

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang sangat pesat ini, industri media massa juga turut mengalami kemajuan pesat. Dalam hal ini, pesaing untuk media massa, seperti : penyiaran (radio / televisi) dan percetakan, dengan demikian PT. Gramedia yang merupakan perusahaan percetakan, tidak ingin berhenti untuk terus memperbaiki perindustriannya agar dapat terus bersaing.

Akibatnya, manajemen perusahaan pada percetakan PT. Gramedia dituntut untuk lebih piawai dan selalu siap pada perubahan yang terjadi dalam dunia industri. Selain dalam hal kualitas atau mutu dari produk, meminimalkan *waste* yang dihasilkan dari proses produksi produk tersebut juga merupakan tantangan terbesar yang harus diperhatikan oleh setiap pelaku industri percetakan, tujuannya adalah agar perusahaan dapat meminimalkan *cost* dan waktu yang harus dikeluarkan untuk proses produksi, namun perusahaan tetap mampu untuk memenuhi standar mutu yang diinginkan oleh konsumennya untuk dapat bersaing dalam pasar. Bukan hanya kualitas yang harus diperhatikan, namun layanan dan ketepatan waktu dalam memenuhi

permintaan konsumennya, juga harus diperhatikan dengan cara perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*).

PT. Gramedia merupakan salah satu perusahaan yang sangat memperhatikan kualitas dari produk – produknya untuk kepuasan pelanggan dan juga sangat memperhitungkan *waste* yang dihasilkan. Dan pada kesempatan ini, penelitian dilakukan untuk perbaikan guna meminimalkan *waste* yang dihasilkan dari proses produksi Koran Suara Pembaruan di PT. Gramedia.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Identifikasi masalah dilakukan dengan melihat kondisi sebenarnya dari perusahaan dan mencari permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Setelah melakukan observasi, diketahui permasalahan yang sedang terjadi, yaitu masih tingginya jumlah *waste* yang dihasilkan dari produk Koran Suara Pembaruan.

Sehingga, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

“Bagaimana mengendalikan kualitas pada produksi Koran Suara Pembaruan untuk mengurangi kecacatan produk atau *waste* di PT. Gramedia?”

## **1.3 Ruang Lingkup**

Dalam penelitian ini, pengamatan hanya dilakukan pada Departemen *Quality Control*, Departemen Produksi, dan pengamatan langsung pada proses

produksinya dengan ruang lingkup hanya pada proses cetak produk Koran Suara Pembaruan yang menggunakan mesin Magnum 1 pada PT. Gramedia.

## **1.4 Tujuan dan Manfaat**

### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menentukan tingkat kecacatan produk Koran Suara Pembaruan apakah sudah berada pada standar yang ditetapkan oleh Perusahaan atau belum.
2. Menentukan prioritas permasalahan yang terjadi pada proses produksi Koran Suara Pembaruan.
3. Menemukan faktor – faktor penyebab terjadinya cacat produk yang akan mempengaruhi jumlah *waste* yang terjadi pada produk Koran Suara Pembaruan.
4. Menemukan akar penyebab terjadinya cacat produk dengan menggunakan metode CFME (*Cause Failure Mode Effect*).
5. Mengidentifikasi faktor penyebab kecacatan yang memiliki *Risk Priority Number* (RPN) tertinggi berdasarkan metode FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*).
6. Mengusulkan perbaikan untuk meminimalkan produk cacat (*waste*) pada produk Koran Suara Pembaruan.

### 1.4.2 Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui tingkat kecacatan produk Koran Suara Pembaruan apakah sudah berada pada standar yang ditetapkan oleh Perusahaan atau belum.
2. Mengetahui prioritas permasalahan yang terjadi pada proses produksi Koran Suara Pembaruan.
3. Mengetahui faktor – faktor penyebab terjadinya cacat produk yang akan mempengaruhi jumlah *waste* yang terjadi pada produk Koran Suara Pembaruan.
4. Mengetahui akar penyebab terjadinya cacat produk dengan menggunakan metode CFME (*Cause Failure Mode Effect*).
5. Mengetahui faktor penyebab kecacatan yang memiliki *Risk Priority Number* (RPN) tertinggi berdasarkan metode FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*).
6. Mengetahui usulan perbaikan yang diberikan untuk Perusahaan untuk meminimalkan produk cacat (*waste*) pada produk Koran Suara Pembaruan.

## 1.5 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Gramedia, merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang percetakan koran, tabloid, majalah, komik maupun buku, dengan hasil produksi disesuaikan dengan pesanan dan juga percetakan.

