

**ANALISIS RANCANGAN, SELEKSI, DAN PELAKSANAAN
SALURAN DISTRIBUSI INTERNASIONAL DALAM UPAYA MENINGKATKAN
PENJUALAN LUAR NEGERI
(Studi Kasus Pada Pt. Behaestex Gresik)**

M. Hafizh Setyadi

Achmad Fauzi

Wilopo

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email : setyadihafizh@gmail.com

ABSTRACT

This research is conducted based on the high number of companies that develop overseas market through export activities. In that export activities, companies can use the services of several intermediaries abroad that form an international distribution channel. In order to meet effectiveness on their international distribution channel, a company must design and determine the suitable form of international distribution channel based on the needs and the condition of target market. The selection of channel member should be based on criteria that have been defined by company so the performance of that channel can meet their expectation. In the operation of distribution channel, a company also must do a proper management and maintain a good relationship with their channel member. This research used a case study method with qualitative approach. The result of this research showed that international distribution channel have an important role in PT. Behaestex export activities. Although international distribution channel have an important role, it doesn't affect the number of company's foreign sales. The number of foreign sales of PT. Behaestex tend to be more affected by external factor such as global economic condition, consumer purchasing power, consumer taste and demand, also the export trend in Indonesia.

Keywords : Distribution Channel, International Distribution Channel, Foreign Sales

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan atas dasar banyaknya perusahaan yang mengembangkan pasarnya ke luar negeri melalui kegiatan ekspor. Perusahaan di dalam melakukan kegiatan ekspor dapat menggunakan jasa beberapa perantara di luar negeri yang membentuk sebuah saluran distribusi internasional. Demi mencapai efektifitas saluran distribusi internasional, perusahaan harus bisa membuat rancangan dan menentukan bentuk saluran distribusi internasional yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi pasar di negara tujuan. Pemilihan anggota saluran distribusi juga disesuaikan dengan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. Perusahaan dalam pelaksanaan saluran distribusinya, juga harus melakukan pengelolaan serta menjaga hubungan yang baik dengan anggota saluran distribusinya. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran saluran distribusi internasional sangat penting dalam kegiatan ekspor PT. Behaestex, yaitu sebagai media distribusi dan pembentuk pasar. Meskipun memiliki peran penting, saluran distribusi internasional PT. Behaestex tidak memiliki pengaruh terhadap volume penjualan luar negeri perusahaan. Volume penjualan luar negeri PT. Behaestex lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi perekonomian global, daya beli masyarakat, perubahan selera dan permintaan pasar di negara tujuan ekspor serta *trend* ekspor di Indonesia.

Kata Kunci : Saluran Distribusi, Saluran Distribusi Internasional, Penjualan Luar Negeri

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi seperti saat ini perusahaan tidak hanya menghadapi kompetitor dari dalam negeri saja, tetapi juga dari luar negeri. Kejenuhan pasar domestik dan adanya peluang pasar membuat perusahaan berlomba-lomba untuk mengembangkan pasarnya ke negara lain. Kompetisi untuk mendapatkan konsumen akan semakin meningkat, perusahaan domestik tidak hanya bersaing dengan kompetitor lokal saja, tetapi juga dengan perusahaan asing yang masuk ke negara mereka. Demi mempertahankan daya saingnya dalam perekonomian yang dinamis ini, perusahaan yang sebelumnya hanya bergerak dalam skala domestik juga dituntut untuk bisa melakukan ekspansi ke luar negeri. Ketika melakukan pemasaran produk ke luar negeri, perusahaan harus bisa menganalisis kebutuhan pasar yang berbeda-beda serta memberikan pelayanan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

Cullen *and* Parboteeah (2010:244) menyebutkan bahwa sebuah perusahaan dalam tahap awal melakukan ekspansi ke luar negeri akan menggunakan strategi ekspor. Meskipun ekspor merupakan metode ekspansi yang paling mudah ada satu hal yang harus menjadi perhatian khusus bagi perusahaan yaitu mengenai bagaimana cara perusahaan menyampaikan produk ke konsumen akhir. Demi mencapai efisiensi dan memaksimalkan penjualan perusahaan memiliki opsi untuk menggunakan jasa perantara dalam melakukan penjualan luar negerinya. Sebuah perantara di suatu negara tentunya telah memiliki pengalaman dan pengetahuan akan pasar negara tersebut, hal ini yang menjadi dasar bagi sebuah perusahaan untuk mendelegasikan penjualan luar negerinya kepada perantara. Kelompok perantara yang berada di antara perusahaan dan konsumen ini akan membentuk sebuah jaringan yang disebut dengan saluran distribusi.

