

1963, dengan jumlah peralatan 50 set ATMB, selain memproduksi sarung fiber dan *Cotton Mercerized*, perusahaan telah mampu memproduksi sarung sutra.

Pada tahun 1966, Perusahaan telah memperoleh lisensi perorangan dengan jaringan pemasaran telah mencapai seluruh Jawa Timur dan telah melakukan ekspor ke Negara Yaman. Seiring dengan peningkatan permintaan pasar, pada tahun 1970 Perusahaan menambah kapasitas produksinya dengan melakukan perluasan usaha di Jl. KH. Agus Salim, Gresik dengan disertai perubahan peralatan sejumlah 100 set ATBM. Dengan perluasan lokasi usaha ini, kemampuan produksi telah mencapai 100.000 (240.000 yard) sarung per tahun.

Tahun 1978, perusahaan memperluas lokasi usahanya ke Jl. Mayjen Sungkono, desa Segoromadu, Kecamatan Kebomas, Gresik dengan lahan 24 seluas 1 hektar dan sejak saat itu mulai digunakan alat ATM (Alat Tenun Mesin) sejumlah 20 set dan melakukan penambahan 150 set ATBM (Alat Tenun Bukan Mesin) sehingga total kemampuan produksi mencapai 500.000 pcs (1.200.000 yard) sarung per tahun.

Pada tahun 1981, perusahaan berganti nama menjadi Behaes Tekstil Industri. Tahun 1983 perusahaan juga memperluas area operasi di Jl. Mayjen Sungkono, Gresik menjadi 3 hektar dengan mengoperasikan 154 set ATM.

Pada tanggal 1 Agustus 1988, secara resmi Behaes Tekstil Industri telah berubah status menjadi perusahaan berbadan hukum dengan nama PT. Behaestex dengan surat keputusan menteri kehakiman RI Nomor: C2-206.HT.01.01-TH 89 tertanggal 11 Januari 1989 dan terdaftar pada Kepanitiaan Pengadilan Negeri Gresik Nomor: 02/BH/PT/1989/PN.GS tertanggal 23 Januari 1989, serta diumumkan pada Berita Acara Negara Republik Indonesia Nomor: 54 tanggal 7 Juni 1989. Pada

tahun ini, jaringan pemasaran perusahaan mengalami peningkatan baik di dalam negeri maupun di luar negeri seperti; Malaysia, Saudi Arabia, United Emirat Arab dan lain-lain. Tahun 1994, jumlah mesin tenun yang dioperasikan bertambah menjadi 700 set ATM dan 250 set ATBM, selain mengembangkan usaha memproduksi sarung, pada tahun 1993 perusahaan juga melakukan diversifikasi produk dengan mendirikan unit non sarung yang memproduksi baju muslim pria dan wanita, songkok/peci, dan mukenah. Produk-produk non sarung ini juga ternyata mendapat respon yang sangat positif dari pelanggan/konsumen.

Kemampuan perusahaan dalam menjangkau semua segmen pasar adalah salah satu keistimewaan. Perusahaan memiliki berbagai divisi produksi yang mampu menghasilkan berbagai macam merek produk yang berbeda dengan tujuan untuk mencakup seluruh segmen konsumen domestik dan luar negeri. Produk-produk yang dihasilkan masing-masing dikelompokkan berdasarkan tingkat kualitas bahan baku yang digunakan. Sementara itu, proses produksi dan pengawasan kualitas produk dijalankan dengan berorientasi pada hasil yang terbaik.

Perusahaan memproduksi berbagai busana muslim yang meliputi sarung, baju muslim, songkok, mukena, gingham dan subaiyah. Semua produk itu dipasarkan dalam berbagai merek yang berbeda berdasarkan segmen konsumen. Merek-merek dagang yang dimiliki perusahaan antara lain; BHS, Atlas, Rubat, Tujuh Belas dan merek-merek lainnya yang juga dipakai sebagai merek dagang untuk kepentingan ekspor.