PT. Gramedia menyelenggarakan teknologi cetak jarak jauh. Pada tahun 1965 semua surat kabar yang memiliki percetakan sendiri dibreidel, maka pada saat akan diterbitkan, penerbit Kompas yang tidak mempunyai modal untuk membeli percetakan sendiri, dapat mencetak di percetakan yang kehilangan surat kabarnya sendiri tersebut. Karena jam cetak pagi di percetakan PT. Kinta yang menjadi pilihan sudah penuh, maka “pendatang baru” Kompas terpaksa menggunakan percetakan lain yang peralatannya lebih sederhana, mula-mula di PT. Eka Grafika (eks Koran Abadi dari Partai Masyumi ) dan kemudian di PT. Masa Merdeka (eks Koran Merdeka).

Sebelum peristiwa Gestapu, Kompas sangat dirong - rong oleh oknum - oknum serikat buruh, komunis SOBSI di percetakan - percetakan tersebut, sehingga sering terlambat terbit. Setelah surat kabar Suluh Indonesia dibreidel pada tanggal 1 oktober 1965, maka Kompas dapat dicetak di percetakan PT. Kinta.

Berhasilnya Kompas menjalankan jurnalisme professional dan memperoleh simpati pembaca menyebabkan tiras dan iklan bertambah. Ciri khas persuratkabaran Indonesia zaman itu terbit hanya 4 halaman, tercermin dari mesin cetaknya yang hanya mampu cetak 4 halaman sekaligus satu

warna. Dengan mencetak terlebih dahulu 4 halaman maka pada hari-hari tertentu Kompas mulai terbit 8 halaman dan kemudian 12 halaman. Oleh karena PT. Kinta mempunyai order - order lain, maka lembar dalam pada hari - hari tertentu dicetak di percetakan Surya Praba dan di Jakarta Press. Oleh karena tiras selalu naik, sedang *time slot* untuk dicetak di PT.Kinta terbatas, maka lembar luar (terakhir juga disebut lembar A) akhirnya dicetak bersamaan pada kedua percetakan lain tersebut. Dengan demikian karyawan ekspedisi harus mengumpulkan lembar - lembar A, B, dan C yang dicetak pada kombinasi 3 lokasi yang berbeda, 3 shift berbeda dan beragam variasi cetak setiap kali terbit, tergantung masing-masing percetakan. Cara mencetak di tiga percetakan seperti ini pun akhirnya mencapai batasnya. Sebelumnya memang telah dihimbau agar percetakan - percetakan tersebut menambah kapasitasnya, tetapi para pengelola pada umumnya sudah jera mengusahkan percetakan, karena terkena pengendalian harga dari pemerintah.

Dengan kondisi demikian, pimpinan Kompas terpaksa memutuskan untuk membuat percetakan sendiri untuk mendukung tumbuhnya Kompas. Usaha-usaha mulai dilakukan dengan mencari informasi ke berbagai nara - sumber untuk mendirikan percetakan dan beberapa karyawan Kompas ditugaskan untuk belajar seluk beluk percetakan di dalam maupun luar negeri.

Bapak P.K. Ojong dan Bapak Jakob Oetama menginginkan Kompas semakin berkembang dan bisa selalu terbit tepat waktu. Maka didirikanlah PT.

Gramedia pada tanggal 12 maret 1972 untuk memanfaatkan undang-undang PMDN memodali berdirinya percetakan Kompas.

Pada tanggal 25 November 1972 Bapak Ali Sadikin , Gubernur DKI Jakarta saat itu meresmikan percetakan PT.Gramedia yang beralamatkan di jalan Palmerah Selatan 28 Jakarta 10270. Tanggal tersebut kemudian dirayakan sebagai hari kelahiran percetakan P.T. Gramedia. Mesin cetak *web offset* pertama yang dimiliki berupa 2 rangkaian mesin lingkaran tunggal masing - masing 4 unit bermerek *Pacer* buatan *Linotype Machinery* Inggris, yang mulai mencetak Kompas dengan tираs 90.000 eksemplar.