Mengingat pentingnya peranan saluran distribusi dalam melakukan penjualan luar negeri, perusahaan harus memiliki strategi yang matang dalam merancang saluran distribusinya. Keputusan mengenai saluran distribusi menjadi hal yang sangat penting mengingat keputusan ini mempunyai dampak jangka panjang terhadap kesuksesan penjualan luar negeri. Perusahaan harus memahami bahwa dalam melakukan penjualan luar negeri pemilihan saluran distribusi menjadi hal yang krusial demi mencapai kesuksesan dan perkembangan perusahaan di masa depan.

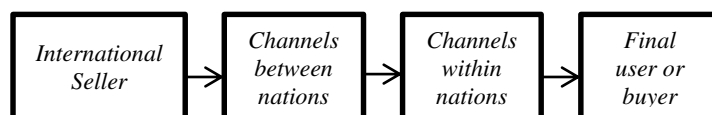
Perusahaan yang melakukan ekspor menghadapi kompleksitas lebih dalam merancang saluran distribusi mereka. Masing-masing negara memiliki sistem distribusi sendiri yang telah berkembang dari waktu ke waktu. Sistem saluran distribusi antar negara bisa bervariasi. Oleh karena itu, perusahaan ekspor harus menyesuaikan strategi mengenai keputusan saluran distribusi mereka dengan struktur yang sudah ada di tiap negara.

Selain keputusan mengenai pemilihan rancangan saluran distribusi, perusahaan juga harus bisa memilih anggota saluran distribusi yang tepat. Setelah menentukan anggota saluran distribusi, dalam pelaksanaan saluran distribusinya, perusahaan harus bisa mengelola dan mengendalikan saluran distribusi yang dimiliki agar target perusahaan bisa tercapai. Tidak hanya sekedar mencapai target, perusahaan juga berharap adanya peningkatan volume penjualan dari satu periode ke periode berikutnya. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui bagaimana sebuah perusahaan merancang saluran distribusi internasionalnya, melakukan seleksi anggota saluran distribusi internasional dan pelaksanaan saluran distribusi internasional pada perusahaan tersebut. Penelitian ini juga menjelaskan bagaimana peran saluran distribusi internasional serta pengaruhnya terhadap volume penjualan luar negeri perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Global Value Delivery Network

Peranan saluran distribusi menjadi semakin vital dalam perusahaan yang bergerak dalam skala global. Saluran distribusi internasional akan menghubungkan perusahaan dengan konsumen akhir yang ada di negara lain. Kotler *and* Armstrong (2014:593) menyatakan bahwa ada dua jaringan utama dalam *global value delivery network* yang menghubungkan perusahaan dengan konsumen yaitu:



Gambar 1 : Whole channel concept for international marketing

Sumber : Kotler *and* Armstrong (2014:593)

Link pertama yaitu *channels between nations*, berperan untuk memindahkan barang perusahaan dari lokasi produksi ke batas negara tujuan penjualan. Sedangkan *link* kedua yaitu *channels within nations*, bertugas untuk memindahkan produk dari titik masuk pasar ke

konsumen akhir. Untuk bisa meraih kesuksesan secara internasional, perusahaan harus bisa mendesain dan mengelola *global delivery network* ini.

Pengertian Saluran Distribusi

Menurut Kotler *and* Armstrong (2014:363) saluran distribusi merupakan sekelompok organisasi yang saling tergantung yang membantu membuat produk atau jasa tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis. Kotler *and* Keller (2012:415) menambahkan, saluran distribusi merupakan seperangkat alur yang diikuti produk atau jasa setelah produksi, berakhir dalam pembelian dan digunakan oleh pengguna akhir. Sedangkan Louis *and* Adel dalam Boyd, Walker dan Larrece (2000:32) menyatakan saluran distribusi adalah himpunan organisasi yang saling bergantung yang terlibat dalam proses untuk membuat produk dan jasa yang siap untuk dikonsumsi atau digunakan oleh konsumen atau pengguna industrial.

