

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PRODUKSI  
PERCETAKAN KORAN PIKIRAN RAKYAT UNTUK MENINGKATKAN  
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PRODUKSI



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Melissa Isabella Senastra  
2013130069

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
Program Studi Akuntansi  
Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT  
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013  
BANDUNG  
2017

OPERATIONAL REVIEW OF PIKIRAN RAKYAT NEWSPAPER PRINTING  
PRODUCTION ACTIVITY TO INCREASE PRODUCTION ACTIVITY'S  
EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements of  
a Bachelor Degree in Economics

By:

Melissa Isabella Senastra

2013130069

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
ACCOUNTING DEPARTEMENT  
Accredited Based on the Decree of BAN-PT  
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013  
BANDUNG  
2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PRODUKSI  
PERCETAKAN KORAN PIKIRAN RAKYAT UNTUK MENINGKATKAN  
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PRODUKSI

Oleh:

Melissa Isabella Senastra  
2013130069

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2017

Ketua Program Studi S1 Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.



## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Melissa Isabella Senastra  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 18 Maret 1995  
No. Pokok Mhs./ NPM : 2013130069  
Program studi : S1 Akuntansi  
Jenis naskah : Skripsi

### **JUDUL**

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PRODUKSI  
PERCETAKAN KORAN PIKIRAN RAKYAT UNTUK MENINGKATKAN  
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PRODUKSI

dengan,

Pembimbing : Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.  
Ko-pembimbing : -

### **SAYA MENYATAKAN**

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak manapun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003:  
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapat gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Januari 2017

Pembuat pernyataan: Melissa Isabella S.



(Melissa Isabella Senastra)

## ABSTRAK

Dalam dunia yang serba cepat ini, informasi berita yang tepat dan cepat menjadi kebutuhan setiap manusia. Walaupun dibidang sudah kuno dan ketinggalan jaman, faktanya koran masih menjadi salah satu alat penyedia berita yang cukup digemari. Saat ini, semua perusahaan surat kabar saling berlomba untuk menyediakan berita yang akurat dan terkini. Walaupun kegiatan pencetakan sebagian besar sudah menggunakan mesin dan otomatis seperti sekarang, pengaturan waktu cetak masih menjadi tantangan bagi divisi produksi. Produksi yang optimal tidak hanya semata-mata produksi yang tepat waktu saja, namun juga produksi yang bisa meminimalkan jumlah pemborosan bahan baku atau dengan kata lain harus mampu menggunakan bahan baku secara optimal. Dengan menekan jumlah pemborosan bahan baku, kegiatan produksi pun menjadi lebih efektif dan efisien.

Pemeriksaan operasional merupakan pemeriksaan yang perlu dilakukan untuk mengetahui apakah suatu perusahaan sudah berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Agar kegiatan dan fungsi produksi dapat berjalan dengan lebih efektif, para manajer harus mampu mendeteksi masalah-masalah penting serta mampu mengendalikan dan mengawasi sumber-sumber daya yang sangat terbatas. Masalah tersebut misalnya adanya perbedaan antara jumlah *input* dengan jumlah *output* yang disebabkan oleh adanya kehilangan bahan-bahan dalam proses di antara *input* dan *output* tersebut.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *descriptive study*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu penelitian lapangan yang berupa wawancara, observasi, analisis data perusahaan dan penelitian kepustakaan yang dilakukan dengan mempelajari buku cetak yang berhubungan dengan penelitian ini. Sementara itu, teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi ke dalam dua bagian yaitu analisis kualitatif atas kebijakan-kebijakan produksi, jalannya kegiatan produksi, kendala yang ada dalam produksi, serta solusi yang telah dilakukan dalam divisi produksi tersebut dan analisis kuantitatif yang dilakukan untuk mengetahui besar kerugian di divisi produksi akibat adanya pemborosan produksi berupa kertas sisa yang sudah tidak dapat digunakan lagi, pemborosan tinta, *plate* yang gagal cetak, koran cacat, serta tambahan upah untuk pegawai lembur.