Pada tahun 1976 didatangkan 2 mesin lingkaran *dobel Goss Urbanite* buatan Amerika. Kemudian pada tahun 1981 didatangkan lagi satu rangkaian mesin *Goss Urbanite*. Pada tahun 1985 mulai beroperasi dua rangkaian mesin *web offset* Solna Distributor 25 lingkaran tunggal buatan Swedia. Satu rangkaian mesin Goss HO lingkaran *dobel* dan lebar *dobel* buatan Inggris tiba pada tahun 1990. Tiga rangkaian mesin Goss HT buatan Inggris menyusul pada tahun 1996, sedangkan mesin HO dipindahkan ke Bawen. Mesin-mesin ini menggunakan teknologi yang lebih unggul daripada mesin sebelumnya karena bisa mencetak warna proses pada kedua sisi kertas dengan kecepatan yang sangat tinggi (70.000 eksemplar per jam ).

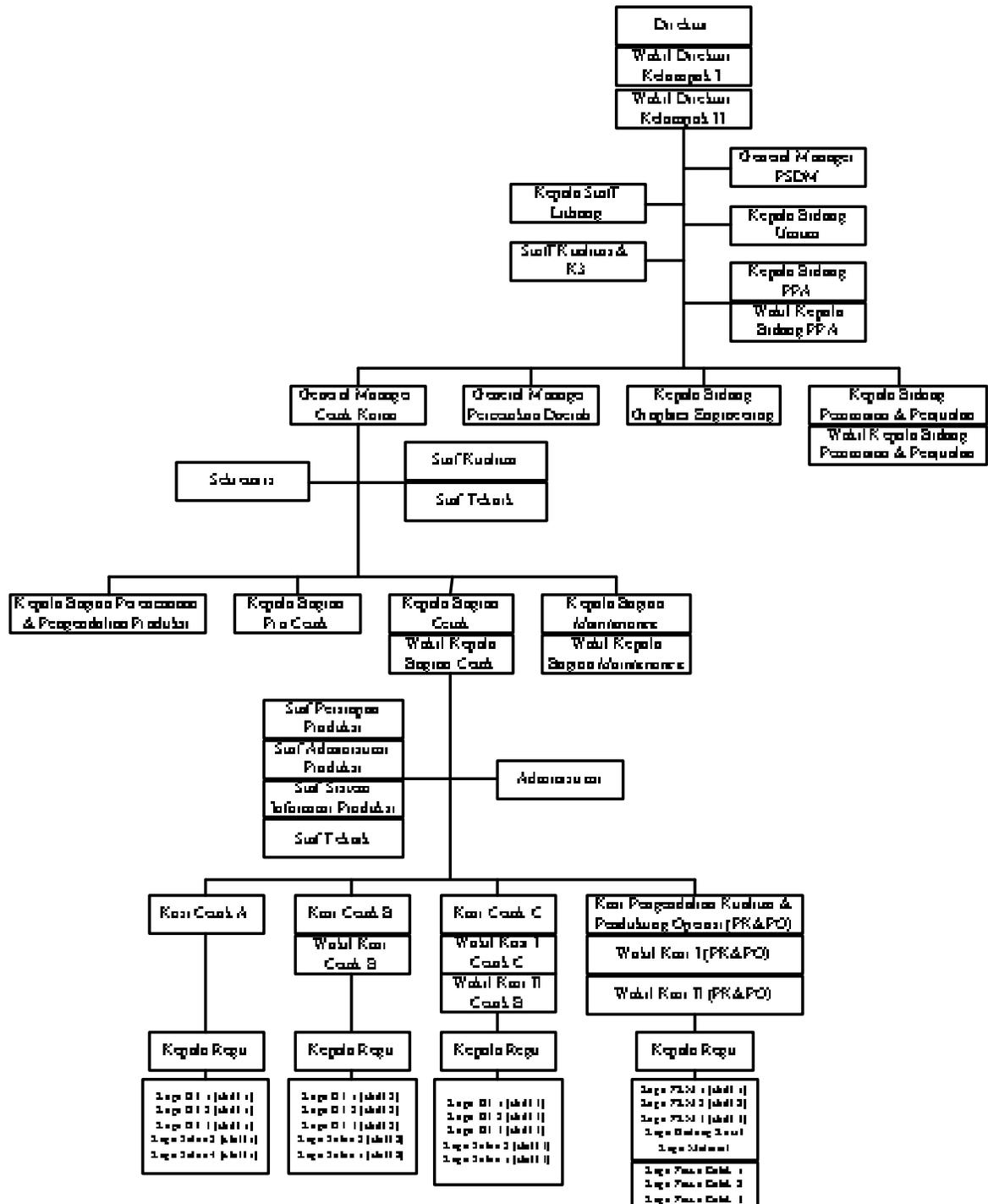
Kemudian, pada tahun 1997, Percetakan PT. Gramedia yang berlokasi di Palmerah melakukan perpecahan, percetakan PT. Gramedia mendirikan perusahaan cabang di Cikarang dan Bandung. Selain lokasi, jenis dari produk