Fungsi Saluran Distribusi

Menurut Kotler *and* Armstrong (2014:364) ada beberapa fungsi utama dari anggota saluran distribusi, yaitu informasi, promosi, kontak, mencocokkan, negosiasi, distribusi fisik, pendanaan, dan pengambilan resiko. Sementara itu Keegan dan Green dalam Kristanto (2011:224) mengatakan bahwa saluran distribusi ada untuk menciptakan kegunaan (*utility*) bagi para pelanggan yaitu kegunaan tempat (*place utility*), kegunaan bentuk (*form utility*), kegunaan informasi (*information utility*). Boyd, Walker dan Larrece (2000) menyatakan ada beberapa cara memanfaatkan perantara atau anggota saluran distribusi untuk memperbaiki efisiensi pasar, yaitu : (1) Efisiensi fungsional, perantara kerap kali dapat menjalankan satu atau lebih aktivitas pemasaran secara lebih efisien dibandingkan perusahaan manufaktur atau konsumen karena spesialisasi mereka serta skala ekonomi yang lebih besar. (2) Efisiensi skala, dengan membeli barang dalam kuantitas besar, menyimpannya, lalu memecahkan produk ke dalam kuantitas yang lebih kecil yang lebih disukai oleh konsumen, perantara memungkinkan perusahaan serta konsumennya beroperasi secara lebih efisien. (3) Efisiensi transaksional, melalui aneka aktivitas mereka, grosir dan pengecer memungkinkan konsumen

mendapatkan bermacam produk dari sumber yang sama dengan transaksi tunggal.

Alternatif Saluran Distribusi

Ada beberapa jenis saluran distribusi yang bisa digunakan oleh perusahaan dalam melakukan penjualan. Menurut Czinkota *and* Ronkainen (2007:415) ada tiga jenis alternatif saluran distribusi, yang pertama adalah saluran distribusi untuk barang konsumen (*consumer good*), saluran distribusi untuk barang industri (*industrial good*) dan saluran distribusi untuk jasa. Berikut ini adalah alternatif saluran distribusi untuk barang konsumen yang digunakan oleh perusahaan menurut Czinkota *and* Ronkainen (2007:415) :

- 1) Produsen → Pengecer → Konsumen
- 2) Produsen → Pedagang Grosir → Pengecer → Konsumen
- 3) Produsen → Agen/Distributor → Pengecer → Konsumen
- 4) Produsen → Agen/Distributor → Pedagang Grosir → Pengecer → Konsumen

Saluran Distribusi Internasional

Pengetahuan akan kondisi pasar sasaran menjadi hal yang mutlak bagi sebuah perusahaan global. Jain (2001:16) menjelaskan bahwa dalam pemasaran internasional dibutuhkan koordinasi operasi yang baik dan pengalaman di suatu negara untuk mengambil keputusan di negara lainnya. Akan tetapi bagi sebuah perusahaan yang baru pertama kali melakukan ekspansi ke luar negeri, tentu pengalaman dan pengetahuan akan kondisi pasar di negara tujuan masih minim. Menghadapi kondisi ini, demi mencapai efisiensi, perusahaan bisa mengambil opsi untuk menggunakan peranan saluran distribusi dalam memasarkan produknya ke luar negeri.

Tidak berbeda dengan pasar domestik, proses distribusi untuk pemasaran internasional juga melibatkan semua kegiatan yang berkaitan dengan waktu, tempat, dan kepemilikan utilitas bagi konsumen akhir. Pemilihan, operasi, dan motivasi saluran distribusi yang efektif sering menjadi faktor penting bagi keunggulan perusahaan dalam pasar internasional (Jain, 2001:83). Keputusan mengenai saluran distribusi yang digunakan akan menjadi kunci sukses perusahaan dalam persaingan global dan akan mempengaruhi keputusan pemasaran lainnya dalam perusahaan.

Alternatif Saluran Distribusi Internasional

Bentuk dari saluran distribusi internasional lebih kompleks daripada saluran distribusi domestik. Hal ini disebabkan karena bentuk

saluran distribusi yang tersedia di setiap negara berbeda-beda. Menurut Onkvisit *and* Shaw (2007:346) bentuk saluran distribusi internasional dibagi menjadi dua kategori yaitu langsung (*direct channel*) dan tidak langsung (*indirect channel*).

Indirect channel berarti sebuah perusahaan memasarkan produknya melalui perusahaan domestik yang bertindak sebagai perantara penjualan (*sales intermediary*). Perantara penjualan akan bertindak sebagai organisasi ekspor eksternal milik perusahaan. Perantara akan disebut dengan agen apabila tidak memiliki kepemilikan barang dan akan disebut dengan pedagang (*merchant*) apabila memiliki hak atas kepemilikan barang. Sedangkan *direct channel* berarti perusahaan membentuk saluran distribusi langsung di luar negeri tanpa menggunakan peran perantara domestik. Perusahaan pengeksport akan melakukan kontrak secara langsung dengan pihak di luar negeri tanpa melalui perantara domestik.