Setelah melakukan pemeriksaan operasional terhadap divisi produksi PT PR, dapat disimpulkan bahwa kegiatan percetakan koran di PT PR berjalan kurang efektif dan efisien yang berdampak pada banyaknya pemborosan yang terjadi, baik dari pemborosan berupa kertas sisa yang sudah tidak dapat digunakan lagi, pemborosan tinta, banyaknya koran cacat, serta tambahan upah karena kegiatan lembur. Hal tersebut disebabkan oleh bermacam-macam penyebab yang dibagi menjadi tiga faktor yaitu *plant* yang merupakan gedung pabrik dan mesin yang digunakan, *people* yang berhubungan dengan orang yang berperan dalam kegiatan produksi, dan *methods* atau kebijakan dan metode yang digunakan. Penyebab-penyebab tersebut antara lain sering terjadinya *trouble* mesin di tengah kegiatan produksi, tidak adanya tempat penyimpanan khusus untuk *roll* kertas baru, tidak adanya batas waktu selesai produksi, sering adanya revisi berita dari divisi redaksi di tengah kegiatan percetakan, kegiatan lembur yang sebenarnya tidak perlu dilakukan, dan penggunaan kombinasi *double tape* impor dan lokal karena alasan harga. Oleh sebab itu peneliti memberi rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi produksi yaitu dengan melakukan pemeriksaan mesin secara menyeluruh, menyediakan tempat khusus untuk meletakkan *roll* kertas baru, membuat target waktu produksi, penggunaan *double tape* impor diperbanyak, meminimalkan revisi berita saat percetakan sudah hampir selesai, dan melakukan evaluasi atas kegiatan lembur dan dilakukan pemantauan pada jam kerja normal untuk memastikan pegawai bekerja dengan optimal.

Kata kunci: pemeriksaan, produksi, dan pemborosan

## ABSTRACT

*In this fast-moving world, news information which is reliable and fast is something that everyone needs. Even sometimes called ancient and outdated, in fact, newspaper still being one of news media which is quite favourable. At this time, all newspaper companies are competing in providing an accurate and updated news. Even though printing activity is almost done automatically by machine nowadays, printing scheduling still be the challenge for production division. An optimal production isn't only a timely production, but also a production that can minimize its waste or in another words, production that must use raw materials optimally. By minimizing waste, production activity can be more effective and efficient.*

*Operational review is a review that should be done to find out wether a company has been running effectively, efficiently, and economically. To make production activity and function run effectively, managers should be able to detect important problems and also can control and oversee the very limited resources. An example of those problems is the difference in the number of inputs and the number of outputs caused by the lost of materials in the process between inputs and outputs.*

*The research method that's been used in this research is descriptive study method. There are two data collecting technique which is used in this research, the field research by doing interviews, observations, analysis of company data, and the library research by studying books related to this research. Meanwhile, data processing technique which is used in this research are divided into two parts, quantitative analysis of production policies, production activities, and problems and solutions that have been done in this production division, and quantitative analysis that has been done to know how much loss in production division caused by waste in the form of residual paper which can't be used again, the waste of the ink, defective newspapers, and additional wages for overtimes.*

*After doing the operational review to production division of PT PR, can be concluded that production activity in PT PR hasn't been efective and efficient that makes impact on so many waste that are happening in this division, such as residual paper that can't be used again, the waste of ink, lots of defective newspaper, and additional wages for overtimes. There are various caused of that problems that can be grouped into three factors, plant factor which is about the building and machine used, people factor which includes everyone taking part in production, and method factor which includes methods and policies used by production division. The causes are machine trouble in the middle of production which happen quite often, no special space to put new paper rolls, no deadline of when production should be done, revision from editorial staff in the middle of production that happen quite often, the overtime job which needn't to be done, and the use of combination of imported and local double tape because of cost issue. Because of that, the researcher gives some recommendations to improve production's effectiveness and efficiency by checking the machines thoroughly, provide sepcial space for putting new paper rolls, making production time target, increasing the use of imported double tape, minimizing news revision when the printing activities is almost done, and evaluate overtime activities and monitor normal work time to ensure that every worker is working optimally.*

