

Konsep Konsolidasi Untuk Media Luar Ruang Pada PT. X

Patrick Oswin¹, Jani Rahardjo²

Abstract: PT. X is a company that manufactures consumer goods in Indonesia. This thesis focused on what the possibilities could happen afthe consolidation concept applied in current outdoor media system in PT. X. consolidation is a way that already applied in most of big company to minimize information activity between the company and third party or supplier(s). PT. X stiiil using conventional way to handle all the outdoor media used. There's 189 supplier that PT. X managed regularly by contacted each supplier. This method cause various problem such as longer communication chain and miscommunication. The number of supplier that PT. X use also reduced by 2015 to 2017. Reduced percentage between those years' 39% and this affect the number of spot used by PT. X. Number of spot PT. X use also reduced by 35% from 2015 to 2017. After seeing this problem the improvement that we can proposed is consolidation process inside PT. X. Consolidation will use centralized information principle. The result from this thesis is consolidation concept that soon apply to PT. X outdoor media system.

Keywords: Supplier, Vendor, Consolidation, Management

Pendahuluan

PT. X adalah perusahaan multinasional yang bergerak dalam bidang *consumer goods manufacturing*, dimana perusahaan ini memiliki banyak cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. PT. X tidak dapat bekerja sedirian. PT. X mempunyai berbagai divisi didalam perusahaannya dan juga mempunyai *third party* atau koneksi luar (vendor).

Permasalahan yang terjadi pada PT. X disebabkan karena banyaknya vendor (third party) yang dimiliki oleh PT. X. Vendor yang banyak ini disebabkan karena keperluan yang dibutuhkan oleh PT. X juga berjumlah banyak dan bermacam-macam. Tinjauan tersebut yang menyebabkan PT. X ingin melakukan konsolidasi vendor, dimana tujuan yang ingin dicapai adalah menyederhanakan alur informasi dan memudahkan PT. X dalam menjangkau third party yang dimiliki oleh PT. X.

Permasalahan ini menjadi fokus utama dalam melakukan analisa dan penelitian. Rumusan masalah yang diambil adalah bagaimana konsep dari konsolidasi vendor yang ada di PT. X dan apa dampaknya terhadap PT. X. Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah mendapatkan konsep dari konsolidasi vendor pada PT. X dan mengetahui pengaruh diberlakukannyakonsolidasi

terhadap PT. X. Selain itu juga untuk menyederhanakan aliran komunikasi yang ada didalam PT. X terhadap third party.

Metode Penelitian

Out of Home Media (OOH)

Out of home media adalah salah satu jenis media yang paling lama digunakan diberbagai negara. OOH sendiri sudah mulai beradaptasi kepada perkembangan jaman yang ada sekarang ini. Media ini secara tampilan dan fitur sudah banyak berubah, sehingga masih dapat mengikuti perkembangan dan kebutuhan pasar. *Out of home media* atau OOH media sendiri merupakan advertisement tool yang banyak dilakukan pada perusahaan-perusahaan besar. OOH media di Indonesia masih merupakan sarana *commercial* yang dianggap ampuh digunakan. Sarana *commercial* memang banyak macamnya dari konvensional sampai *digital*. OOH media masuk didalam sarana *commercial* yang masih bersifat konvensional.

Konvensional Out Of Home Media

OOH *media* konvensional adalah yang masih menerapkan sistem yang lama atau tidak terdapat penambahan fitur apapun didalam pemasangannya. OOH *media* ini masih banyak digunakan di Indonesia dan perusahaan-perusahaan besar. Perubahan yang dialami oleh OOH *media* jenis ini tidak banyak dan tidak mencolok, perubahan yang dilakukan hanya bersifat penambahan saja.

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: patrickoswin12.po@gmail.com, jani@petra.ac.id

Penambahan yang dilakukan seputar tampilan (*visual*) saja seperti penambahan lampu pada bingkai OOH *media*. OOH *media* yang ada pada jenis ini adalah:

- **Billboard**
[1] *Billboard* adalah jenis OOH *media* konvensional yang merupakan media iklan utama dari jenis OOH *media*. *Billboard* sendiri dapat diartikan sebagai poster dalam ukuran besar dan memiliki beberapa format. Terdapat *billboard* dengan bentuk vertikal dan juga bentuk horisontal. *Billboard* ini digunakan untuk menjangkau pandangan para pengendara untuk dapat dengan mudah terlihat. Penggunaan *billboard* ini harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan kondisi jalan yang akan dijadikan tempat penempatan *billboard*.
- **Ballyhoo**
Ballyhoo adalah contoh lain dari OOH *media* secara konvensional, dimana *ballyhoo* tidak jauh berbeda dengan *billboard*. *Ballyhoo* merupakan OOH *media* yang bersifat sementara (*temporary*). [2] *Ballyhoo* lebih banyak berisikan informasi mengenai sebuah acara yang dilakukan oleh sebuah perusahaan ataupun organisasi. Sama halnya dengan *billboard* peletakkan *ballyhoo* tidak boleh tanpa analisa kondisi sebelumnya.
- **Street Signage**
Street signage adalah OOH *media* yang banyak digunakan pada sepanjang jalan raya ataupun jalan umum. Sama halnya seperti pada *billboard* dan *ballyhoo*, *street signage* digunakan untuk membangun *awareness* pada pengendara yang melewati jalan tersebut.
- **LED**
LED adalah jenis OOH *media* terakhir yang ada pada konvensional OOH *media*. Sama halnya dengan OOH *media* lainnya OOH *media* jenis ini juga harus memperhatikan kondisi sebelum didirikan. *LED* sendiri sebenarnya sama dengan *billboard* hanya saja ukurannya lebih kecil yaitu 4x8 dan hanya berbentuk horisontal saja.

Digitalized Out Of Home Media

OOH *media* jenis ini merupakan OOH *media* yang sudah mengalami banyak perubahan dibandingkan dengan konvensional OOH *media*. Perubahan yang diberikan tidak hanya perubahan secara *visual* saja melainkan perubahan secara konten yang diberikan. Tujuan yang dimiliki oleh OOH *media* ini tetap sama, yaitu untuk menjangkau para pengendara di jalan

umum. OOH *media* jenis ini contohnya adalah *videotron*, dimana dapat dijelaskan sebagai berikut:

- **Videotron**
Videotron merupakan pembaharuan dari OOH *media* secara konvensional, dimana OOH *media* konvensional hanya menampilkan informasi statis saja. *Videotron* memiliki kelebihan yaitu penyampaian informasi secara dinamis, dinamis disini bukan mengacu pada tampilan luar OOH-nya. Dinamis yang dimaksud adalah konten atau isi dari OOH *media* yang digunakan dan disampaikan. *Videotron* biasanya memiliki unsur *audiovisual* yang dapat lebih baik menjangkau konsumen di area umum. *Videotron* sendiri terbuat dari *LED fullcolor* yang dapat diisikan konten berupa statis maupun dinamis. Sehingga *videotron* dirasa lebih mampu untuk menjangkau masyarakat dan lebih mampu memberikan *awareness* yang diinginkan oleh perusahaan.

Prinsip-Prinsip Konsolidasi

Vendor konsolidasi atau yang biasa disebut dengan *supplier base reduction* merupakan pengurangan jumlah dari *supplier* yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Konsolidasi banyak digunakan oleh perusahaan besar, karena keuntungan yang ditawarkan oleh vendor *consolidation* ini. [3] Vendor *consolidation* dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

Cross Functional Team

Tahap pertama adalah membuat tim yang berisikan anggota dari *cross department* pada satu perusahaan. Hal ini dilakukan guna mendapatkan *insight* dari setiap departemen yang ada dalam perusahaan tersebut. Hal yang harus diperhatikan adalah untuk mengikut sertakan *stakeholders* yang memiliki peranan penting dalam *vendor consolidation*. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mendapatkan semua informasi vital yang diperlukan.

Commodity Sourcing Strategy

Tahap kedua adalah menentukan strategi untuk *sourcing*. Hal ini dilakukan guna menentukan dimana fokus yang harus diberikan pada *vendor consolidation* ini. Tujuan lainnya dari penentuan strategi ini adalah untuk menentukan langkah berikutnya dalam *vendor consolidation* ini. Penyusunan *sourcing strategy* ini harus didasarkan pada *spend analysis* dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Identify Potential Supplier

Tahap ketiga ini adalah tahap yang dirasa cukup penting dan sangat berpengaruh pada *vendor consolidation* ini. Tahap ini berfokus pada pembuatan kriteria *supplier* yang akan dijadikan *consolidator*. Kriteria yang dihasilkan pada tahap ini akan digunakan pada tahap selanjutnya yaitu pemilihan *supplier*.

Supplier Selection Process

Tahap berikutnya adalah tahap pemilihan *supplier* sesuai dengan kriteria yang sudah diciptakan. Tahap ini juga akan mempersempit jumlah *supplier* yang ada pada sebuah perusahaan. Hal ini dilakukan untuk melihat *supplier* mana yang benar-benar memiliki potensi sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan. Hasil pada tahap ini juga akan menunjukkan berapa jumlah *supplier* yang paling optimal untuk perusahaan tersebut. Tahap ini juga dapat berlangsung dalam jangka yang lama, karena akan membutuhkan banyak pertimbangan dan pengecekan kriteria *supplier*.