Rancangan Saluran Distribusi

Ketika sebuah perusahaan ekspor memutuskan untuk menggunakan saluran distribusi untuk memasarkan produknya, perusahaan harus bisa merancang desain saluran distribusi yang tepat dan efisien. Perusahaan harus memahami pentingnya proses merancang saluran distribusi ini karena biaya investasi awal yang dikeluarkan tidaklah sedikit. Perusahaan harus memiliki pertimbangan-pertimbangan yang matang dalam keputusan ini. Menurut Kotler *and* Armstrong (2014:372-374) serta Boyd, Walker dan Larrece (2000:42) ada beberapa tahapan dalam melakukan rancangan bentuk saluran distribusi, yaitu:

- 1) Menganalisis keinginan dan kebutuhan konsumen
- 2) Menentukan tujuan saluran
- 3) Menentukan jenis dan jumlah perantara
- 4) Mengevaluasi alternatif utama

Seleksi Anggota Saluran Distribusi

Ketika sebuah perusahaan memutuskan untuk menggunakan saluran distribusi, perusahaan tersebut harus melakukan proses seleksi untuk memilih perantara yang tepat dan sesuai dengan kriteria perusahaan. Seleksi perantara dalam saluran distribusi ini merupakan proses lanjutan setelah merancang bentuk saluran distribusinya. Pemilihan anggota saluran distribusi yang sesuai akan mempengaruhi keberhasilan dari strategi distribusi sebuah perusahaan.

Menurut Czinkota *and* Ronkainen (2007:431) ada beberapa kriteria yang

dipertimbangkan oleh perusahaan dalam memilih anggota saluran distribusi. Saat memilih anggota saluran atau perantara, perusahaan akan membandingkan karakteristik antara satu kandidat dengan kandidat lainnya. Kebijakan ini dilakukan agar perusahaan bisa mendapatkan anggota saluran distribusi yang terbaik dan bisa memenuhi target perusahaan.

Pelaksanaan dan Pengendalian Saluran Distribusi

Setelah perusahaan memilih anggota saluran distribusinya, perusahaan harus bisa mengelola anggota saluran distribusinya agar bisa memberikan performa yang terbaik. Perusahaan tidak hanya menganggap anggota saluran distribusi sebagai media penyalur, tetapi juga sebagai *partner* dalam melakukan penjualan. Kondisi ini membuat perusahaan harus bisa membangun hubungan jangka panjang dengan anggota saluran distribusinya.

Perusahaan juga dituntut untuk bisa melakukan kontrol terhadap anggota saluran distribusinya. Hal ini dilakukan agar tujuan atau target dari perusahaan bisa tercapai. Cateora, Gilly *and* Graham (2011:441) menyebutkan bahwa sebuah perusahaan bisa melakukan kontrol terhadap aktivitas anggota saluran distribusinya melalui data penjualan, *market coverage*, jasa yang diberikan, harga, promosi, dan tingkat profit yang diterima. Perusahaan bisa mengirimkan perwakilan mereka untuk melihat secara langsung aktivitas dari anggota saluran distribusinya atau melalui pengiriman laporan secara rutin.

Penjualan Luar Negeri

Penjualan luar negeri atau penjualan internasional merupakan salah satu bentuk dari bisnis internasional selain investasi. Penjualan luar negeri ini sering juga disebut dengan ekspor. Pengertian penjualan luar negeri atau ekspor menurut Ball *et al.* (2005:110) adalah kegiatan penjualan hasil produksi reguler sebuah perusahaan di luar negeri. Menurut Cullen *and* Parboteeah (2010:245) ada dua metode ekspor yaitu ekspor secara langsung dan tidak langsung.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Setiap penelitian memerlukan sebuah metode yang digunakan sebagai pedoman atau landasan dalam penelitian agar tujuan dan maksud penelitian bisa tercapai. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Penelitian studi

kasus menurut Yin (2011:8) adalah penelitian yang mempelajari mengenai suatu kasus dengan mendeskripsikan atau menjelaskan kejadian dalam kasus tersebut. Yin menambahkan bahwa penelitian studi kasus digunakan ketika rumusan masalah dalam penelitian dimulai dengan “why” dan “how”.

