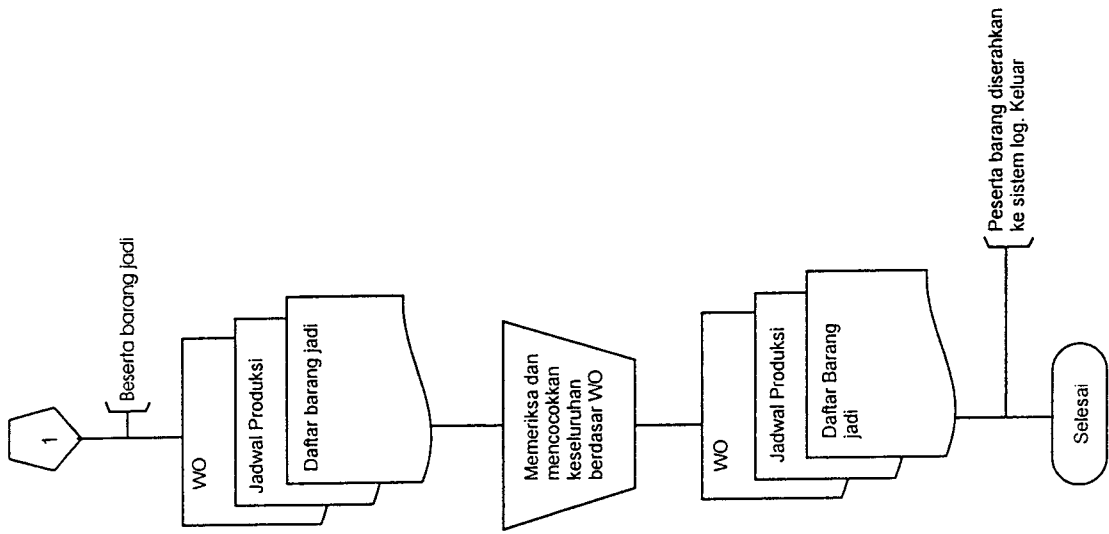
Lampiran 3.