*Key words: review, production, and waste*

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur peneliti ucapkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini yang berjudul "Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Produksi Percetakan Koran Pikiran Rakyat untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Aktivitas Produksi". Penelitian skripsi ini peneliti ajukan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Penelitian skripsi ini tidak mungkin dapat selesai tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, peneliti ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada setiap pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti, terutama kepada:

1. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak., selaku dosen pembimbing peneliti, yang telah memberikan waktu, tenaga, pikiran dan kesabaran kepada peneliti dalam membimbing dan mengarahkan peneliti dari awal sampai selesainya penelitian ini.
2. Orang tua dan dua saudara peneliti yang telah memberikan dukungan baik dukungan moril maupun materil.
3. Bapak Iman, Bapak Ferry, Bapak Arie, Bapak Dedy, dan Bapak Rizky selaku perwakilan pihak PT PR yang telah memberikan kesempatan dan bantuan selama penelitian ini sehingga peneliti dapat melaksanakan dan menyelesaikan penelitian ini.
4. Bapak Gerry Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Muliawati, SE., MSi., Ak. selaku dosen wali peneliti.
6. Jessica Vania dan Annisa Zhafira yang telah memberikan dukungan dan semangat, serta mendengarkan cerita-cerita dan curahan hati peneliti.
7. Alvin Novaldo yang telah menemani peneliti bolak-balik berkunjung ke PT PR untuk mengambil data penelitian dan telah membantu serta mendukung peneliti selama melakukan penelitian.
8. Shierly Elma, Michael Hidayat, dan teman-teman dari Program Studi Fisika lainnya yang telah turut mendengarkan keluh kesah peneliti dan bersedia meminjamkan tempat untuk peneliti gunakan dalam mengerjakan skripsi.

9. Pihak-pihak yang telah membantu peneliti selama menjalani perkuliahan dan penyelesaian penelitian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penelitian skripsi yang telah peneliti lakukan ini karena adanya keterbatasan pengetahuan dan kemampuan peneliti. Oleh sebab itu peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran demi kemajuan penelitian ini sehingga penelitian ini dapat berkembang menjadi lebih baik lagi. Akhir kata, peneliti berharap penelitian skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak mana pun yang membacanya.

Bandung, Januari 2017

Melissa Isabella Senastra



## DAFTAR ISI

	halaman
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian .....	3
1.5. Kerangka Pemikiran .....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Pengertian Pemeriksaan .....	8
2.2. Pemeriksaan Operasional .....	8
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional .....	9
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.4. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional .....	10
2.3. Efektif, Efisien, dan Ekonomis.....	11
2.4. Produksi .....	12
2.4.1. Pengertian Produksi.....	12
2.4.2. Fungsi Produksi .....	13
2.4.3. Proses Produksi .....	14
2.4.4. Perencanaan Produksi.....	16
2.4.5. Pengendalian dan Pengawasan Produksi.....	17
2.5. <i>Scrap, Waste, Spoilage, dan Defectives</i> .....	18
2.6. <i>Fishbone Diagram</i> .....	21
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	24
3.1. Metode Penelitian .....	24