Yin (2011:10) menyatakan bahwa penelitian kualitatif bersifat fleksibel, digunakan untuk analisis data non-numerik, dan data yang dikumpulkan merupakan data langsung dari lapangan. Sedangkan Denzin dan Lincoln dalam Flick (2007:2) menyatakan bahwa penelitian kualitatif mempelajari sesuatu menggunakan pendekatan naturalistik, dengan cara membuat interpretasi terhadap sebuah fenomena. Dalam penelitian kualitatif, Denzin dan Lincoln menambahkan, peneliti akan berada langsung di lokasi penelitian dan merubah sebuah kondisi menjadi rangkaian representasi, dengan menggunakan catatan lapangan, interview, percakapan, dokumentasi, rekaman ataupun memo. Kesimpulan mengenai definisi penelitian kualitatif menurut Flick (2007:ix) adalah sebuah penelitian yang dimaksudkan untuk melakukan pendekatan terhadap sebuah lingkungan dan untuk mengetahui, menggambarkan serta menjelaskan fenomena yang ada.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah utama dalam sebuah penelitian, karena tujuan utama dari sebuah penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian kualitatif, menurut Sugiyono (2007:403) dapat dilakukan dengan observasi partisipasi (*participant observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*), dan dokumentasi. Adapun dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

- 1) Wawancara
- 2) Dokumentasi
- 3) Trianggulasi

Metode Analisa Data

Menurut Bogdan dalam Sugiyono (2007:428) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan ke orang lain. Dalam penelitian ini jenis metode analisis data yang digunakan adalah analisis data model Miles dan Huberman. Miles dan Huberman (2014:8) menyebutkan bahwa metode analisis data kualitatif terdiri dari tiga tahapan yaitu:

- 1) *Data Condensation* (reduksi data)
- 2) *Data Display* (penyajian data)
- 3) *Drawing and Vegrifying Conclusions* (menggambil kesimpulan)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bentuk Saluran Distribusi Internasional pada PT. Behaestex

PT. Behaestex melakukan penjualan ke luar negeri melalui distributor asing. Distributor asing di negara tujuan ekspor yang 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 asing berarti PT. Behaestex menggunakan saluran distribusi langsung (*direct selling channel*) yang berarti perusahaan membentuk saluran distribusi langsung di luar negeri tanpa menggunakan peran perantara domestik

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

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

Perancangan Saluran Distribusi Internasional pada PT. Behaestex

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 menentukan 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.

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan perusahaan hanya melakukan analisis mengenai

kondisi pasar dan konsumen sebelum melakukan penjualan luar negeri. Analisis pasar dan konsumen dilakukan oleh PT. Behaestex untuk menentukan target pasar. Hasil penelitian menunjukkan target pasar dari PT. Behaestex adalah segmen kelas menengah ke atas. Hal ini ditandai dengan fakta bahwa produk yang diekspor oleh PT. Behaestex adalah produk kelas *premium*. Selain itu, negara tujuan penjualan luar negeri perusahaan seperti Arab Saudi dan Uni Emirat Arab dikenal dengan masyarakat dengan kelas sosial atas dan memiliki pendapatan yang tinggi.

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

Cara yang kedua adalah dengan menggunakan informasi yang didapatkan dari para distributor lokal maupun kontak lain yang dimiliki perusahaan di Indonesia. Rekomendasi ini nantinya akan ditindaklanjuti oleh PT. Behaestex dengan mencari informasi awal mengenai calon distributor asing yang direkomendasikan. Metode ini dilakukan oleh PT. Behaestex untuk menemukan calon distributor asing di Arab Saudi dan Uni Emirat Arab. Tidak adanya proses perancangan saluran distribusi internasional 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.

Seleksi Saluran Distribusi Internasional pada PT. Behaestex

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 asing. Sedangkan tingkat saluran berikutnya yaitu pedagang grosir dan pengecer menjadi tanggung jawab bagi distributor asing yang ditunjuk.

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

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

PT. Behaestex di dalam 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 asing sesuai dengan kriteria dan distributor asing 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*

Pelaksanaan Saluran Distribusi Internasional pada PT. Behaestex

Berdasarkan hasil penelitian, di dalam pelaksanaan saluran distribusi internasional setidaknya ada tiga fokus utama yaitu komunikasi, kontrol dan evaluasi. PT. Behaestex dalam bekerja sama dengan distributor asing 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 di negara tersebut. Dari informasi ini perusahaan bisa membuat produk yang sesuai dengan keinginan konsumen di negara tersebut.

Komunikasi antara PT. Behaestex dan distributor asing bisa berjalan baik karena adanya kebijakan untuk menempatkan minimal satu perwakilan distributor di kantor pusat perusahaan. Bentuk komunikasi lainnya selain melalui perwakilan distributor asing adalah dengan melakukan *personal visit* ke negara tujuan ekspor. Walaupun tidak sesering *personal visit* ke distributor lokal, paling tidak 1 tahun sekali ada perwakilan yang dikirim ke negara tempat distributor asing.