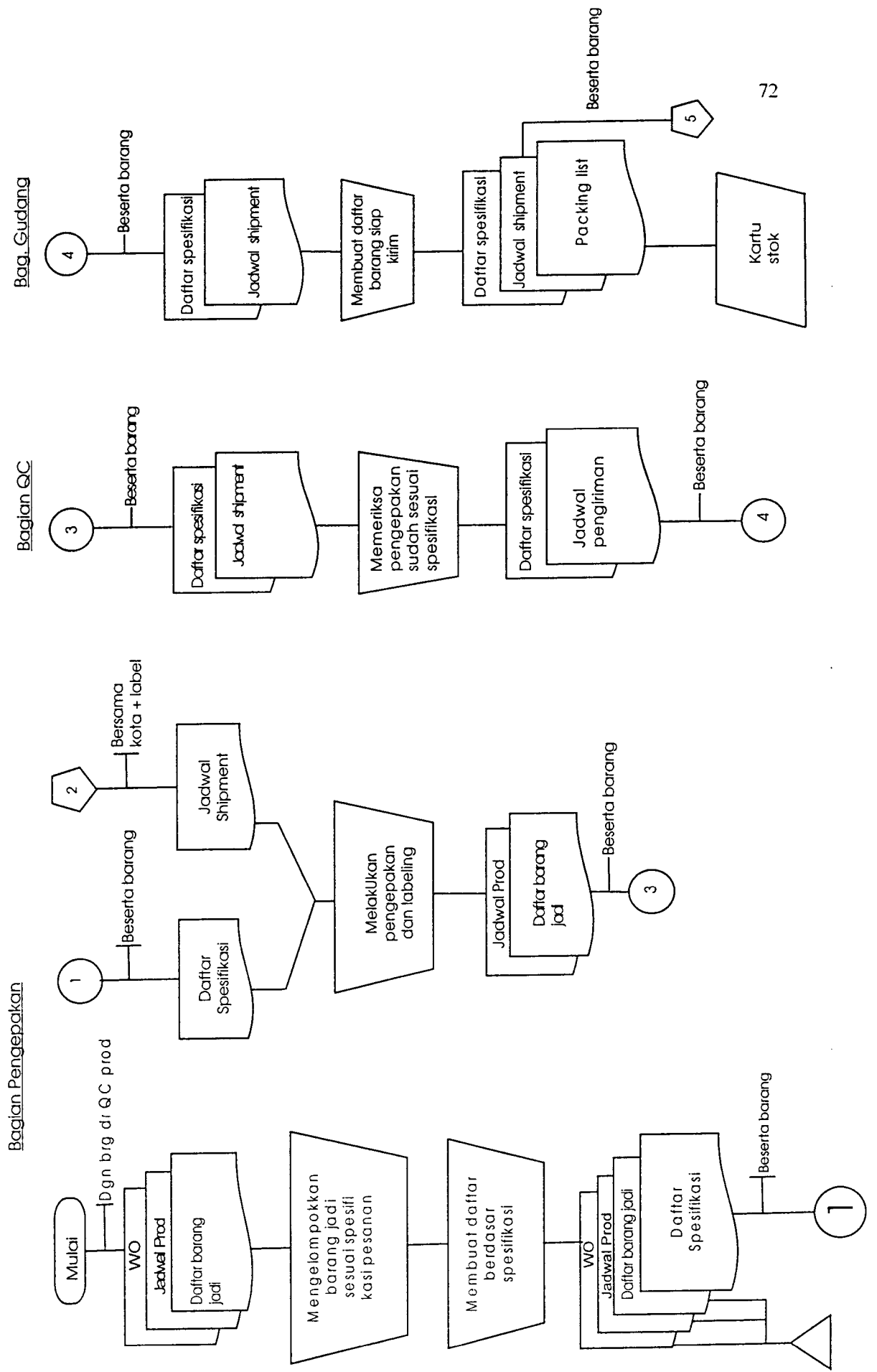
SISTEM OPERASI / PRODUKSI



Bagian Quality Control Produksi



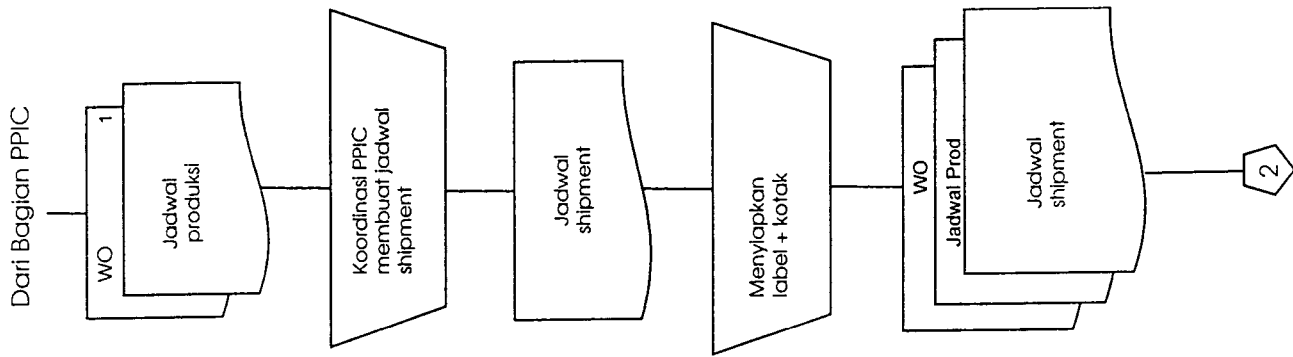
SISTEM LOGISTIK KELUAR



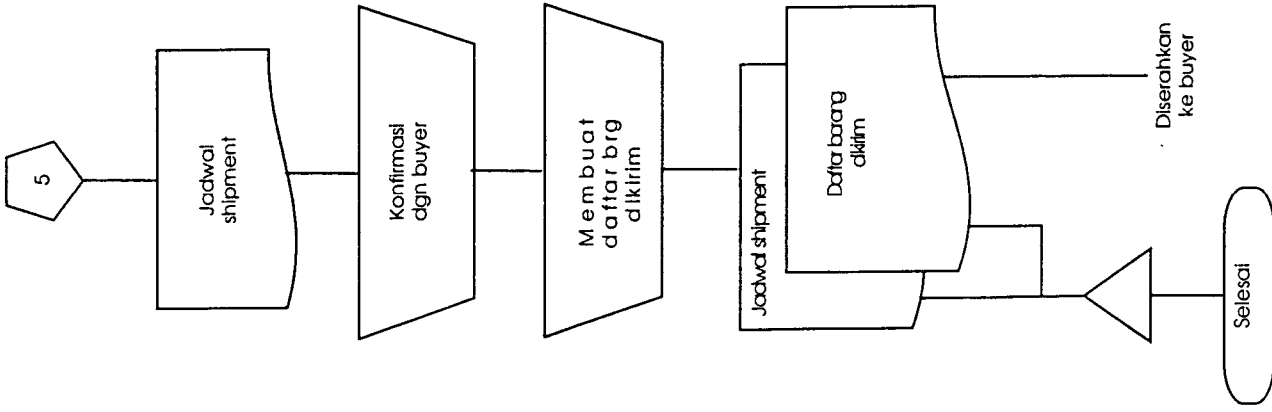
SISTEM LOGISTIK KELUAR

Lampiran 7

Bagian Exim



Bag. Pengiriman



Lamp.2

REKAPITULASI COMPLAIMENT THN 2000-2001

NO	BULAN	BRG TERLAMBAT KIRIM	COMPLAIMENT			KETERANGAN
			DITOLAK	DITERIMA	DISCOUNT 3%	
1	JANUARY	2000 pcs	1500 pcs	500 pcs	Rp750.000	Picnic time
2	FEBRUARY	1015 pcs	752 pcs	263 pcs	Rp394.500	Wind n Surf
3	MARET	-	-	-	-	
4	APRIL	-	-	-	-	
5	MEI	1505 pcs	1505 pcs	-	-	
6	JUNI	726 pcs	706 pcs	-	-	
7	JULI	-	-	-	-	
8	AGUSTUS	2450 pcs	2000 pcs	450 pcs	Rp675.000	S.L.Roma, Smerwik