Implement Changes

Tahap berikutnya adalah tahap implementasi dari tahap-tahap yang sudah dilakukan sebelumnya. Tahap ini merupakan tahap yang paling susah karena tahap ini akan mengaplikasikan seluruh rancangan yang sudah dibuat diawal. Jalur informasi, integrasi sistem, proses kontrol dan *supplier validation* akan menjadi tantangan dalam pengaplikasian *vendor consolidation*. Tahap ini juga akan berfokus pada risk management yang ada dalam perusahaan tersebut.

Continuous Improvement

Tahap terakhir adalah tahap *continuous improvement*, dimana tahap ini akan menjawab semua permasalahan yang muncul didalam tahap implementasi. *Improvement* akan terus dilakukan guna memperbaiki kinerja dari *consolidation* yang dilakukan.

Vendor consolidation akan membawa keuntungan juga kerugian secara bersamaan. Keuntungan yang ada didalam *vendor consolidation* secara langsung juga dapat menjadi kerugian. Keuntungan yang ditawarkan oleh *vendor consolidation* adalah:

- Meningkatkan akses kepada *supplier technology*
- Meningkatkan kualitas produk/jasa
- Mengurangi biaya dan usaha yang dikeluarkan untuk *supplier management*
- Meningkatkan relasi antara *supplier* dengan pembeli
- Mengurangi biaya inventori dan biaya produk
- Mengurangi ketidakpastian jangka panjang

- Meningkatkan *supplier responsiveness*

Hasil dan Pembahasan

Current Condition Pada PT. X

Kondisi yang dimiliki oleh PT. X sekarang ini sebagian sudah terjabarkan pada sub-bab sebelumnya. Kondisi yang diterapkan oleh PT. X sekarang ini dapat dibilang kondisi yang konvensional. Hal ini dikarenakan PT. X masih mencari dan me-manage sendiri *supplier* yang mereka miliki. PT. X sendiri memiliki 189 *supplier* hanya untuk outdoor media yang digunakan. Data pada PT. X dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1. Supplier PT. X Berdasarkan Zone

Zone	Supplier	Titik
A		351
B		313
C		342
D		413
E	189	640
F		377
G		316
Total		2752

Tabel 1 menunjukkan jumlah *supplier* dan jumlah titik yang ada dimasing-masing zone PT. X. PT. X menggunakan zone sebagai pembatas sampai mana daerah yang akan digunakan oleh PT. X untuk mendirikan outdoor media yang digunakan. Zone juga berguna untuk mengetahui outdoor media apa saja yang dapat digunakan pada zone tersebut. Terlihat bahwa jumlah *supplier* yang dimiliki oleh PT. X adalah 189 *supplier* terhitung per tahun 2017. Jumlah titik yang dimiliki oleh PT. X sendiri mencapai angka 2752 terhitung per-tahun 2017.

Tahun 2015 hingga tahun 2017 PT. X memiliki trend turun dengan prosentase sebesar 39% *supplier reduction* mengacu pada tahun 2015 sebesar 121 *supplier*. Walaupun jumlah ini mengalami penurunan, namun jumlah ini tetap dapat dianggap banyak. Hal ini menimbulkan beberapa masalah yang dihadapi oleh PT. X, permasalahan pada PT. X dapat dilihat pada Tabel 2.

Consolidation Concept

Konsep konsolidasi dibagi menjadi 4 bab besar dan masing-masing bab terdapat sub bab yang menjelaskan isi dari bab tersebut lebih dalam. 4 bab

itu terdiri dari pendahuluan, syarat dan ketentuan umum, spesifikasi pekerjaan dan pembayaran. Pendahuluan berisikan *overview* dari kondisi yang dimiliki oleh PT. X dan informasi mengenai PT. X sebagai pihak pertama. Terdapat juga penjelasan mengenai konsolidator sebagai pihak kedua. Kondisi yang dialami oleh PT. X adalah seperti yang sudah dijelaskan di sub bab sebelumnya. Syarat dan ketentuan umum berisikan pengertian-pengertian yang berkaitan dengan konsolidasi *outdoor media*. Hal ini dimasukkan agar baik dari pihak konsolidator maupun pihak PT. X memiliki satu suara atau dapat dikatakan satu sudut pandang yang sama. Selain berisikan pengertian-pengertian yang dipakai, bab ini juga dijelaskan oleh sub bab jasa dan pekerjaan, kerahasiaan, dan evaluasi.