PT. Behaestex menyerahkan kegiatan penjualan luar negerinya kepada distributor asing. Artinya berhasil tidaknya kegiatan penjualan luar negeri sangat bergantung kepada performa dari distributor asing tersebut. Sebuah perusahaan dalam pelaksanaan saluran distribusi, bisa mempengaruhi performa dari anggota saluran distribusi tersebut. Salah satu cara untuk meningkatkan performa dari anggota saluran distribusi adalah dengan memberikan insentif. Bentuk insentif yang diberikan PT. Behaestex kepada distributor asingnya adalah :

- 1) Diskon kuantitas
- 2) Wilayah eksklusif
- 3) Kerjasama iklan

Dalam pelaksanaan kegiatan penjualan di luar negeri, 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 asingnya. Kebijakan ini dilakukan untuk membentuk *brand image* produk premium bagi konsumen negara tujuan ekspor. 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 asing, sekaligus menjadi bahan pertimbangan apakah kontrak distributor akan diperpanjang atau tidak. Aspek utama yang menjadi bahan evaluasi performa distributor asing pada PT. Behaestex adalah realisasi pembelian dan volume penjualan di luar

negeri serta ketepatan pembayaran dari distributor asing.

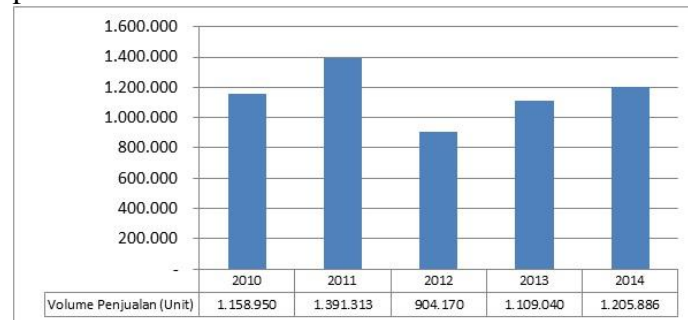
Peran Saluran Distribusi Internasional dalam Meningkatkan Volume Penjualan Luar Negeri PT. Behaestex

PT. Behaestex di dalam penjualan luar negerinya menggunakan peran distributor asing, maka volume penjualan luar negeri perusahaan sangat bergantung kepada distributor asing tersebut. PT. Behaestex menyatakan apabila distributor asing tidak melanjutkan kerja samanya dengan perusahaan, otomatis penjualan luar negeri ke negara tersebut ikut berhenti. Oleh karena itu perusahaan sebisa mungkin menjaga hubungan baik dengan para distributor asingnya.

Sebuah perusahaan pasti memiliki alasan mengapa mereka mendelegasikan kegiatan penjualan mereka kepada perantara-perantara yang membentuk saluran distribusi. PT. Behaestex beralasan menggunakan peran distributor asing adalah untuk kemudahan pengembangan pasar dan efisiensi. Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa peran serta manfaat yang dirasakan oleh perusahaan ketika bekerja sama dengan distributor asing. Peran dan manfaat dari distributor asing tersebut adalah:

- 1) Media penyalur barang ke konsumen
- 2) Media pembentukan pasar
- 3) Media promosi produk
- 4) Media pembentukan harga
- 5) Media pengembangan produk

Beberapa peran saluran distribusi di atas merupakan kunci dari keberlanjutan kegiatan penjualan luar negeri di PT. Behaestex. Hasilnya, kegiatan penjualan luar negeri PT. Behaestex sudah berlangsung selama puluhan tahun. Terhitung sejak tahun 1988 hingga sekarang volume ekspor terus meningkat dan relatif stabil. Perkembangan volume penjualan luar negeri pada PT. Behaestex selama 5 tahun terakhir ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2 : Grafik Volume Penjualan Luar Negeri PT. Behaestex

Sumber : PT. Behaestex Gresik, 2015

Dari data mengenai volume penjualan luar negeri PT. Behaestex yang telah ditampilkan pada

penyajian data sebelumnya dapat disimpulkan bahwa dari tahun ke tahun volume penjualan luar negeri perusahaan cenderung meningkat. Ada peningkatan volume penjualan yaitu dari tahun 2010 ke tahun 2011 sebesar 232.363 buah produk (20,5%), dari tahun 2012 ke tahun 2013 meningkat 204.870 buah produk (22,65%), dari tahun 2013 ke tahun 2014 meningkat 96. 846 buah produk (8,73%). Penurunan volume penjualan hanya terjadi pada tahun 2012, di mana terjadi penurunan sebesar 487.143 buah produk (35,73%).

