



**PENGANTAR
MANAJEMEN
RUMAH POTONG
HEWAN**

Prof. Dr. Y A S R I, MS

KATA PENGANTAR

Dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Esa, Buku Manajemen Rumah Potong dapat diselesaikan. Penyusunan Buku merupakan kerjasama penulis dengan Dinas Peternakan Provinsi Sumatera Barat. Pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Kepala Dinas Peternakan Provinsi Sumatera Barat yang telah banyak membantu dan memberikan masukan dan kritikan dalam penulisan Buku ini. Ucapan yang setulus-tulusnya juga kami sampaikan kepada Ibu Sekretaris Dinas Peternakan Provinsi Sumatera Barat, bapak-bapak kepala bidang, kepala seksi dan seluruh staf Dinas Peternakan yang telah banyak membantu penyusunan buku ini. Kami menyadari bahwa laporan ini masih mempunyai banyak kelemahan, oleh sebab itu masukan, saran dan kritikan sangat kami harapkan guna perbaikan buku Manajemen Rumah Potong Hewan ini.

Sekali lagi kami mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada seluruh pihak yang membantu dan tidak bisa kami sampaikan satu persatu. Mudah-mudahan Buku ini berguna bagi Rumah Potong Hewan Sumatera Barat khususnya dalam mengelola seluruh kegiatan dan tugasnya sehingga RPH di Sumatera Barat dapat melayani pelanggan dengan berkualitas dan menghasilkan Karkas ruminansia yang memenuhi standar ASUH.

Hormat kami,

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Pengertian Manajemen.....	1
B. Pentingnya Manajemen Bagi RPH.....	4
BAB II RENCANA KEGIATAN RPH	6
A. Arti Dan Alasan Perencanaan.....	6
B. Manfaat Perencanaan	7
C. Proses Penyusunan Rencana RPH.....	10
BAB III MANAJEMEN MUTU RUMAH POTONG	
HEWAN	16
A. Pengertian Mutu	16
B. Memahami Pelanggan.....	24
C. Manajemen Kualitas Jasa untuk RPH.....	30
BAB IV PEMASARAN PRODUK RUMAH POTONG	
HEWAN	63
A. Pendahuluan.....	63
B. Strategi Pemasaran RPH.....	64
C. Program Pemasaran Produk RPH.....	66
DAFTAR PUSTAKA.....	76

BAB I

PENDAHULUAN

A. PENGERTIAN MANAJEMEN

Manajemen merupakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk mengelola suatu organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun organisasi sosial. Setiap organisasi memiliki sumberdaya yang harus dikelola. Sumberdaya tersebut dapat berupa orang, mesin dan peralatan, finansial, pelanggan, dan sumberdaya tangible lainnya. Namun suatu organisasi juga memiliki sumberdaya intangible, seperti kepemimpinan, semangat kerja, budaya organisasi, kedisiplinan dan lain-lain.

Seluruh sumberdaya tersebut harus dikelola dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Setiap organisasi mempunyai tujuan yang hendak dicapai, karena pendirian suatu organisasi (sekecil apapun) harus mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan itu, sumberdaya diarahkan dan digerakkan, sehingga tujuan itu tercapai dengan efisien. Organisasi yang dapat mencapai tujuannya dengan baik, maka organisasi itu disebut efektif. Namun organisasi yang baik tidak cukup hanya mencapai tujuan secara efektif tetapi harus efisien. Artinya untuk mencapai tujuan tersebut organisasi menggunakan segala sumberdaya yang dimilikinya. Pemanfaatan sumberdaya tersebut harus sebanding dengan kinerja yang dihasilkan. Jika tujuan dicapai dengan penggunaan sumberdaya yang lebih banyak maka organisasi tersebut efektif tetapi tidak efisien.

Sebaliknya jika pemanfaatan sumberdaya saja yang efisien namun tidak dapat mencapai tujuan organisasi, maka organisasi tersebut efisien tetapi tidak efektif. Oleh sebab itu organisasi yang baik dan benar adalah organisasi yang efektif dan efisien. Seluruh organisasi diarah untuk mencapai tujuannya dengan efisien.

Efisiensi dan efektifitas tersebut dapat dicapai jika organisasi dikelola dengan baik. Pengelolaan organisasi terkait dengan pengelolaan aktifitasnya. Setiap organisasi memiliki proses aktivitas yang akan menentukan pencapaian tujuan dan efisiensi dimaksudkan. Aktivitas suatu organisasi merupakan rantai yang saling terkait satu sama lain. Aktivitas bukan hanya sekedar terkait, tetapi juga mempunyai hubungan input-output dari satu bagian ke bagian yang lain. Bagaimana agar suatu aktivitas dapat menghasilkan kinerja terbaik adalah tujuan yang penting dalam suatu organisasi. Oleh karena jika suatu bagian kinerjanya jelek, maka akan mengganggu ke bagian yang lainnya. Oleh sebab itu diperlukan koordinasi antar bagian agar setiap bagian melihat dirinya sebagai proses penting yang akan menentukan aktivitas selanjutnya.

Disetiap bagian dalam organisasi juga memiliki sumberdaya. Pemanfaatan sumberdaya tersebut akan menentukan kinerja aktifitas bagian itu. Disinilah peranan manajemen yang dilakukan oleh seorang pemimpin organisasi. Setiap pemimpin organisasi harus memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup tentang manajemen agar aktivitas juga halnya agar setiap bagian dalam suatu organisasi itu dapat mencapai tujuannya dengan efisien. Demikian organisasi bekerja sejalan

dengan bagian lain, maka diperlukan koordinasi. Seseorang yang melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain demi mencapai sasaran organisasi, maka disebut manajer (Robin; 2010; 7).