yang dicetak pun dilakukan perpecahan. Untuk PT. Gramedia yang berlokasi di Cikarang, produksi dilakukan untuk cetak majalah dan *high quality printing*, sedangkan untuk PT. Gramedia yang berlokasi di Bandung, produksi dilakukan untuk cetak Koran jarak jauh, buku – buku pelajaran, dan komik. Dengan adanya teknologi cetak jarak jauh, Percetakan PT. Gramedia berhasil melayani pencetakan surat kabar luar negeri. Mulai tahun 1998 terdapat 2 surat kabar luar negeri yang dicetak di Percetakan P.T. Gramedia untuk distribusi di Indonesia yaitu *The Asian Wall Street Journal* dan *The International Herald Tribune*. Dengan demikian Percetakan PT. Gramedia sudah siap menghadapi liberalisasi perdagangan dan era globalisasi.

Pada tahun 2005, mesin *Goss Urbanite line 3* dikirim ke PT. Gramedia cabang Medan. Lalu dilanjutkan pada tahun 2007, 2 mesin *Goss Urbanite* dikirim ke cabang Surabaya. Kemudian pada tahun yang sama, yaitu tahun 2007, didatangkan 2 rangkaian mesin *Magnum* ke PT. Gramedia Palmerah.

### **1.5.1 Struktur Organisasi**

Dalam suatu struktur organisasi dengan segala aktivitasnya, terdapat hubungan antara orang – orang yang menjalankan aktivitas tersebut. Oleh sebab itulah, perlu dibuat suatu bagan organisasi atau struktur organisasi. Dengan adanya struktur organisasi, kita dapat mengetahui batas wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam perusahaan atau dalam jabatannya, karena di dalam struktur organisasi digambarkan dengan jelas pembagian kekuasaan dan tanggung jawab.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT. Gramedia

Kegiatan di percetakan PT. Gramedia, dipimpin oleh seorang Direktur yang bertanggung jawab terhadap jalannya perusahaan. Dalam melaksanakan tugas sehari – hari dibantu oleh beberapa departemen :

- A. PSDM (Pengembangan Sumber Daya Manusia), mempunyai tugas melaksanakan dan memelihara administrasi karyawan, mengatur masalah – masalah yang berhubungan dengan manajemen serta membina dan mengembangkan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan untuk mendukung tugas dan fungsi perusahaan.
- B. Kepala staf litbang, mempunyai tugas menyediakan dan mendukung informasi – informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- C. Staf kualitas & K3, mempunyai tugas sebagai berikut :
  - 1. Bertanggung jawab di dalam memastikan sistem manajemen mutu memenuhi persyaratan ISO 9001 : 2000.
  - 2. Memastikan sistem manajemen mutu perusahaan telah ditetapkan, diimplementasikan dan dipelihara sesuai dengan standar internasional.
  - 3. Secara berkala akan melaporkan dan mempertanggungjawabkan untuk kerja sistem mutu kepada manajemen dalam rapat tinjauan manajemen.
  - 4. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan bagi para manajer ke atas.

5. Meningkatkan kesadaran akan pentingnya kepuasan pelanggan di seluruh lingkungan karyawan.

D. Kepala Bidang Umum, mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Mengkoordinasi jadwal mobil – mobil kantor.
2. Mengkoordinasi pengadaan *meeting* untuk *driver* dan *security*.
3. Mengatur pelaksanaan jadwal kerja *driver* dan *security*.
4. Mengurusi rumah tangga perusahaan.
5. Membuat program pengendalian lingkungan dan keselamatan kerja.
6. Pengelolahan keamanan lingkungan perusahaan.

E. Kepala Bidang PPA (Perencanaan dan Pengendalian Anggaran) yaitu menangani pengembangan bisnis perusahaan

- Bagian Perencanaan dan Pengendalian Anggaran  
Menangani perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan serta evaluasi pelaksanaannya.
- Seksi EDP (*Electronic Data Processing*)  
Menangani pengelolahan proses data tentang karyawan dan produksi.

F. Cetak Koran, mempunyai tugas untuk mengatur dan melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan produksi Koran. Dalam melaksanakan tugasnya, bagian ini dibantu oleh bagian PPP

(Perencanaan dan Pengendalian Produksi) yang membuat SPK (Surat Perintah Kerja). Diaman SPK ini menjadi panduan untuk mencetak Koran.