Sub bab di bab awal ini akan disesuaikan dengan informasi yang didapatkan dari PT. X dan mengikuti ketentuan dari PT. X. Sub bab jasa dan pekerjaan berisikan deskripsi jasa dan pekerjaan yang disetujui oleh kedua belah pihak. Sub bab berikutnya adalah kerahasiaan, sub bab ini dirasa penting untuk dimasukkan karena dalam sebuah perjanjian kerja antara dua pihak harus tetap ada profesionalitas dan kerahasiaan. Kerahasiaan yang dimaksud disini adalah apabila salah satu pihak memutuskan kerja sama, maka tidak ada pihak manapun yang dapat menyebar luaskan, membagi ataupun menjual informasi dari kedua pihak. Sub bab kerahasiaan juga menjelaskan kewajiban apa saja yang harus dan wajib diikuti oleh kedua belah pihak yang bersangkutan. Sub bab terakhir yang dimasukkan kedalam bab ini adalah sub bab evaluasi. Evaluasi yang dimaksud disini adalah peninjauan kembali setelah proses produksi maupun proses lainnya sudah selesai dilakukan. Evaluasi ini akan dilakukan secara berkala dengan ketentuan yang sudah disepakati oleh kedua belah pihak. Evaluasi juga akan menentukan apakah pihak konsolidator akan digunakan lagi jasanya untuk tahun berikutnya atau tidak.

Bab yang dimasukkan berikutnya kedalam konsolidasi konsep adalah mengenai spesifikasi pekerjaan dan alur kerja. Bab ini berbeda dengan bab sebelumnya, dimana bab ini akan bersumber pada PT. X dan *supplier*. Bab ini juga penting untuk dijelaskan karena kedua belah pihak harus mengetahui pekerjaan masing-masing. Kedua belah pihak juga harus mengetahui sejauh mana peran dari masing-masing pihak. Spesifikasi pekerjaan berbeda dengan alur pekerjaan. Isi dari spesifikasi pekerjaan adalah kewajiban-kewajiban mengenai pekerjaan yang harus dilakukan oleh masing-masing pihak. Spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepada PT. X adalah melakukan evaluasi dan

kontrol terhadap konsolidator. Spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepada konsolidator adalah segala jenis pekerjaan yang dulunya dilakukan oleh PT. X. Alur pekerjaan berisikan sama dengan flowchart pekerjaan yang dimiliki oleh PT. X, bedanya adalah pada alur kerja ini sudah mencakup seluruh pekerjaan dari PT. X sebelum konsolidasi.

Bab terakhir yang dimasukkan adalah bab pembayaran. Pembayaran disini adalah pembayaran yang dilakukan oleh PT. X kepada konsolidator. Pembayaran mengikuti ketentuan yang sudah diberlakukan oleh PT. X selama ini, yaitu mengikuti waktu yang sudah ditentukan oleh PT. X. Jangka waktu pembayaran yang dilakukan oleh PT. X kepada konsolidator akan berbeda dengan jangka waktu pembayaran yang dilakukan oleh konsolidator kepada *supplier*. Konsolidator sebisa mungkin harus membayarkan harga dari para *supplier* lebih cepat daripada harga yang akan dibayarkan oleh PT. X kepada konsolidator. Selain masalah jangka waktu pembayaran cara pembayaran yang dilakukan oleh konsolidator kepada *supplier* juga dapat berbeda dengan pembayaran yang dilakukan oleh PT. X kepada konsolidator. Hal ini dilakukan guna menyelesaikan masalah yang sudah dijelaskan pada Tabel 1.

Tabel 2. Permasalahan Pada PT. X

No.	Deskripsi Permasalahan
1	Dana OOH yang semakin menurun (alokasi dana)
2	Peraturan dari PT. X mengenai pembayaran ke <i>supplier</i>
3	Informasi untuk vendor yang tidak standar
4	Proses negosiasi yang lama dari tim <i>procurement sourcing</i>
5	Kurangnya pengetahuan mengenai perkembangan <i>outdoor media</i>
6	Kurangnya komunikasi antar departemen <i>internal</i> yang ada di PT. X
7	Kurangnya pengetahuan mengenai perubahan hukum dan peraturan untuk <i>outdoor media</i>
8	Perubahan mendadak yang terjadi pada tingkat <i>supplier</i>

Konsep konsolidasi ini tidak langsung jadi dan diterapkan, melainkan harus melalui proses *review*, penambahan dan pengurangan isi. Proses tersebut akan dilakukan dari pihak *procurement* dan *business user* pada PT. X. Hal ini dilakukan guna memperbaiki dan mematangkan konsep dari konsolidasi yang akan diterapkan nantinya. Konsep konsolidasi ini juga dilengkapi dengan informasi dari *supplier*, dimana informasi tersebut digunakan untuk membangun spesifikasi pekerjaan dari konsolidator. Informasi yang didapatkan berupa informasi mengenai cara kerja, inovasi usaha dan *added value* dari *supplier*. Informasi didapatkan dengan cara melakukan wawancara, baik terhadap PT. X maupun internal dan eksternal *supplier*.