3.1.1. Sumber Data Penelitian.....	24
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.1.3. Teknik Pengolahan Data .....	27
3.1.4. Kerangka Penelitian .....	30
3.2. Objek Penelitian .....	33
3.2.1. Sejarah Singkat PT PR .....	33
3.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	34
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan Divisi Produksi PT PR.....	37
3.2.4. Gambaran Umum Proses Produksi Perusahaan.....	39
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	42
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja) .....	47
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	51
4.3.1. Hasil wawancara dengan kepala seksi cetak terkait jalannya kegiatan percetakan sehari-harinya.....	51
4.3.2. Hasil Observasi atas Kegiatan Percetakan Koran.....	56
4.3.3. Hasil Wawancara dengan Kepala Seksi Pengawasan dan Evaluasi Terkait Pemborosan Bahan Baku yang Terjadi .....	61
4.3.4. Hasil Wawancara dengan Kepala Redaksi Terkait Kebijakan Revisi dan Perubahan Berita Serta Batas Waktu Penyerahan Berita .....	64
4.3.5. Hasil Wawancara dengan Kepala Urusan Distribusi Terkait Jumlah Koran yang Diproduksi Sehari-Hari .....	67
4.3.6. Hasil Analisis Kuantitatif atas Dokumen-Dokumen Produksi .....	69
4.3.6.1. Analisis kuantitatif atas koran cacat dan sisa <i>roll</i> kertas.....	70
4.3.6.2. Analisis kuantitatif atas pemborosan <i>plate</i> .....	80
4.3.6.3. Analisis kuantitatif atas pemborosan tinta.....	82
4.3.6.4. Analisis kuantitatif atas waktu dan upah lembur pegawai.....	85
4.3.6.5. Analisis kuantitatif atas keterlambatan cetak .....	87
4.3.7. Hasil Analisis Terkait Faktor-Faktor Penyebab Kegiatan Produksi Berjalan Kurang Efektif dan Efisien dengan Menggunakan <i>Fishbone Diagram</i> .....	91

4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendation Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan-Temuan dan Pemberian Rekomendasi).....	99
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional Pada Aktivitas Produksi dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Proses Produksi .....	109
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	113
5.1. Kesimpulan .....	113
5.2. Saran .....	115
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 4.1. Jumlah koran cacat di masa produksi Oktober 2014 sampai Maret 2015.....	71
Tabel 4.2. Perbandingan banyaknya jumlah koran cacat <i>start stop</i> dan koran cacat operasi pada bulan Oktober 2014 sampai Maret 2015 .....	73
Tabel 4.3. Jumlah kerugian akibat banyaknya koran cacat operasi pada masa produksi Oktober 2014 sampai Maret 2015 .....	75
Tabel 4.4. Penghitungan sisa <i>roll</i> kertas selama bulan Oktober 2014 sampai bulan Maret 2015.....	77
Tabel 4.5. Penjualan koran cacat, koran tidak laku serta sisa kertas produksi periode Oktober 2014 sampai Maret 2015.....	78
Tabel 4.6. Jumlah <i>plate</i> gagal dari bulan Oktober 2014 hingga Maret 2015 pada percetakan halaman lampiran dan induk.....	80
Tabel 4.7. Ringkasan pemakaian tinta dan jumlah kerugian atas tinta yang mencetak koran cacat pada bulan Oktober 2014 sampai Maret 2015...	83
Tabel 4.8. <i>Overtime</i> pegawai produksi dari bulan Oktober 2014 sampai bulan Maret 2015 .....	85
Tabel 4.9. Keterlambatan selesai cetak dan tambahan upah lembur yang terjadi karena keterlambatan tersebut selama bulan Oktober 2014 sampai Maret 2015 .....	87

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 3.1. Langkah Penelitian.....	32
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT Pikiran Rakyat.....	35
Gambar 3.3. Struktur Divisi Produksi PT Pikiran Rakyat.....	36
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagram</i> atas Aktivitas Produksi yang Kurang Efektif dan Efisien pada Divisi Produksi PT PR.....	98