9	SEPTEMBER	-	-	-	-	
10	OKTOBER	-	-	-	-	
11	NOVEMBER	2015 pcs	1515 pcs	500 pcs	Rp750.000	Best Soko, Leel-shin
12	DESEMBER	500 pcs	500 pcs	-	-	
	Jumlah	-	-	-	Rp2.569.500	
1	JANUARY	1805 pcs	1600 pcs	205 pcs	Rp307.500	Kevala Skateboard
2	FEBRUARY	245 pcs	245 pcs	-	-	
3	MARET	-	-	-	-	
4	APRIL	-	-	-	-	
5	MEI	450 pcs	-	450 pcs	Rp675.000	Intersport Fast
6	JUNI	2875 pcs	2500 pcs	375 pcs	Rp562.500	Cal Pak
7	JULI	3060 pcs	2500 pcs	560 pcs	Rp840.000	Fresh Distribution, Stepen Import
8	AGUSTUS	-	-	-	-	
9	SEPTEMBER	650 pcs	-	650 pcs	Rp975.000	Olympia, Kaufring A.G
10	OKTOBER	-	-	-	-	
11	NOVEMBER	-	-	-	-	
12	DESEMBER	2000 pcs	-	2000 pcs	Rp3.000.000	Cal pack.
	Jumlah	-	-	-	Rp6.360.000	