Wawancara terhadap PT. X akan berfokus pada kebutuhan yang diinginkan oleh PT. X dimana pihak PT. X yang dikenai wawancara adalah *business user* dan *procurement*. Selain kebutuhan yang diinginkan wawancara ini juga digunakan untuk mencari tahu masalah apa yang terjadi pada PT. X. Berbeda dengan wawancara yang dilakukan dengan PT. X, wawancara terhadap internal dan eksternal *supplier* akan berfokus pada cara kerja yang dilakukan. Ada juga tujuan untuk menggali permasalahan yang dihadapi oleh *supplier* internal selama bekerjasama dengan PT. X. *Supplier* internal adalah *supplier* yang sudah melakukan kerjasama baik dalam jangka waktu lama maupun jangka waktu sebentar dengan PT. X. *Supplier* eksternal adalah *supplier* yang belum sama sekali menjalin kerjasama dengan PT. X. Wawancara yang dilakukan dengan *supplier* internal maupun eksternal dilaksanakan didalam kantor PT. X, hal ini dikarenakan PT. X tidak ingin adanya kebocoran informasi saat wawancara dilakukan. PT. X juga mencegah adanya hal-hal tidak diinginkan seperti percobaan untuk menyuap pewawancara. Wawancara yang dilakukan akan berfokus pada menggali informasi yang sudah disebutkan sebelumnya. Tidak ada teks wawancara yang dibuat dan digunakan saat wawancara guna mencegah rasa tidak nyaman dari *supplier* dan agar terlihat lebih natural dalam proses wawancara. Hal ini juga dilakukan agar baik *supplier* maupun pewawancara mendapatkan informasi lebih.

Supplier internal yang diundang untuk melakukan wawancara sebanyak 3 *supplier*, sedangkan *supplier* eksternal yang diundang untuk melakukan wawancara sebanyak 3 *supplier* juga. Hal ini dilihat dari kemampuan mereka untuk menangani *outdoor media* yang digunakan oleh PT. X dan dianggap berpotensi sebagai konsolidator nantinya. Tahapan yang digunakan untuk memilih *supplier* adalah dengan memperhatikan beberapa faktor baik untuk internal *supplier* maupun eksternal *supplier*. Faktor-

faktor yang digunakan sebagai penentu *supplier* berpotensi dapat dilihat pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 3. Faktor Penentu *Internal Supplier* Berpotensi

No.	Faktor Penentu
1.	Cakupan area kerja di Indonesia
2.	Jumlah titik yang dimiliki di Indonesia
3.	Kredibilitas selama kerja dengan PT. X
4.	Masukan atau saran dari <i>procurement sourcing</i> terhadap <i>internal supplier</i>

Tabel 4. Faktor Penentu Eksternal *Supplier* Berpotensi

No.	Faktor Penentu
1.	Cakupan area kerja di Indonesia
2.	Jumlah titik yang dimiliki di Indonesia
3.	Masukan atau saran dari <i>procurement sourcing</i> terhadap <i>external supplier</i>
4.	<i>Added value</i> (nilai tambah) yang dapat ditawarkan
5.	<i>Client</i> yang sudah bekerjasama dengan <i>supplier</i>

Tabel 3 menunjukkan faktor yang diperhatikan saat mengundang *supplier* internal untuk wawancara. Faktor ini dipilih karena dirasa mampu untuk mewakili kebutuhan yang diinginkan. Terdapat 3 *supplier* internal yang memenuhi faktor-faktor penentu itu. *Supplier* tersebut adalah *supplier* A, B dan C. *Supplier* A, B dan C semuanya unggul dimasing-masing faktor terutama pada faktor jumlah titik. Hasil titik yang ada dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 5. Faktor Penentu Eksternal *Supplier* Berpotensi

No.	Nama <i>Supplier</i>	Jumlah Titik
1.	PT. A	131
2.	PT. B	84
3.	PT. C	42

Tabel 4 menunjukkan jumlah titik dan supplier yang memiliki titik tersebut. *Supplier* dengan titik banyak ini diundang karena ada pandangan bahwa banyaknya titik menunjukkan suatu *supplier* dapat menangani banyak tempat. 3 dari total 3 *supplier* internal yang diundang setuju untuk melakukan wawancara dengan PT. X. PT. A dan T. B menawarkan *platform* yang dapat digunakan oleh PT. X dalam memudahkan pekerjaan *sourcing* untuk titik baru. PT. C sendiri belum dapat menyediakan *platform* seperti yang disediakan oleh PT. A dan B. PT. A, B dan C semuanya memiliki cakupan area nasional atau hampir diseluruh Indonesia.

PT A, B dan C juga menyanggupi permintaan dari PT. X terkait dengan platform yang dapat menunjukkan letak dari *outdoor* media. PT. A dan B yang sudah memiliki platform dapat menyediakan *dashboard* untuk PT. X. Sedangkan PT. C belum dapat menyediakan *platform* namun bersedia untuk menciptakan *platform* seperti yang diinginkan oleh PT. X. Namun PT. X membutuhkan sebuah badan perusahaan yang sudah melakukan dan menerapkan *platform* yang sudah dapat berjalan. Ketiga perusahaan yang diundang adalah yang sudah lama bekerja dengan PT. X dan mengapa mereka tidak menawarkan jasa tersebut kepada PT. X. Jawabannya adalah karena *supplier-supplier* internal dari PT. X tidak memiliki inisiatif dan menunggu PT. X untuk menanyakan jasa yang dapat diberikan kembali. Alasan lainnya adalah *supplier-supplier* juga masih mau mematangkan konsep dan jasa yang akan ditawarkan kepada PT. X.