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Alur kerja percetakan koran PT PR
- Lampiran 2. Wawancara dengan Bapak Arie selaku Kepala Seksi Perencanaan Produksi
- Lampiran 3. Observasi kegiatan divisi produksi PT PR pada siang hari
- Lampiran 4. Wawancara dengan Bapak Iman selaku Kepala Seksi Cetak
- Lampiran 5. Observasi kegiatan divisi produksi PT PR pada malam hari
- Lampiran 6. Wawancara dengan Bapak Dedy selaku Kepala Seksi Pengawasan dan Administrasi
- Lampiran 7. Wawancara dengan Bapak Rahim selaku Kepala Bagian Redaksi
- Lampiran 8. Wawancara dengan Bapak Ace selaku Kepala Urusan Distribusi
- Lampiran 9. Rekapitulasi laporan cetak harian PT PR periode Oktober 2014 sampai Maret 2015
- Lampiran 10. Rekomendasi formulir untuk pembuatan laporan cetak harian PT PR
- Lampiran 11. Penghitungan biaya produksi untuk mencetak seluruh koran pada periode Oktober 2014 sampai Maret 2015
- Lampiran 12. Total pemakaian dan besar pembelian tinta periode Oktober 2014 sampai Maret 2015
- Lampiran 13. Jumlah berat total cetak kotor koran pada bulan Oktober 2014 sampai bulan Maret 2015

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam dunia yang serba cepat ini, informasi berita yang tepat dan cepat menjadi kebutuhan setiap manusia. Walaupun sejak dulu masyarakat sudah menyadari kebutuhan akan informasi kejadian terkini, kebutuhan ini semakin meningkat di era teknologi seperti sekarang. Baik melalui media cetak maupun media elektronik, masyarakat di kalangan apapun berusaha mencari pengetahuan atas kejadian terkini agar tidak tertinggal dalam arus kehidupan yang semakin lama semakin cepat. Dengan adanya perkembangan teknologi *online*, informasi berita menjadi jauh lebih mudah dan cepat untuk didapatkan. Melalui *gadget* yang dimiliki, seseorang dapat dengan mudah mendapatkan informasi berita apa pun di mana pun. Namun tidak semua orang mampu atau merasa nyaman untuk mendapatkan berita secara *online*. Masih ada kalangan-kalangan yang tidak mampu menggunakan *gadget* atau tidak nyaman membaca berita melalui layar *gadget*. Itulah mengapa koran masih diminati sampai sekarang.

Walaupun dibidang sudah kuno dan ketinggalan jaman, faktanya koran masih menjadi salah satu alat penyedia berita yang cukup digemari. Selain hanya membutuhkan sedikit biaya dan usaha untuk mendapatkannya, koran juga dilengkapi dengan informasi lengkap dari politik, hiburan, olahraga, sampai iklan lowongan kerja. Selain itu, berita di koran dapat dengan mudah disimpan dan diarsipkan.

Saat ini, semua perusahaan surat kabar saling berlomba untuk menyediakan berita yang akurat dan terkini. Koran harus selalu menyediakan berita-berita terkini setiap harinya karena berita yang terlambat diberitakan menjadi kerugian bagi perusahaan surat kabar. Namun meski telah memuat berita-berita terkini, koran tetap kalah dalam persaingan jika terlambat didistribusikan kepada para pelanggan. Oleh sebab itu, menjaga jadwal pendistribusian koran agar tetap tepat waktu secara tidak langsung menjadi kewajiban divisi produksi koran. Divisi produksi koran pun mengalami dilema dalam melakukan tugasnya. Divisi ini harus mengikuti divisi redaksi yang selalu ingin memperbarui berita supaya berita yang dimuat dalam koran adalah berita-berita terkini, namun juga harus mengikuti divisi distribusi yang meminta koran dicetak secepat mungkin agar ada waktu yang cukup untuk

mendistribusikan koran ke para pelanggan dengan tepat waktu. Dilema ini membuat divisi produksi koran harus bekerja secara efektif dan efisien terutama dalam menghasilkan koran-koran dengan berita terkini secara tepat waktu. Selain itu, permasalahan ini juga membuktikan bahwa proses pencetakan koran tidak semudah yang terlihat. Walaupun kegiatan pencetakan sudah hampir sepenuhnya menggunakan mesin dan otomatis seperti sekarang, pengaturan waktu cetak masih menjadi tantangan bagi divisi ini. Divisi produksi harus mampu menghadapi tantangan apapun seperti gangguan mesin dalam waktu yang singkat agar setiap harinya mampu mencetak koran dengan jumlah yang diinginkan dengan tepat waktu, terutama jika terdapat intervensi-intervensi dari divisi redaksi karena ada berita baru yang perlu untuk diberitakan di tengah kegiatan cetak.