Peneliti melakukan analisis untuk mencari penyebab terjadinya penurunan volume penjualan luar negeri pada tahun 2012. Dari analisis yang dilakukan peneliti penurunan volume pada tahun 2012 salah satunya dipengaruhi oleh melemahnya perekonomian dunia secara global pada tahun itu. Dengan melemahnya perekonomian dunia secara global, maka ada kecenderungan bahwa daya beli masyarakat dunia ikut turun. Turunnya daya beli masyarakat akan berpengaruh pada menurunnya volume permintaan barang yang diajukan oleh distributor kepada PT. Behastex. Kondisi ini yang mengakibatkan volume penjualan luar negeri PT. Behaestex Meskipun performa dari distributor asing sudah maksimal, masih ada faktor eksternal seperti kondisi perekonomian global yang ikut mempengaruhi volume penjualan tersebut.

Peneliti juga dapat menyimpulkan dari data pada Gambar 2 di atas, bahwa saluran distribusi tidak memiliki pengaruh terhadap volume penjualan PT. Behaestex. Tidak adanya pengaruh ini dibuktikan dengan meskipun performa dari saluran distribusi PT. Behaestex sudah optimal, volume penjualan perusahaan tetap bisa mengalami penurunan. Faktor lain eksternal seperti kondisi perekonomian global, daya beli masyarakat, perubahan selera dan permintaan pasar di negara tujuan ekspor serta *trend* ekspor di Indonesia lebih memiliki pengaruh terhadap volume penjualan luar negeri PT. Behaestex. Meskipun saluran distribusi tidak memiliki pengaruh terhadap volume penjualan luar negeri PT. Behaestex, saluran distribusi ini memegang peran penting dalam kegiatan penjualan luar negeri perusahaan yaitu terutama sebagai media distribusi dan pembentukan pasar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Dalam melakukan penjualan ke luar negeri, sebuah perusahaan bisa menggunakan dua bentuk saluran distribusi internasional sekaligus. PT. Behaestex menggunakan dua bentuk saluran distribusi internasional yaitu:

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

Bentuk saluran distribusi ini mendukung strategi distribusi yang digunakan oleh PT. Behaestex yaitu distribusi intensif. Strategi distribusi intensif berarti perusahaan menginginkan adanya pemerataan distribusi produk di negara tujuan ekspor sehingga konsumen akhir dapat dengan mudah menemukan produk perusahaan di pasar.

2. Tidak ada proses yang fundamental dalam merancang bentuk saluran distribusi internasional pada PT. Behaestex. Saluran distribusi internasional pada PT. Behaestex terbentuk lebih karena adanya *market opportunities*. Meskipun tidak melakukan proses merancang saluran distribusi, untuk pembentukan secara riil tetap ada proses yang dilalui sampai saluran distribusi terbentuk di negara tujuan ekspor.
3. Dalam proses seleksi anggota saluran distribusi, perusahaan memiliki kriteria untuk memilih anggota saluran distribusi. Dalam kasus PT. Behaestex seleksi hanya dilakukan kepada distributor asing. Kriteria utama dalam memilih anggota saluran distribusi adalah tujuan dan strategi, kemampuan finansial, reputasi dan pengalaman, kemauan untuk bekerja sama, fasilitas yang dimiliki serta *market coverage*. Calon anggota saluran distribusi dapat ditemukan dengan melakukan riset pasar dan memanfaatkan rekomendasi dari kontak yang dimiliki perusahaan. Ada kontrak tertulis dalam kerja sama yang dilakukan oleh perusahaan dan anggota saluran distribusi. Pada PT. Behaestex dua poin utama dalam kontrak dengan distributor asing adalah mengenai *term of payment* dan area penjualan. Beberapa poin lain yang ada dalam kontrak adalah durasi kontrak, harga beli, target penjualan, serta *term and condition*.
4. Dalam pelaksanaan saluran distribusi ada tiga fokus utama yaitu komunikasi, kontrol dan evaluasi. Komunikasi menjadi hal yang paling penting karena komunikasi yang baik bisa menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Kontrol dilakukan terhadap distribusi, harga, dan kualitas produk. Evaluasi dilakukan secara rutin dan pada akhir periode kerjasama akan dilakukan evaluasi akhir. Poin utama yang menjadi bahan pertimbangan dalam evaluasi adalah tingkat penjualan di negara tujuan ekspor. Terdapat pemberian insentif