Tabel 3 adalah tabel yang menunjukkan faktor yang diperhatikan saat mengundang *supplier* external untuk wawancara. Berbeda dengan *supplier* internal, faktor yang diperhatikan oleh PT. X akan mengacu pada semua kebutuhan PT. X dan client yang sudah bekerja dengan supplier tersebut. PT. X mengundang 3 *supplier* external yang sudah melalui proses eksplorasi dan penyesuaian kebutuhan PT. X. Sebanyak 2 dari 3 *supplier* external yang diundang menyetujui untuk melakukan wawancara. *Supplier* external ini adalah PT. D dan E, PT. D sebenarnya adalah *supplier* internal dari PT. X namun bergerak pada bidang yang berbeda. PT. D diundang sebagai *supplier* external karena masukan dari *procurement sourcing*, PT. D sendiri juga memang sedang menciptakan *platform* yang sesuai dengan kebutuhan PT. X. PT. D juga baru mencoba pada bidang *outdoor* media beberapa bulan yang lalu. Cakupan yang dipunyai oleh PT. D juga nasional tapi hal ini masih dalam tahap pengembangan. Cakupan yang dimiliki oleh PT. D sekarang hanya Jabodetabek saja dan masih berkembang.

PT. D juga menyanggupi untuk membuat *platform* sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh PT. X. Namun kembali lagi bahwa PT. X membutuhkan perusahaan yang sudah matang secara konsep, sehingga dapat langsung diimplementasikan. PT. E merupakan perusahaan yang bergerak dibidang *outdoor* media sudah cukup lama. Secara konsep dan *platform* PT. E juga sudah matang dan siap digunakan. Dibandingkan dengan PT. D jumlah titik yang dimiliki oleh PT. E lebih banyak dan lebih menyebar secara nasional. PT. E memiliki kurang lebih 4.000 titik yang menyebar diseluruh Indonesia. PT. E juga menyanggupi untuk memberikan *platform* yang sesuai dengan kebutuhan PT. X. Ringkasan dari keseluruhan jasa yang ditawarkan setiap perusahaan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 6. Perbandingan Tiap Perusahaan

Sup	1	2	3	4	5	6	7
A	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B	✓	✓	×	✓	×	✓	✓
C	×	✓	×	×	×	✓	✓
D	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓
E	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabel 5 menunjukkan perbandingan dari seluruh perusahaan yang diajak untuk wawancara dengan PT. X. Terdapat PT. A sampai E dengan diskripsi masing-masing kriteria yang dapat dipenuhi. Kriteria-kriteria tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Kriteria 1 : Penyediaan Platform Pendukung
Kriteria pertama akan membahas mengenai *platform* yang digunakan oleh masing-masing perusahaan. Dimana hanya PT. C yang belum mempunyai *platform* untuk diberikan pada PT. X. *Platform* yang sudah matang dan siap diberikan kepada PT. X berasal dari PT. E. *Platform* yang digunakan akan berfokus pada memudahkan PT. X untuk mengakses segala informasi yang berkaitan dengan *outdoor* media yang digunakan.
- Kriteria 2 : Pembayaran Pajak atas Satu Nama (Konsolidator)
Kriteria kedua akan berfokus pada pembayaran pajak yang dilakukan oleh konsolidator. Semua perusahaan menyanggupi untuk pembayaran pajak atas satu nama dengan pilihan lain yaitu pajak dapat dibayarkan berdasarkan nama masing-masing *supplier* kecil (mitra kerja). Hal ini dibutuhkan oleh PT. X karena PT. X hanya ingin mengetahui satu nama saja dalam pembayaran pajak diseluruh tempat yang digunakan.