Divisi produksi di PT Pikiran Rakyat (PT PR) sudah menggunakan teknologi yang paling mutakhir dibandingkan dengan para pesaing di industrinya. Teknologi ini memungkinkan kegiatan pencetakan koran berjalan dua kali lebih cepat dari teknologi sebelumnya. Namun walaupun memiliki teknologi secanggih itu, masih dimungkinkan terjadi keterlambatan pendistribusian koran. Hal ini membuktikan bahwa teknologi saja tidak menjamin kelancaran proses produksi. Dibutuhkan juga tenaga kerja dan sistem yang baik agar kegiatan produksi yang sudah didukung oleh teknologi tersebut dapat berjalan dengan seoptimal mungkin.

Produksi yang optimal tidak hanya semata-mata produksi yang tepat waktu saja, namun juga produksi yang bisa meminimalkan jumlah pemborosan bahan baku atau dengan kata lain harus mampu menggunakan bahan baku secara optimal. Pemborosan bahan baku koran seperti kertas dan tinta harus diperhatikan oleh divisi ini supaya biaya produksi dapat ditekan serendah mungkin. Dengan menekan jumlah pemborosan yang ada, kegiatan produksi pun menjadi lebih efektif dan efisien.

Peneliti ingin membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan produksi PT PR agar dengan keunggulan teknologi yang dimiliki, PT PR dapat menjadi perusahaan surat kabar yang lebih maju dari pada saat ini. Oleh sebab itu, peneliti pun melakukan pemeriksaan operasional terhadap divisi produksi PT PR.

## 1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, terdapat masalah-masalah yang dibahas oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu:



1. Apa saja hal-hal yang menghambat proses produksi di PT PR baik hambatan yang berasal dari divisi produksi sendiri maupun dari luar divisi produksi?
2. Apa saja dampak yang terjadi dari hambatan-hambatan tersebut?
3. Bagaimana langkah-langkah yang telah diambil oleh divisi produksi PT PR untuk mengatasi hal-hal yang menghambat tersebut?
4. Berapa banyak pemborosan yang terjadi di divisi produksi PT PR?
5. Bagaimana upaya yang dapat dilakukan oleh PT PR untuk mengelola dan mengendalikan pemborosan tersebut?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian terhadap divisi produksi PT PR ini adalah:

1. Mengetahui apa saja hal-hal yang menghambat proses produksi di PT PR baik hambatan yang berasal dari divisi produksi sendiri maupun dari luar divisi produksi.
2. Mengetahui dampak yang terjadi dari hambatan-hambatan tersebut.
3. Mengetahui langkah-langkah yang telah diambil oleh divisi produksi PT PR untuk mengatasi hal-hal yang menghambat tersebut.
4. Mengetahui berapa banyak pemborosan yang terjadi di divisi produksi PT PR.
5. Mengetahui upaya yang dapat dilakukan oleh PT PR untuk mengelola dan mengendalikan pemborosan tersebut.

### 1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian pada divisi produksi PT PR ini adalah:

#### 1. Bagi Perusahaan

Pemeriksaan operasional pada divisi produksi ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas produksi agar perusahaan tersebut semakin unggul di industrinya dan mampu bertahan dalam persaingan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu membantu mengevaluasi keunggulan-keunggulan dan kelemahan-kelemahan yang dimiliki divisi produksi sehingga keunggulan divisi produksi tersebut dapat terus dipertahankan dan kelemahan divisi produksi dapat dieliminasi atau dikurangi. Masalah-masalah dan kendala-kendala yang berhubungan dengan divisi produksi perusahaan juga diharapkan dapat teratasi dengan adanya pemeriksaan operasional ini melalui rekomendasi yang peneliti berikan. Dalam hal

meningkatkan efektivitas perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk memproduksi sejumlah koran yang ditargetkan dengan tepat waktu. Sementara itu, dalam hal meningkatkan efisiensi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat membantu mengelola pemborosan yang terjadi di divisi produksi.