Peralatan dan mesin-mesin produksi

Alokasi	Jumlah	Jenis	keterangan
Bagian cutting	6 unit	Mesin pressing	Mengepas bahan dengan pola
	2 unit	Mesin potong bahan	Memotong bahan
	1 unit		Memotong bagian yang kecil-kecil
	1 unit	Mesin stripping	Untuk bungkus fitrit
		Mesin rolling	
Bagian persiapan	7 unit	Mesin jahit batrack	Untuk menjahit lebih kuat dan lebih cepat
	7 unit	Mesin jahit terkomputerisasi	Menjahit segala macam bentuk (logo,handle, tali gendong dan mesin untuk memasang kancing)
Bagian sewing	Tiap line:		
Line A		Mesin jahit	Seluruh line dibantu oleh 7 pembantu jahit per- line yang dipimpin oleh administrasi line
Line B	35 unit	Mesin jahit	
Line C	35 unit	Mesin jahit	
Line D	35 unit	Mesin jahit	
Line E	35 unit	Mesin jahit	
Line F	35 unit	Mesin jahit	
Line G	35 unit	Mesin jahit	
Line H	35 unit	Mesin jahit	
Line I	35 unit	Mesin jahit	
Line A2	35 unit	Mesin jahit	
Line B2	35 unit	Mesin jahit	
Line C2	35 unit	Mesin jahit	
	35 unit		

Lampiran 3

REKAPITULASI BARANG RUSAK ATAU DIKEMBALIKAN TAHUN 2000-2001

NO	BULAN	JML EKSPORT	RUSAK	TIDAK SESUAI/	KETERANGAN	
				DIKEMBALIKAN	GANTI BRG	GANTI UANG
1	JANUARI	27034 pcs	58 pcs	50 pcs	100 pcs	Rp400.000
2	FEBRUARI	23142 pcs	96 pcs	35 pcs	125 pcs	Rp300.000
3	MARET	16030 pcs	45 pcs	-	45 pcs	
4	APRIL	33914 pcs	41 pcs	140 pcs	160 pcs	Rp1.050.000
5	MEI	36986 pcs	72 pcs	22 pcs	90 pcs	Rp200.000
6	JUNI	29999 pcs	28 pcs	105 pcs	125 pcs	Rp400.000
7	JULI	76711 pcs	34 pcs	115 pcs	145 pcs	Rp200.000
8	AGUSTUS	52952 pcs	68 pcs	45 pcs	100 pcs	Rp650.000
9	SEPTEMBER	54379 pcs	81 pcs	25 pcs	100 pcs	Rp300.000
10	OKTOBER	18470 pcs	15 pcs	142 pcs	150 pcs	Rp350.000
11	NOVEMBER	41902 pcs	23 pcs	56 pcs	50 pcs	Rp1.450.000
12	DESEMBER	13268 pcs	46 pcs	86 pcs	120 pcs	Rp600.000
						Rp5.900.000
1	JANUARI	46750 pcs	78 pcs	118 pcs	150 pcs	Rp2.300.000
2	FEBRUARI	36384 pcs	93 pcs	20 pcs	100 pcs	Rp600.000
3	MARET	47773 pcs	64 pcs	23 pcs	80 pcs	Rp350.000
4	APRIL	58745 pcs	43 pcs	45 pcs	80 pcs	Rp400.000
5	MEI	59260 pcs	55 pcs	86 pcs	125 pcs	Rp800.000
6	JUNI	91490 pcs	71 pcs	45 pcs	110 pcs	Rp300.000
7	JULI	74800 pcs	236 pcs	87 pcs	300 pcs	Rp1.150.000
8	AGUSTUS	89768 pcs	102 pcs	111 pcs	200 pcs	Rp650.000
9	SEPTEMBER	24239 pcs	120 pcs	30 pcs	150 pcs	
10	OKTOBER	15478 pcs	66 pcs	114 pcs	180 pcs	
11	NOVEMBER	22505 pcs	46 pcs	105 pcs	140 pcs	Rp550.000
12	DESEMBER	40126 pcs	63 pcs	26 pcs	80 pcs	Rp450.000