- G. Percetakan Daerah, mempunyai tugas untuk mengecek dan mengontrol hasil produksi percetakan dari berbagai daerah di Indonesia.
- H. Kepala Bidang *Graphics Engineering* (GE), mempunyai tugas untuk mengatur kestabilan sistem produksi dalam bidang cetak yang diterapkan oleh perusahaan serta membantu masalah – masalah operasional.
- I. Kepala Bidang Pemasaran dan Penjualan, mempunyai tugas sebagai berikut :
  - 1. Mengkoordinir semua pekerjaan yang ada di Departemen Pemasaran.
  - 2. Melakukan promosi penjualan produk dari perusahaan ke pasar.
  - 3. Membuat jaringan distribusi.
  - 4. Menentukan target penjualan.
  - 5. Menyusun prediksi kebutuhan barang jadi selama 3 bulan ke depan.
  - 6. Merencanakan, melaksanakan dan memantau tindak lanjut atas program peningkatan berkesinambungan.

Pada departemen cetak Koran, PT. Gramedia memiliki bagian masing – masing, diantaranya sebagai berikut :

- A. Manajer Cetak Koran, mempunyai tugas untuk mengatur dan melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan produksi Koran.
- B. Staf Kualitas, mempunyai tugas sebagai berikut :
  - 1. menganalisa data *reject*.
  - 2. Mengontrol mutu produk sampel (dilihat dari 3 variabel, yaitu : *defect, register, dan warna*) dan membuat laporannya.
  - 3. Mengontrol mutu bahan baku dan bahan penolong.
  - 4. Mengontrol mutu sampel bahan baku baru dan mengambil keputusan.
  - 5. Menyelesaikan dan menginvestigasikan yang berkaitan dengan mutu produk.
- C. Staf Teknik, mempunyai tugas sebagai berikut :
  - 1. Membuat analisa kerusakan mesin dan memastikan mesin yang digunakan untuk produksi dapat berjalan dengan lancar
  - 2. Merencanakan, mengkoordinir dan mengontrol pelaksanaan perawatan mesin.
  - 3. Menetapkan pelaksanaan perbaikan mesin.
  - 4. Melakukan control terhadap hasil perbaikan mesin.
  - 5. Melatih operator dalam melaksanakan perbaikan mesin.

6. Mengadakan perencanaan rancangan mesin dan pemilihan mesin.
- D. Sekretaris, mempunyai tugas membantu pekerjaan manajer cetak Koran untuk kelancaran pekerjaan.
  - E. Kepala Bagian Perencanaan dan Pengendalian Produksi, mempunyai tugas untuk membuat SPK yang akan dijadikan sebagai panduan bekerja dalam proses produksi mencetak.
  - F. Kepala Bagian Pracetak, mempunyai tugas untuk mengawasi dalam pembuatan *plate* cetak yang materinya berasal dari editor yang akan dipakai pada proses produksi mencetak di mesin.
  - G. Kepala Bagian Cetak, mempunyai tugas bertanggungjawabkan kelangsungan proses produksi mencetak baik dari pengaturan operator di setiap mesin maupun pengaturan bahan baku yang digunakan pada proses produksi mencetak.

Kepala Bagian Cetak membawahi masing – masing jabatan yang terdiri dari :

1. Staf Persiapan Produksi, mempunyai tugas untuk mempersiapkan dan mengatur operator untuk produksi cetak dan juga melakukan pengecekan dari beberapa output hasil proses cetak, setelah itu dimasukkan kedalam sebuah laporan untuk dipertanggungjawabkan.

2. Staf Administrasi Produksi, mempunyai tugas untuk membuat laporan apabila ada salah satu karyawan bagian cetak mengambil cuti ataupun sakit.
3. Administrasi, mempunyai tugas membantu kepala bagian cetak untuk kelangsungan bekerja.
4. Staf Sistem Informasi Produksi, mempunyai tugas untuk melaporkan kepada kepala bagian cetak apakah ada kerusakan mesin maupun adanya *break down* pada saat berlangsungnya proses cetak.
5. Staf Teknik, mempunyai tugas untuk melaporkan kelangsungan mesin kepada kepala bagian cetak setiap harinya.
6. Kasi (Kepala Seksi) Cetak, mempunyai tanggung jawab terhadap mesin – mesin yang digunakan untuk proses mencetak dari material cetaknya sampai peralatan pendukung mesin percetakan yang sesuai dengan shift nya.
7. Kagu (Kepala Regu), mempunyai tanggung jawab terhadap mesin cetak yang digunakan untuk proses produksi.
8. Kasi (Kepala Seksi) Pengendalian Kualitas dan Pendukung Operasi, bertanggung jawab dalam hal kualitas material percetakan itu sendiri yang berupa kertas cetak, tinta, *blanket*, dll, dan juga mendukung didalam bidang operasi percetakan dengan maksud menyediakan sarana prasarana yang teknis,