## 2. Bagi Peneliti

Pemeriksaan operasional ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti mengenai divisi produksi khususnya produksi cetak koran di PT PR. Selain itu, penelitian terhadap divisi produksi ini juga diharapkan mampu mengembangkan pola pikir peneliti dalam menghadapi masalah-masalah atau kendala-kendala seputar kegiatan operasi di perusahaan surat kabar khususnya di divisi produksi. Teori-teori dan ilmu yang peneliti miliki juga dapat diterapkan dalam dunia nyata melalui penelitian ini.

## 3. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan pembaca terkait dengan perusahaan surat kabar terutama divisi produksi koran PT PR. Selain itu penelitian ini juga diharapkan mampu menambah pengetahuan pembaca tentang pemeriksaan operasional terhadap divisi produksi. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

### 1.5. Kerangka Pemikiran

Di era yang serba digital seperti sekarang ini, segala hal termasuk akses berita mulai memasuki era yang baru. Dulu, masyarakat harus membeli koran jika tidak memiliki waktu untuk menonton TV atau mendengarkan radio, namun sejak menjamurnya penyedia berita *online*, banyak orang yang memilih untuk membaca koran *online* dan meninggalkan koran cetak. Namun jika diperhatikan, sebenarnya industri koran cetak tidak benar-benar ditinggalkan, masih banyak orang yang mencari koran setiap harinya. Begitu juga dengan institusi-institusi seperti hotel, sekolah, rumah sakit, dan institusi-institusi lainnya, masih terus berlangganan koran walaupun sudah berada di era digital seperti sekarang ini.

Masih kuatnya posisi koran cetak di masyarakat tentunya memiliki alasan. Selain karena harganya yang sangat terjangkau, koran juga menyediakan berita-berita pilihan yang dibahas tuntas dan mendalam, tidak seperti koran *online*

yang memberikan informasi yang tidak lengkap dan cenderung tidak jelas. Selain itu, koran dalam versi cetak sangat mudah didapatkan oleh siapapun dan di manapun, tidak seperti koran *online* yang sangat bergantung pada koneksi internet. Informasi yang disajikan di koran pun dapat diminta pertanggungjawabannya sehingga keakuratan beritanya dapat lebih diyakini oleh masyarakat. Informasi seperti iklan lowongan pekerjaan atau iklan lainnya pun tentu lebih meyakinkan daripada iklan di media elektronik, tidak seperti kebanyakan media elektronik, pemasangan iklan di koran membutuhkan biaya yang lebih mahal sehingga kecil kemungkinannya ada orang yang memasang iklan main-main atau bohongan.

Menyadari masih kuatnya posisi koran cetak di masyarakat, koran cetak tetap tidak dapat berdiam diri di tengah himpitan koran *online*. Untuk terus menjaga eksistensinya, koran cetak harus terus menyediakan berita teraktual dan terkini dengan cepat dan merata. Keterlambatan menyampaikan suatu berita adalah kegagalan tersendiri untuk perusahaan koran cetak. Apalagi di tengah persaingannya dengan koran *online* yang menjanjikan berita terkini nyaris setiap jam.

Dalam usahanya menyampaikan berita terkini dengan cepat, divisi produksi cetak dalam perusahaan koran secara langsung turut ambil bagian. Divisi produksi ini harus memenuhi kebutuhan dua divisi lainnya yaitu divisi redaksi dan divisi distribusi. Divisi produksi bertanggung jawab memenuhi kebutuhan divisi redaksi untuk menunggu berita terkini, namun divisi produksi juga harus memenuhi kebutuhan divisi distribusi dalam menghasilkan koran dengan tepat waktu agar tidak terlambat didistribusikan. Kegiatan pencetakan koran yang sudah hampir sepenuhnya menggunakan mesin seperti jaman sekarang pun menjadi tidak semudah yang terlihat jika memasukkan unsur kepentingan dua divisi lain tersebut yaitu divisi redaksi dan divisi distribusi. Belum lagi dari divisi produksi sendiri, tentu saja ada masalah-masalah atau kendala-kendala yang bisa menghambat jalannya proses produksi koran.