PT. Behaestex mempunyai tiga pabrik besar di Indonesia, yaitu Gresik, Pandaan dan Pekalongan. Perusahaan tekstil PT Behaestex Gresik memutuskan menambah pabrik di Jawa Tengah lebih tepatnya di Pekalongan. Penambahan

PT. Behaestex mengeksport produknya ke negara-negara besar diantaranya Malaysia, Arab Saudi dan Uni Emirates. Hasil penelitian pada PT. Behaestex menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki proses yang fundamental dalam merancang bentuk saluran distribusinya. PT. Behaestex hanya melakukan analisis pasar untuk mentukan target konsumen yang kemudian langsung dilanjutkan dengan pencarian distributor asing. Setelah distributor asing menandatangani kontrak kerja sama PT. Behaestex tinggal memanfaatkan jaringan penjualan dari distributor asing tersebut.

3.2. Visi dan Misi Perusahaan

Perusahaan berkeinginan kuat mengembangkan bisnis usahanya menjadi perusahaan tekstil dengan produk tekstil yang berkualitas dan kompetitif. Keinginan tersebut dinyatakan sebagai visi dan misi perusahaan yaitu:

“Menjadi salah satu perusahaan tekstil yang kompetitif untuk produk tekstil yang berkualitas. Misi yang ingin dicapai perusahaan adalah terpenuhinya kepuasan yang berkelanjutan antara kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan dan kepuasan pemilik”.

Kepuasan pelanggan, misi ini akan tercapai bilamana pelanggan memperoleh manfaat fungsional/ emosional sebanding dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Kepuasan karyawan akan tercapai bila kompensasi yang diterima karyawan telah sebanding dengan besarnya jasa yang telah disumbangkan serta kepuasan pemilik tercapai bila pemilik memperoleh peningkatan deviden, adanya kenaikan harga saham perusahaan, serta manfaat yang diterima dari besarnya

bagian, diantaranya kepala *electronic data processing* (EDP), manajer produksi, manajer keuangan dan akuntansi, manajer pemasaran serta manajer personalia dan umum. Arus barang dan informasi diatur oleh para manajer tersebut sehingga membentuk *supply chain management* yang unggul.

Arus barang dari supplier hingga masuk ke dalam pabrik untuk diproduksi diatur oleh manajer produksi. Langkah awal yang dilakukan oleh manajer adalah merencanakan produksi sekaligus pengendaliannya. Tugas tersebut diberikan kepada Kabag *Production Planning Control* (PPC) dan *Quality Control* (QC). Kabag PPC dan QC membuat bagan dan rencana produksi dari hasil survei dan penelitian terkait produk-produk yang sudah dijual di masyarakat, diantaranya peningkatan atau penurunan volume penjualan tahun lalu sehingga dapat merencanakan jumlah produksi.

PT Behaestex memilih bahan-bahan pilihan untuk mendapatkan kualitas yang terbaik. Adapun pemilihan *supplier* memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Quality
2. Cost
3. Delivery
4. Flexibility
5. Responsiveness

Pemilihan barang tersebut diatur oleh kabag utiliti. Kabag utiliti bertanggung jawab untuk menyediakan bahan-bahan yang dibutuhkan secara *just in time*. Kabag utiliti membuat jadwal yang tersusun dengan rapi dan sistematis dengan para *supplier*. Selain itu hal-hal yang berkaitan dengan kabag utiliti

meliputi penyediaan sumber energi listrik, pengatur suhu ruangan pabrik (AC), dan pemasangan peralatan.

Selanjutnya bahan-bahan pilihan tersebut dikelola oleh kabag inspeking untuk dilakukan pengawasan dan pemeriksaan. Pengawasan dengan teliti dan seksama dilakukan agar bahan yang sudah dipilih selalu dalam kondisi bagus sampai diterima oleh tim produksi.