- **Kriteria 3 : Menerapkan *Manage Supplier System***
Manage supplier yang dimaksud pada kriteria ini adalah konsolidator tidak memiliki titik atau lokasi sama sekali. Sehingga konsolidator hanya bertindak sebagai pemasok dari banyak *supplier*. Hal ini dilakukan agar konsolidator dapat tetap memberikan pilihan yang kompetitif dan tidak menjual lokasi yang dimiliki sendiri. Sehingga akan menghindari kemungkinan bahwa lokasi yang diberikan oleh konsolidator melalui lokasi yang dimiliki konsolidator sendiri. Pada kriteria ini hanya 3 dari 5 perusahaan yang dapat memenuhinya. Namun untuk PT yang benar-benar mampu untuk meng-handle kriteria ini adalah PT. E. Hal ini dikarenakan PT. E memang sudah bergerak dengan metode itu dari awal dibuatnya.
- **Kriteria 4 : Menyediakan *Market Intelligence***
Dalam kriteria keempat ini terdapat 3 dari 5 perusahaan dapat menjawab kriteria ini. Ketiga perusahaan ini semuanya dilengkapi dengan *platform* pendukung. Oleh karena itu ketiga perusahaan ini dapat menjawab kebutuhan *market intelligence*. *Market intelligence* sendiri seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya.
- **Kriteria 5 : Dapat Melakukan *Anonymous Information Sharing***
Kriteria berikutnya hanya 3 dari 5 perusahaan yang dapat melakukan hal ini, karena PT. X ingin menjaga tingkat kompetitif dari *supplier* yang masuk kedalam PT. X. Alasan utama yang paling kuat lagi-lagi karena untuk menjaga tingkat kompetitif yang dimiliki oleh konsolidator dan *supplier* yang diajak bekerjasama. PT. A, D dan E dapat memenuhi permintaan tersebut dan dapat melakukannya langsung melalui *platform* yang disediakan.
- **Kriteria 6 : Menyediakan Data Mengenai Kondisi *Traffic Outdoor Media***
Dalam kriteria ini semua perusahaan dapat memenuhi permintaan akan *traffic* atau *reach* dari sebuah titik lokasi *outdoor media*. Meskipun semua dapat melakukan hal tersebut, namun terdapat perbedaan, yaitu dari cara mereka melakukan pengumpulan datanya. PT. A dan PT. E menyerahkan pada masing-masing mitranya dalam melakukan pengukuran *traffic* dari masing-masing lokasi. Kemudian PT. A akan mengumpulkannya menjadi satu dokumen inti dan akan diberikan kepada klien yang meminta. Untuk PT. B masih menggunakan cara yang diberikan oleh PT. X dalam mengukur *traffic* yang dimiliki titik *outdoor media*. Namun

PT. B sedang melakukan inovasi dimana PT. B menggunakan *CCTV online* sebagai media pembantu untuk mengamati kondisi jalan dan *traffic* pada sebuah lokasi. PT. C sendiri melakukan pengukuran *traffic* dengan cara yang sama dengan PT. B dan tanpa ada inovasi apapun. Terakhir adalah PT. D dimana PT. D baru saja memulai untuk bergerak pada bidang *outdoor media* sehingga metode pengukuran yang digunakan oleh PT. D untuk melihat *traffic* masih sama dengan PT. X dan metode sendiri.

- **Kriteria 7 : Memenuhi Standar Keamanan yang Digunakan PT. X**
Standar keamanan yang dimaksud disini seperti yang sudah dijelaskan di sub bab berikutnya. Standar keamanan adalah standar keamanan untuk bekerja di ketinggian. PT. X sendiri sudah mempunyai ketentuan dalam menangani *safety* ini tapi apabila perusahaan tersebut memiliki ketentuan *safety* sendiri maka dapat digunakan. Semua perusahaan menyanggupi permintaan tersebut, karena memang pada dasarnya kelima perusahaan bergerak dalam bidang *outdoor media*.

Pro dan Kontra Konsolidasi

Dalam menjalankan suatu konsep ataupun suatu proyek pasti akan menghadapi yang namanya pro dan kontra dari hal yang akan dilakukan. Pro dan kontra ini kemudian akan digabungkan sebagai kelebihan dan kelemahan dari konsep yang dibuat. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah pro dan kontra yang didapatkan berbanding sama, lebih besar atau bahkan lebih kecil. Kita mengikuti hukum apabila pro lebih besar dari kontra (pro > kontra) maka konsep dapat dijalankan. Apabila pro lebih kecil dari kontra (pro < kontra) maka konsep sebaiknya ditinjau ulang atau bahkan tidak dijalankan. Apabila pro sama dengan kontra maka alangkah baiknya konsep dipertimbangkan kembali. Pro dan kontra yang dibuat dapat dijabarkan sebagai berikut,

Pro (Kelebihan) Konsep Konsolidasi

Pro (kelebihan) akan ditinjau berdasarkan impact apa yang akan dihasilkan oleh konsep yang dibuat. Kelebihan dari konsep yang dibuat dan apabila diterapkan oleh PT. X adalah:

- Terpenuhinya kebutuhan PT. X akan informasi *market intelligence / place*
- Jalur informasi yang lebih mudah (terpusat)
- Proses *buying* yang lebih mudah
- Memudahkan PT. X dalam mengontrol *supplier* yang dimiliki

- Mengurangi *term of payment* selama 40 hari kerja
- Peningkatan cara/metode kerja dari PT. X

Kontra (Kekurangan) Konsep Konsolidasi

Kontra (kekurangan) akan ditinjau berdasarkan *impact* apa yang akan dihasilkan oleh konsep yang dibuat. Kekurangan dari konsep yang dibuat dan apabila diterapkan pada PT. X adalah:

- Kemungkinan untuk kehilangan kesempatan mendapat titik bagus diluar anggaran dana
- Kemungkinan untuk mendapatkan harga yang lebih mahal untuk hal *agency fee* (pembayaran ke konsolidator)
- Bocornya informasi kerjasama antara PT. X dan konsolidator
- Pemberian informasi yang tidak akurat terhadap kondisi yang ada

Simpulan

Kesimpulan

Setiap perusahaan baik besar maupun kecil pasti akan menghadapi berbagai macam tantangan dibidang usahanya. Hal ini juga berlaku pada PT. X sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang *consumer goods*. Tantangan yang dialami oleh PT. X kali ini adalah dengan adanya *improvement* yang hendak dilakukan didalam *outdoor media* yang digunakan. Kondisi yang terjadi adalah dimana PT. X masih menggunakan cara konvensional dimana PT. X akan menghubungi *supplier* yang digunakan satu persatu. *Improvement* yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan konsep konsolidasi *supplier*. Konsep dibuat menggunakan cara wawancara dengan pihak-pihak terkait didalam PT. X dan analisa data-data pendukung.

Wawancara yang dilakukan menghasilkan data berupa permasalahan pada PT. X, kebutuhan PT. X, faktor penentu konsolidator, dan tata cara yang dilakukan PT. X dalam membeli *outdoor media*. Data-data pendukung lain yang dimaksudkan adalah data mengenai total *supplier* yang digunakan PT. X, data jumlah titik untuk *outdoor media*, data jenis *outdoor media* yang digunakan oleh PT. X dan data jumlah pengeluaran untuk *outdoor media* di PT. X selama 3 tahun terakhir. Data pendukung akan digunakan sebagai pelengkap dari konsep konsolidasi dan menjadi dasar mengapa harus dilakukan konsolidasi. PT. X sendiri sudah mengalami penurunan jumlah *supplier* dan jumlah titik *outdoor media* pada 3 tahun terakhir. Masing-masing adalah sebesar 39% untuk jumlah *supplier* dan 35% untuk jumlah titik *outdoor media*. Hal ini menyebabkan pengeluaran PT. X berkurang sama

dengan kesempatan titik bagus yang semakin berkurang.

Konsep konsolidasi yang dibuat ini akan menjawab permasalahan PT. X dan memberikan *added value* kepada PT. X. Konsep ini dibuat dengan bantuan dari PT. X untuk melakukan proses *review*. Proses ini dilakukan untuk mematangkan konsep yang dibuat sehingga saat menjalankan konsep ini tidak ada yang *miss* ataupun salah. Hal ini juga dilakukan untuk memberikan kejelasan kepada kedua belah pihak. Hasil yang didapatkan adalah konsep konsolidasi seperti pada Lampiran 1. Pada konsep ini akan dijelaskan bagaimana kedua belah pihak harus bekerja dan memenuhi kewajiban masing-masing.

Konsep yang dibuat tidak dapat langsung diterapkan kedalam kondisi PT. X sekarang. Suatu konsep yang diterapkan akan tetap memberikan dampak baik positif maupun negatif dan kita menyebutnya *pro* dan *kontra*. Bagian *pro* dari konsep ini adalah terpenuhinya kebutuhan PT. X akan informasi terbaru mengenai *outdoor media* dan memudahkan PT. X dalam menjalankan kerjanya. Namun hal tersebut tidak lepas dari *kontra* yang dimiliki oleh konsep konsolidasi ini. *Kontra* yang dimiliki dari konsep ini adalah munculnya kemungkinan-kemungkinan yang dapat merugikan PT. X. Kemungkinan ini seperti mendapatkan harga yang lebih mahal, kebocoran informasi, dan lainnya.

Saran

Pada penelitian yang dilakukan ini menghasilkan beberapa saran yang dapat digunakan oleh PT. X kedepannya. Saran ini diberikan agar PT. X dapat meninjau ulang ataupun menambahkan hal-hal yang kurang didalam penelitian ini. Saran yang dapat diberikan kepada PT. X adalah melakukan *pilot project* atau uji coba penerapan konsep pada skala kecil terlebih dahulu.

Daftar Pustaka

1. Teori Media Luar Ruang Dan Estetika Kota Bandung. Retrieved: 20 Januari 2018, from <http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/639/jbptuniko mpp-gdl-nizarmaula-31945-9-13.unik-a.pdf>.
2. Bramantyo, F. Media Luar Ruang. 2017. Retrieved: 9 Januari 2018, from https://www.academia.edu/12106362/Media_Luar_Ruang?auto=download
3. Böris, Elin, dan Vendela Hall. 2015. Developing A Methodology For Supplier Base Reduction. Retrieved: 15 Januari 2018, from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:821106/FULLTEXT01.pdf>