Guna memenuhi tuntutananya, divisi produksi perlu berjalan dengan efektif dan efisien. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi divisi produksi tersebut, diperlukan evaluasi operasi atas kegiatan produksi yang ada. Tujuannya untuk mengetahui posisi divisi produksi saat ini, mana yang merupakan kekuatan yang harus dipertahankan dan mana yang merupakan kelemahan yang harus diperbaiki. Salah satu cara untuk mengevaluasi kegiatan operasi tersebut adalah dengan melakukan pemeriksaan operasional atau *operational review*. Hal ini sesuai

dengan apa yang diungkapkan oleh Reider (2002:2) yang menyatakan bahwa pemeriksaan operasional dapat diartikan sebagai proses untuk menganalisis kegiatan operasi intern untuk mengidentifikasi area-area yang dapat dilakukan program peningkatan untuk pengembangan berkelanjutan.

Tidak hanya untuk mengevaluasi dan mengetahui area-area yang dapat ditingkatkan, pemeriksaan operasional juga secara spesifik berupaya meningkatkan dan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi suatu divisi atau perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Reider (2002:25), pemeriksaan operasional adalah sebuah pemeriksaan pada kegiatan operasi perusahaan yang dilakukan dari sudut pandang manajemen untuk mengevaluasi efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi dari suatu operasi atau seluruh operasi perusahaan, tergantung dari keinginan manajemen. Menurut Bayangkara (2008:14), efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam hal divisi produksi koran, tujuan tersebut adalah hasil cetakan koran dengan jumlah yang tepat, dalam waktu yang tepat, dan dengan kualitas yang tepat pula. Sementara itu, menurut Bayangkara (2008:13), efisiensi berarti optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dan *output* dalam operasi perusahaan. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa bahan baku, tenaga manusia maupun mesin, hingga waktu produksi. Dalam hal divisi produksi koran, hal yang bisa dioptimalkan dapat berupa penggunaan kertas, tinta, *plate*, pengurangan jumlah koran cacat, pengurangan jumlah waktu cetak, dan lain-lain. Semakin meningkatnya efektivitas dan efisiensi divisi produksi maka membuat perusahaan surat kabar tersebut unggul di industrinya dan mampu bersaing dengan para pesaingnya.

Untuk dapat melakukan pemeriksaan mengenai area-area yang membutuhkan peningkatan efektivitas dan efisiensi, peneliti menggunakan alat berupa *fishbone diagram*. Menurut Robson (2002:59), *fishbone diagram* atau yang biasa dikenal sebagai *cause and effect diagram* adalah diagram yang berupaya memisahkan penyebab-penyebab suatu masalah dari dampak-dampak yang ada untuk membantu melihat suatu masalah secara keseluruhan. Dengan menggunakan *fishbone diagram*, penyebab suatu masalah dapat dilihat dari berbagai aspek seperti dari aspek *people* (tenaga kerja), *environment* (lingkungan), *methods* (metode), *plant* (fasilitas seperti mesin dan gedung), *equipment* (peralatan), dan *materials* (bahan baku).

Pemeriksaan operasional terhadap divisi produksi cetak koran pun peneliti lakukan pada divisi produksi salah satu perusahaan surat kabar di Bandung. Dengan berfokus pada kegiatan pencetakan koran, peneliti berupaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi divisi produksi ini dengan mengeliminasi kelemahan-kelemahan yang ada dan meningkatkan keunggulan-keunggulan yang telah dimiliki. Upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi divisi produksi ini bertujuan agar divisi ini dapat menjadi semakin optimal dan unggul.