Bahan-bahan tersebut diproduksi dengan alat tenun mesin (ATM) dan alat tenun bukan mesin (ATBM). PT. Behaestex memiliki alat tenun mesin yang sangat canggih. Penggunaan teknologi diupayakan oleh PT Behaestex untuk mempercepat jalannya produksi dan memproduksi dengan jumlah sesuai permintaan konsumen. Modernisasi proses produksi tersebut dilakukan untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Penjagaan, pemeliharaan dan perbaikan mesin menjadi kewenangan Kabag ATM di bawah naungan manajer produksi.

Manajemen produksi yang terintegrasi adalah pondasi untuk menghasilkan produk-produk yang bervariasi dan berkualitas tinggi. Produk-produk yang dikerjakan oleh tangan-tangan seniman tenun dengan ketelitian, kejelian, ketekunan dan merancang semua detail untuk menghasilkan produk dengan kualitas tinggi.

Arus informasi keluar masuknya barang dapat dipantau dari laporan secara periodik yang telah dibuat oleh kabag *finish good*. Selain kualitas arus barang perusahaan juga menjaga kualitas arus informasi sehingga tidak terjadi kesalahpahaman antar kabag. Dan pada akhirnya laporan tersebut digunakan untuk pengawasan oleh manajer produksi.

Selanjutnya *supply chain management* yang unggul karena kedisiplinan karyawan. Karyawan merupakan aset berharga bagi perusahaan dan mempunyai

peranan penting dalam efisiensi dan efektivitas perusahaan, serta mendukung produktivitas perusahaan. Hal ini dikarenakan SDM merupakan satu-satunya faktor produksi yang dapat menggerakkan faktor-faktor produksi lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Produktivitas perusahaan yang tinggi perlu didukung oleh produktivitas kerja karyawan. Salah satu cara untuk mendapatkan karyawan yang mempunyai produktivitas tinggi adalah menerapkan disiplin kerja pada karyawan. Disiplin kerja dapat berupa mentaati waktu kerja, melakukan pekerjaan dengan baik, serta mematuhi peraturan perusahaan dan norma sosial. Tanpa adanya disiplin kerja efektivitas dan produktivitas perusahaan dapat menurun sehingga tujuan perusahaan tidak dapat tercapai.

Hal tersebut diatur dalam manajer personalia dan umum. Manajer personalia dan umum mempunyai dua kabag yaitu personalia dan umum. Bagian tersebut dirancang sedemikian rupa untuk membentuk karyawan yang unggul. PT Behaestex memiliki karyawan yang sangat beragam. Karyawan PT Behaestex dibagi menjadi beberapa macam, diantaranya karyawan non produksi, karyawan produksi alat tenun mesin (ATM), karyawan produksi Quality Assurance (QA), karyawan produksi sutra dan karyawan produksi garmen. Jumlah keseluruhan karyawan di PT Behaestex Gresik adalah 1800 karyawan.

Pendistribusian PT. Behaestex dilakukan kepada agen-agen yang sudah terdaftar. Perusahaan memilih anggota saluran distribusi memiliki kriteria tertentu. Kriteria ini yang menjadi dasar dalam seleksi anggota saluran distribusi. Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa kriteria utama yang dipertimbangkan oleh PT. Behaestex, yaitu:

- 1) Target dan strategi penjualan
- 2) Kemampuan finansial
- 3) Reputasi dan pengalaman
- 4) Area penjualan
- 5) Fasilitas yang dimiliki
- 6) Kemauan untuk bekerja sama

Setelah PT. Behaestex menilai bahwa calon distributor sesuai dengan kriteria dan distributor tersebut tertarik untuk melakukan kerjasama, akan dilakukan proses pembuatan kontrak kerjasama. Kontrak kerjasama ini menjelaskan mengenai peraturan, target, serta poin-poin kerjasama penting lainnya. Butir-butir utama dalam kontrak tersebut antara lain:

- 1) Durasi kontrak
- 2) Area penjualan
- 3) Harga beli
- 4) *Term of payment*
- 5) Target penjualan yang ingin dicapai
- 6) *Term and condition*

Proses seleksi saluran distribusi pada sebuah perusahaan ditujukan untuk mencari perantara yang sesuai dengan kebutuhan di antara alternatif yang ada. PT. Behaestex hanya melakukan seleksi kepada calon distributor. Sedangkan tingkat saluran berikutnya yaitu pedagang grosir dan pengecer menjadi tanggung jawab bagi distributor yang ditunjuk.