seperti *forklift*, maupun yang non – teknis, seperti kopi, susu, sabun,dll.

9. Kagu (Kepala Regu) PKM (Pengendalian Kualitas Mesin), mempunyai tanggung jawab dalam bidang penyediaan operasi proses cetak dalam mesin. Contohnya, penggantian *blanket*, *setting roll* agar ketegangan kertas tetap baik saat proses cetak, dll.
10. Kagu (Kepala Regu) Gudang Kecil, bertanggung jawab dalam pengadaan semua material untuk keperluan proses percetakan, secara teknis seperti pengadaan kertas *web* (kertas gulungan), tinta, *blanket*, *fountain in solution* (campuran untuk tinta), maupun non – teknis, seperti pengadaan untuk kesejahteraan karyawan (kopi, susu, telur, sabun, dll).
11. Kagu (Kepala Regu) Pasca, bertanggung jawab memastikan sampel cetakan terkirim ke Pengendalian Kualitas dan Pendukung Operasi dan juga memastikan hasil cetakan yang buruk untuk dipotong (untuk menghindari perjualbelian yang tidak diketahui oleh pihak perusahaan).

Cetak Rotasi yaitu mesin cetak yang kertasnya berbentuk gulungan.

Dipercetakan PT. Gramedia, hasil dari cetak rotasi adalah produk Koran dan

Tabloid. Di percetakan PT. Gramedia, mesin – mesin yang dimiliki adalah sebagai berikut :

- Mesin Solna 1, 2
- Mesin Solna Distributor D 301
- Mesin Magnum 1, 2
- Mesin HT 1, 2, 3

Dan pada kesempatan ini, peneliti lebih memfokuskan penelitian pada mesin Magnum 1.

Mesin Magnum 1 hanya digunakan untuk mencetak produk Koran, karena tipe *folder* nya hanya bisa menghasilkan lipatan *Broadsheet*. Bagian – bagian dari mesin M agnum adalah :

- *Reelstand*, yang berfungsi untuk penumpu kertas *web*, mengatur tegangan (*tension*) kertas pada bagian yang disebut *dancing roll*, serta penyuplai kertas menuju unit cetak.
- Unit Cetak, adalah bagian pencetak. *Image* yang tercetak pada kertas berasal dari *image* dalam *plate* yang dibawa oleh tinta menuju *blanket*, yang kemudian tercetak ke dalam kertas. Tinta yang terdapat pada unit cetak terdiri dari warna *cyan – magenta – yellow – black*. Pada proses cetak, tinta harus *balance* dengan air, agar hasil cetakan baik.
- *Folder*, adalah bagian yang berfungsi untuk melipat bagian tengah kertas cetakan, kemudian di potong dan dilipat.

- *Mail Room*, adalah bagian yang menerima *output* yang dihasilkan dari mesin, yang kemudian dilakukan perhitungan dan penumpukan dengan menggunakan *counter straker* yang berfungsi untuk menumpuk *output* (dalam eksemplar) sesuai dengan yang diinginkan oleh operator, untuk memudahkan dalam mengepakan menuju distributor.

## **1.5.2 Visi dan Misi Perusahaan**

### **1.5.2.1 Visi**

Adapun visi dari perusahaan adalah menjadi perusahaan percetakan terdepan dengan keunggulan dalam penguasaan teknologi, kualitas hasil cetakan dan layanan.

### **1.5.2.2 Misi**

Misi dari perusahaan adalah menjalankan usaha percetakan untuk dapat ikut serta mencerahkan dan memajukan kehidupan bangsa melalui layanan yang memuaskan pelanggan dengan bekerja tuntas, perbaikan terus menerus, penuh tanggung jawab dan jujur. Sebagai perusahaan yang berorientasi pada layanan yang memuaskan pelanggan maka peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan pengembangan tim kerja yang tangguh menjadi perhatian utama perusahaan.