Lampiran 4

LIST BUYER TH 2000-2001

AMERIKA			
NO	BUYER	Jumlah order rata-rata/tahun	Percentage
1	GIROTEX	2.500	0,54%
2	KAUFRING AG	6.000	1,29%
3	PIKNIC TIME	62.950	13,52%
4	OLYMPIA	46.292	9,94%
5	CAL PAK	85.925	18,46%
6	USD. C/O HOFF S.A	3.218	0,69%
7	STEPHEN IMPORT	4.780	1,03%
8	INTERSPORT FAS	2.404	0,52%
9	FRESH DISTRIBUTION	3.492	0,75%
10	LAR NEW INTERNASIONAL	5.490	1,18%
11	WIND N' SURF	3.040	0,65%
12	ADVANCE MARKETING	2.815	0,60%
13	URBAN SUPPLIES	4.925	1,06%
EROPA			
NO	BUYER		
1	SMERWIK	5.712	1,23%
2	VENTURINI	4.418	0,95%
3	S.L ROMA	1.195	0,26%
4	GLOREAN COMPUTA	4.750	1,02%
5	KEVALA SKATEBOARD	4.420	0,95%
HONGKONG			
NO	BUYER		
1	BEST SOKO	6.290	1,35%
2	LEEL-SHIN	4.935	1,06%
lain -lain		200.000	42,96%
		465.551	100

Lampiran 5

DESIGN PRODUK TAS

NO	KATAGORIES	JENIS PRODUK	DESAIN	
			Manual	Computer
OLD				
1	Back packs/ Rucksacks	3	1	2
2	Casual/ Outdoor Backpacks	3		3
3	Computer carry cases/bags	4	1	3
4	Small Travel Bags	3	1	2
5	Sport bags	1		1
NEW				
1	Trolly Bags	3	2	1
2	Ladies Bags	5	2	3
3	Adventure Bags	3	1	2
ORDER				
1	TELKOM Bags promotion	1	1	
2	Golf Bags promotion	2		2

REKAPITULASI TRANSAKSI EKSPORT TAHUN 2000 DAN 2001

BULAN	2000			2001		
	Jumlah Ekspor	Nilai eksport	Pendapatan forward	Jumlah Ekspor	Nilai Ekspor	Pendapatan Forward
Januari	27.034	76.792,01	1.163.400,00	46.750	21.517,49	52.900,00
Februari	23.142	14.117,75	402.300,00	36.384	193.201,55	869.400,00
Maret	16.030	73.253,50	1.223.300,00	47.773	151.161,70	1.511.600,00
April	33.914	113.193,50	2.603.450,00	58.745	242.741,19	2.293.900,00
Mei	36.989	170.387,44	5.963.600,00	59.260	233.927,44	1.988.400,00
Juni	29.999	126.545,11	2.689.100,00	91.490	462.139,35	5.545.700,00
Juli	76.711	289.677,25	5.054.900,00	74.800	272.474,30	2.275.200,00
Agustus	52.952	329.999,15	7.009.200,00	89.768	430.116,69	4.924.850,00
September	54.379	196.505,40	1.316.600,00	24.239	131.155,00	918.100,00
Oktober	18.470	86.889,50	460.500,00	15.478	60.124,00	274.200,00
November	41.902	123.869,64	272.500,00	22.505	110.345,00	910.350,00
Desember	13.268	42.408,45	43.700,00	40.126	128.325,00	953.500,00
Jumlah	424.790	1.643.639	28.202.550	607.318	2.437.229	22.518.100