Kebijakan pada PT. Behaestex perusahaan tidak melakukan seleksi dengan membandingkan beberapa calon distributor, namun dengan melakukan *screening*

kepada calon distributor satu per satu. Calon distributor diminta untuk melakukan presentasi mengenai *planning* penjualan mereka selama satu tahun dan berapa banyak pembelian produk dari PT. Behaestex. Calon distributor juga diwajibkan untuk menyerahkan data perusahaan mereka sebagai bahan pertimbangan bagi PT. Behaestex untuk menentukan apakah calon distributor tersebut sesuai atau tidak dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Setelah seleksi dilakukan, distributor tersebut berperan menjual sekaligus mendistribusikan produk PT. Behaestex kepada jaringan yang dimilikinya. Produk perusahaan akan didistribusikan ke pedagang grosir maupun langsung ke pengecer hingga akhirnya sampai ke tangan konsumen akhir. Dengan menggunakan peran distributor berarti PT. Behaestex menggunakan saluran distribusi langsung (*direct selling channel*) yang berarti perusahaan membentuk saluran distribusi langsung tanpa menggunakan peran perantara.

Dari tangan distributor produk akan didistribusikan ke jaringan penjualan yang dimiliki distributor tersebut. Produk didistribusikan ke pedagang grosir yang lalu ke pengecer atau dari distributor langsung ke pengecer tanpa melalui pedagang grosir. Konsumen akhir bisa mendapatkan produk dari pengecer yaitu pedagang di pasar tradisional, toko pakaian, dan *department store*. Bentuk distribusi produk ini mengindikasikan bahwa dalam melakukan penjualan PT. Behaestex menggunakan dua bentuk saluran distribusi sekaligus yaitu:

- a. Produsen – Distributor – Pengecer – Konsumen
- b. Produsen – Distributor – Pedagang Grosir – Pengecer – Konsumen.

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan perusahaan melakukan analisis mengenai kondisi pasar dan konsumen sebelum melakukan penjualan. Analisis

pasar dan konsumen dilakukan oleh PT. Behaestex untuk menentukan target pasar. Hasil penelitian menunjukkan target pasar dari PT. Behaestex adalah semua segmen kelas. Perusahaan ingin menggaet konsumen dari beberapa kelas, mulai kelas rendah sampai kelas tinggi. Agar produk PT. Behaestex diminati dan dinikmati oleh semua elemen masyarakat namun tidak mengurangi kualitasnya.

Tahap selanjutnya setelah menentukan target pasar adalah langsung pada pencarian calon distributor untuk melayani suatu wilayah penjualan di kota tersebut. Ada dua cara yang dilakukan oleh PT. Behaestex untuk menemukan calon distributor di kota-kota. Yang pertama, calon distributor ditemukan melalui hasil riset pasar dengan menanyakan secara langsung kepada pembeli. Metode ini dilakukan oleh PT. Behaestex untuk menemukan calon distributor.

Cara yang kedua adalah dengan menggunakan informasi yang didapatkan dari para distributor yang sudah terdaftar maupun kontak lain yang dimiliki perusahaan di Indonesia. Rekomendasi ini nantinya akan ditindaklanjuti oleh PT. Behaestex dengan mencari informasi awal mengenai calon distributor yang direkomendasikan. Tidak adanya proses perancangan saluran distribusi pada PT. Behaestex berarti perusahaan langsung fokus kepada pembentukan saluran distribusi itu secara riil di lapangan. PT. Behaestex langsung melakukan eksekusi untuk membentuk saluran distribusi tanpa membuat rancangan terlebih dahulu.