- kepada anggota saluran distribusi. Pemberian insentif tidak harus dilakukan di tengah pelaksanaan kerjasama. Insentif bisa diberikan di awal kerjasama berupa diskon dan potongan harga beli. Selain itu insentif juga berbentuk pemberian sejumlah dana promosi sebagai kesepakatan *cost sharing* dalam kontrak.
5. Saluran distribusi berperan penting dalam kegiatan penjualan luar negeri PT. Behaestex. Peran utama anggota saluran distribusi internasional adalah media distribusi produk, pembentuk pasar, promosi produk, pembentukan harga dan pengembangan produk. Performa yang optimal dari saluran distribusi internasional tidak mempengaruhi volume penjualan luar negeri sebuah perusahaan. Faktor eksternal seperti kondisi perekonomian global, daya beli masyarakat, perubahan selera dan permintaan pasar di negara tujuan ekspor serta *trend* ekspor lebih mempunyai pengaruh terhadap volume penjualan luar negeri perusahaan.

SARAN

1. Meminta data mengenai pihak-pihak yang menerima produk PT. Behaestex kepada distributor asing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Behaestex tidak memiliki data detail kemana produk didistribusikan oleh distributor asing. Data ini berguna untuk mempermudah proses kontrol pendistribusian barang di pasar luar negeri.
2. Membentuk departemen khusus pemasaran. Data mengenai struktur organisasi perusahaan PT. Behaestex menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki departemen khusus pemasaran. Pembentukan departemen pemasaran bisa membantu perusahaan untuk mengembangkan pasarnya ke skala yang lebih luas. PT. Behaestex dapat dikategorikan sebagai perusahaan besar karena sudah memiliki tiga pabrik di Indonesia dengan area penjualan yang telah tersebar di Indonesia maupun ke luar negeri, sehingga dengan adanya departemen khusus pemasaran kegiatan penjualan perusahaan bisa lebih optimal.
3. Lebih aktif dalam melakukan penjualan luar negeri. PT. Behaestex memiliki potensi besar untuk mengembangkan pasar lebih luas. Namun perusahaan hanya memiliki distributor asing di tiga negara saja yaitu Arab Saudi, Uni Emirat Arab dan Malaysia. Perusahaan bisa lebih aktif untuk mencari distributor asing di negara lain untuk meningkatkan volume penjualan luar negeri.

4. Pencarian distributor baru bisa dilakukan dengan menghubungi perusahaan *trading* yang ada di Indonesia atau melalui Kementerian Perdagangan. Ada cara yang lebih praktis dan efisien untuk menemukan distributor baru yaitu melalui *website* pencari distributor asing yang jumlahnya cukup banyak di media internet.
5. Memanfaatkan internet sebagai media promosi. Dari hasil penelitian, peneliti tidak menemukan bentuk promosi online yang dilakukan oleh PT. Behaestex. Promosi melalui media online sendiri merupakan metode yang paling efektif dan efisien untuk menarik minat beli baik distributor maupun konsumen di pasar luar negeri.

DAFTAR PUSTAKA

- Ball, Donald A., Wendell H. McCulloch, Paul L. Frantz, J. Michael Geringer, dan Michael S. Minor. 2007. *Bisnis Internasional—Tantangan Persaingan Global*. Diterjemahkan oleh Chriswan Sungkono. Edisi 9. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Boyd, Harper W., Orville C. Walker, dan Jean-Claude Larrece, 2000. *Manajemen Pemasaran: Pendekatan Strategi dengan Orientasi Global*. Diterjemahkan oleh Imam Nurmawan. Edisi Kedua. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Cateora, Philip R., Mary C. Gilly, and John L. Graham. 2011. *International Marketing*. 15th edition. New York: McGraw-Hill.
- Cullen, John B. and K. Praveen Parboteeah. 2010. *International Business: Strategy and the Multinational Company*. New York: Routledge.
- Czinkota, Michael R. and Iikka A. Ronkainen. 2007. *International Marketing*. 8th edition. Mason : Thomson Southwestern.
- Flick, Uwe. 2007. *Designing Qualitative Research*. London: SAGE Publication Ltd.
- Jain, Subhash C. 2001. *Manajemen Pemasaran Internasional*. Diterjemahkan oleh Imam Nurmawan. Edisi Kelima. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip and Kevin L. Keller. 2012. *Marketing Management*. 14th edition. New Jersey : Prentice Hall.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. 2014. *Principle of Marketing*. 15th edition. London : Pearson.

- Kristanto, J. 2011. *Manajemen Pemasaran Internasional : Sebuah Pendekatan Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd edition. California: SAGE Publicaton Ltd.
- Onkvisit, S. and John Shaw. 2004. *International Marketing—Analysis and Strategy*. New York: Routledge.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.