Lampiran 7

AKTIVITAS *VALUE CHAIN*

AKTIVITAS	DESKRIPTIF	LOKASI
S ₁	Perencanaan dan koordinasi yang baik antara PPIC cutting dan persiapan	LOGISTIK KE
S ₂	Tidak tergantung secara berlebihan terhadap pemasok tertentu	DALAM
W ₁	Ruang gudang d pabrik yang mash belum mencukupi	
W ₂	Administrasi gudang yang belum solid	
S ₃	Fungsi Quality control yang cukup ketat	OPERASI
S ₄	Peralatan dan mesin-mesin produksi yang cukup canggih	
S ₅	Perencanaan yang matang pada bagian cutting, efisiensi bahan.	
S ₆	Koordinasi yang baik antara cutting dan persiapan	
S ₇	Kemampuan manufaktur untuk beroperasi pada skala luas	
W ₃	Keterlambatan datangnya bahan baku	
W ₄	Tempat kerja bagian persiapan yang masih terbatas dan kurang representative	
S ₈	Hubungan dengan pihak-pihak terkait untuk memperlancar aktivitas logistic ke luar	LOGISTIK KE
W ₅	Ruang gudang yang terbatas	LUAR
W ₆	Jadwal pengiriman lebih sering ditentukan pihak buyer	
W ₇	Koordinasi dan ketelitian yang masih kurang	
S ₉	Saluran distribusi yang tetap dan hubungan dengan buyer	PEMASARAN DAN
S ₁₀	Kepercayaan dan loyalitas yang tinggi dari konsumen	PENJUALAN
S ₁₁	Fleksibilitas dalam peetapan harga produk	
W ₈	Brand image yang masih kurang kuat karena PT. Gabella belum memiliki merk dagang sendiri	
S ₁₂	Respon yang cepat terhadap setiap keluhan konsumen	PELAYANAN
S ₁₃	Pemberan garansi produk	
S ₁₄	Pemberian diskon bagi pengiriman yang tidak tepat waktu	

W ₉	Belum ada QC pelayanan	
S ₁₅	Spesialisasi fungsional dan sentralisasi, pengawasan ketat	INFRASTRUKTUR
S ₁₆	Susunan manajemen yang relative sedikit, mengurangi biaya overhead.	PERUSAHAAN
S ₁₇	Penerapan system TQM untuk meningkatkan nilai produk dan produktivitas	
W ₁₀	Perbedaan orientasi fungsional, menghambat koordinasi dan orientasi	
S ₁₈	Kebijakan yang konsisten untuk mengurangi biaya perputaran	MANAJEMEN
S ₁₉	Program orientasi dan pelatihan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja	SUMBER DAYA MANUSIA
S ₂₀	Program insentif dan kompensasi meningkatkan produktivitas	
S ₂₁	Penggunaan CAD dalam mendesain tas	PENGEMBANGAN
S ₂₂	Penggunaan EDP untuk mendukung system informasi dalam perusahaan	TEHNOLOGI
W ₁₁	Belum maksimal penggunaan teknologi itu sendiri	
S ₂₃	Dukungan dalam pembelian dan pengadaan segala kebutuhan yang di perlukan	PENGADAAN
W ₁₂	Kualitas dan jangka waktu realisasi barang-barang dan segala perlengkapan yang dibutuhkan	

Lampiran 8

AKTIVITAS *MANAGING RISK*

AKTIVITAS	DESKRIPTIF	POTENSIAL
S ₁	Perencanaan dan koordinasi yang baik antara PPIC cutting dan persiapan	KEKUATAN
S ₂	Tidak tergantung secara berlebihan terhadap pemasok tertentu	PASOKAN
W ₁	Ruang gudang di pabrik yang masih belum mencukupi	
W ₂	Administrasi gudang yang belum solid	
S ₇	Kemampuan manufaktur untuk beroperasi pada skala luas	
W ₃	Keterlambatan datangnya bahan baku	
W ₅	Ruang gudang yang terbatas	
W ₆	Jadwal pengiriman lebih sering ditentukan pihak buyer	
S ₂₃	Dukungan dalam pembelian dan pengadaan segala kebutuhan yang di perlukan	
S ₃	Fungsi Quality control yang cukup ketat	KEKUATAN
W ₄	Tempat kerja bagian persiapan yang masih terbatas dan kurang representative	PERMINTAAN
S ₉	Saluran distribusi yang tetap dan hubungan dengan buyer	
S ₁₀	Kepercayaan dan loyalitas yang tinggi dari konsumen	
S ₁₁	Fleksibilitas dalam penetapan harga produk	
W ₈	Brand image yang masih kurang kuat karena PT. Gabella belum memiliki merk dagang sendiri	
S ₁₂	Respon yang cepat terhadap setiap keluhan konsumen	
S ₁₃	Pemberian garansi produk	
S ₁₄	Pemberian diskon bagi pengiriman yang tidak tepat waktu	
W ₉	Belum ada QC pelayanan	