Berdasarkan hasil penelitian, di dalam pelaksanaan saluran distribusi setidaknya ada tiga fokus utama yaitu komunikasi, kontrol dan evaluasi. PT. Behaestex dalam bekerja sama dengan distributor berorientasikan untuk membangun hubungan jangka panjang. Hubungan jangka panjang ini bisa terbentuk salah satunya adalah dengan adanya komunikasi yang baik antara kedua

pihak. Komunikasi yang baik juga bisa menjadi keunggulan bagi pengembangan perusahaan. Pada PT. Behaestex, distributor memberikan informasi mengenai perkembangan pasar, kondisi pasar, serta *trend* yang berkembang. Dari informasi ini perusahaan bisa membuat produk yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Komunikasi antara PT. Behaestex dan distributor bisa berjalan baik karena adanya kebijakan untuk menempatkan perwakilan distributor di kantor pusat perusahaan. Bentuk komunikasi lainnya selain melalui perwakilan distributor adalah dengan melakukan *personal visit* ke distributor. Perwakilan perusahaan akan mendatangi kantor-kantor distributor.

Dalam pelaksanaan kegiatan penjualan PT. Behaestex tidak lepas tangan begitu saja. Ada tiga kontrol utama yang dilakukan perusahaan, yang pertama mengenai distribusi barang. Perusahaan akan melakukan kontrol langsung ke lapangan untuk memastikan bahwa produk PT. Behaestex sudah terdistribusikan secara merata. Selain itu kontrol ke lapangan ini juga untuk memastikan bahwa barang distributor satu tidak masuk ke area penjualan distributor lainnya.

Kedua, selain distribusi barang, PT. Behaestex juga memberikan kontrol mengenai harga. PT. Behaestex memberikan persyaratan harga jual minimum bagi distributor. Kebijakan ini dilakukan untuk membentuk *brand image* produk premium bagi konsumen. Kontrol yang terakhir adalah mengenai kualitas barang. Produk yang dijual ke konsumen harus tetap memiliki kualitas sama seperti ketika produk tersebut keluar dari pabrik.

Proses terakhir dalam masa akhir kerja sama adalah evaluasi. Proses evaluasi dilakukan untuk mengukur kinerja dari distributor, sekaligus menjadi bahan pertimbangan apakah kontrak distributor akan diperpanjang atau tidak.

strategi promosi dan tingkat profit. Selain itu perusahaan juga melakukan evaluasi dan *control* agar tujuan dan target perusahaan terpenuhi

2. *Personal visit* ke distributor. Perusahaan mengirimkan perwakilan ke distributor untuk mengontrol secara langsung kinerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian, nilai syariaah yang muncul dalam *supply chain management* adalah efektif dan efisien. Efektif artinya *supply chain management* di PT Behaestex mencapai suatu target yang diinginkan. Semakin tinggi pencapaian target atau tujuan proses maka dikatakan proses tersebut semakin efektif. Proses yang efektif ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih baik dan lebih aman. Perusahaan mempunyai beberapa kontainer untuk transportasi yang mengangkut produk lebih banyak kepada distributor-distributor di beberapa kota besar di Indonesia. Selain itu, perusahaan menggunakan mesin-mesin yang canggih untuk membuat produk dengan detail yang baik, memperkecil kesalahan karena semuanya sudah diatur pada komputer.

Sedangkan Efisien adalah ukuran tingkat penggunaan sumber daya dalam suatu proses. PT. Behaestex memanfaatkan sumber daya yang dikelola sedemikian rupa dari proses pembelian kepada *supplier* kemudian proses pembuatan suatu produk di pabrik dan sampai dengan penjualan ke konsumen akhir. Semakin hemat/sedikit penggunaan sumber daya, maka prosesnya dikatakan semakin efisien. Proses yang efisien ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih murah dan lebih cepat. Contoh efisiensi di PT Behaestex adalah perusahaan mendelegasikan kegiatan penjualan mereka kepada perantara-perantara yang membentuk saluran distribusi. PT. Behaestex beralasan menggunakan peran distributor adalah untuk kemudahan pengembangan pasar dan efisiensi.