S ₁	Peralatan dan mesin-mesin produksi yang cukup canggih	KEKUATAN
S ₂	Hubungan dengan pihak-pihak terkait untuk memperlancar aktivitas logistic ke luar	PASOKAN DAN
S ₂₁	Penggunaan CAD dalam mendesain tas	KEKUATAN PERMINTAAN

Lamp.3

Lampiran

DATA KUISIONER

I. Data Umum

A. Sejarah Perusahaan

- 1) Apa nama perusahaan ini ?
- 2) Di mana letak lokasi perusahaan ini?
- 3) Kapan secara resmi beroperasinya perusahaan ini?
- 4) Siapakah pendiri dari perusahaan ini?
- 5) Apa bentuk usaha dari perusahaan ini?
- 6) Siapa yang meresmikan berdirinya perusahaan ini?
- 7) Apakah perusahaan ini mengadakan hubungan kerja sama dengan pihak lain?
- 8) Apa yang mendasari dari pemilihan letak lokasi perusahaan ini?
- 9) Berapa luas dari lokasi perusahaan ini?
- 10) Apakah perusahaan yang bapak/ ibu pimpin pernah mengalami perubahan nama?
- 11) Apakah perusahaan yang bapak/ ibu pimpin pernah mengadakan perpindahan lokasi perusahaan?
- 12) Apakah perkembangan sampai saat ini, membuka cabang lain?
- 13) Apa tujuan yang ditetapkan dari perusahaan yang bapak/ ibu pimpin ini?

14) Apa visi dan misi yang ditetapkan dari perusahaan yang bapak/ ibu pimpin?

B. Struktur Organisasi

- 1) Bagaimana Struktur organisasi dalam perusahaan ini?
- 2) Bagian- bagian apa saja yang ada dalam perusahaan ini?
- 3) Apa tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam struktur organisasi tersebut?

2. Data Khusus

A. Logistik Ke Dalam

- 1) Bagaimana perusahaan ini memasok bahan baku?
- 2) Apakah perusahaan menemui kesulitan dalam memasok bahan baku?
- 3) Bagaimana sistem pergudangan untuk penyimpanan bahan baku?

B. Produksi

- 1) Bagaimana system produksi yang ada dalam perusahaan?
- 2) Produk apa yang di unggulkan oleh perusahaan? Produk apa yang paling diminati?
- 3) Aktivitas apa yang dilakukan perusahaan dalam mendesain produk?
- 4) Aktivitas apa saja yang dilakukan perusahaan dalam proses produksi?

C. Logistik Ke Luar

- 1) Bagaimana system distribusi barang produksi yang di lakukan perusahaan?
- 2) Aktivitas apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mendistribusikan produk hingga ke pelanggan?
- 3) Bagaimana hubungan perusahaan dengan pihak-pihak terkait dalam pendistribusian produk?

D. Pemasaran Dan Penjualan

- 1) Siapa saja yang dilayani dari perusahaan ini?
- 2) Usaha apa yang telah dilakukan perusahaan untuk menarik konsumen?
- 3) Media apa saja yang telah dilakukan pada promosi dan advertensi?
- 4) Bagaimana cara perusahaandalam menghadapi persaingan bisnis?

E. Personalia

- 1) Bagaimana perusahaan ini melakukan perekrutan karyawan?
- 2) Bagaimana system penggajian yang dipakai perusahaan?
- 3) Bagaimana system kerja bagi karyawan?
- 4) Usaha-usaha apa yang telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan?

F. Pelayanan.

- 1) Pelayanan apa saja yang diberikan oleh perusahaan untuk pelanggan?
- 2) Berapa jumlah transaksi ekspor yang dilakukan perusahaan selama tahun 2000 dan 2001
- 3) Bagaimana perusahaan mengatasi risiko pelanggan?