Untuk setiap kegiatan atau aktifitas yang dijalankan organisasi harus memiliki rencana. Apakah itu rencana jangka pendek ataupun rencana jangka panjang. Rencana tersebut sangat penting agar organisasi berjalan mempunyai arah yang jelas. Organisasi tanpa rencana jangka panjang ibaratnya sebuah kapal yang berlayar tanpa arah, sehingga berputar-putar tanpa mengetahui tujuannya yang jelas. Setelah rencana disusun, maka selanjutnya dilakukan pengorganisasian. Pengorganisasian merupakan kegiatan penempatan dan atau alokasi sumberdaya sehingga aktivitas dapat berjalan dengan baik. Semua sumberdaya yang dimiliki harus ditempatkan atau dialokasi secara benar. Karyawan yang dimiliki harus ditempatkan dengan benar dan dalam jumlah yang cukup. Demikian juga sarana-prasarana dan teknologi, harus ditempatkan dan dialokasikan dengan baik agar tidak mengganggu aktifitas atau tugas yang harus dijalankan setiap organisasi. Agar setiap sumberdaya dapat bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan maka dibutuhkan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah aktivitas mengarahkan dan memotivasi seluruh sumberdaya agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Terakhir adalah pengawasan, pengawasan sangat penting agar kesalahan semakin sedikit dalam suatu organisasi. Pengawasan mempunyai dampak pada biaya operasi dan kualitas hasil dari suatu organisasi.

Rumah potong hewan (RPH) merupakan salah satu bentuk organisasi. Setiap RPH mempunyai tugas dan tujuan yang akan dicapai. Di setiap RPH juga memiliki sumberdaya yang harus dikelola dengan baik, agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai dengan efisien dan efektif. RPH memiliki aktivitas mulai dari menerima hewan yang akan dipotong sampai kepada kegiatan pasca pemotongan. Peranan RPH semakin penting karena keberadaannya mempunyai dampak besar terhadap kesehatan masyarakat yang akan mengkonsumsi daging yang dipotong. Sesuai dengan Peraturan Menteri no.13 tahun 2010 dinyatakan bahwa setiap rumah potong hewan harus dapat menjamin pangan asal hewan khususnya karkas, daging, dan jeroan ruminansia yang aman, sehat, utuh dan halal (ASUH). Peraturan Menteri tersebut diatas merupakan tugas yang dibebankan kepada setiap RPH agar dapat menghasilkan pangan (karkas, daging, jeroan ruminansia) yang ASUH. Oleh sebab itu buku sederhana ini ditujukan sebagai salah satu bahan bagi pengelola RPH dalam menjalankan tugasnya sehingga produk atau pangan yang dihasilkan RPH dapat mencapai tujuan dengan efisien.

B. PENTINGNYA MANAJEMEN BAGI RPH

Manajemen sangat penting bagi suatu organisasi termasuk Rumah Potong Hewan (RPH), setidaknya ada beberapa alasan pentingnya manajemen bagi RPH itu sendiri.

1. Manajemen sangat bermanfaat bagi RPH, karena manajemen membantu agar RPH dapat menjalankan aktivitas yang menjadi tugasnya dengan berkualitas.

2. Manajemen menjadikan RPH fokus pada perbaikan berkelanjutan, sehingga RPH dapat melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas.
3. Manajemen membantu pimpinan RPH agar bekerja sesuai dengan standar atau persyaratan yang telah ditetapkan.
4. Manajemen membantu pimpinan RPH agar dapat mengambil keputusan yang terarah dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan.
5. Manajemen membantu pimpinan RPH agar dapat mengalokasikan sumberdaya dengan fokus pada pencapaian tujuan yang ditetapkan.
6. Manajemen dapat membantu seluruh pimpinan dan karyawan RPH agar bekerja sesuai dengan standard an persyaratan yang telah ditetapkan.
7. Manajemen membantu RPH agar dapat mengevaluasi kinerja organisasi itu dengan adil.
8. Manajemen akan membantu seluruh karyawan dan pimpinan RPH agar dapat memberikan pelayanan yang bernilai bagi pelanggannya.
9. Manajemen membantu RPH agar fokus pada penciptaan kepuasan pelanggan.

BAB II PERENCANAAN

A. ARTI DAN ALASAN PERENCANAAN

Salah satu fungsi manajemen yang pertama adalah perencanaan (planning). Perencanaan adalah awal dari suatu kegiatan. Setiap kegiatan harus mempunyai rencana. Setiap organisasi harus merencanakan dengan apa yang akan dikerjakannya. Dalam perencanaan minimal menjawab 5 pertanyaan; apa kegiatan yang akan dilaksanakan, apa yang harus dicapai dari kegiatan tersebut, bagaimana melaksanakannya, kapan dilaksanakan dan siapa yang akan melaksanakannya. Jadi perencanaan berhubungan dengan hasil akhir dari kegiatan tersebut yaitu tujuan atau sasaran yang akan dicapai. Perencanaan dapat berupa perencanaan formal dan informal. Perencanaan formal harus tertulis, jelas dan terukur. Sedangkan perencanaan informal tidak tertulis dan biasanya hanya dalam pikiran seseorang. RPH sebagai suatu organisasi, harusnya mempunyai rencana formal yang disusun sebelum suatu kegiatan dilaksanakan. Dalam perencanaan formal, harus jelas apa kegiatan yang akan dilaksanakan dan kapan kegiatan dilaksanakan dan tujuan yang ingin dicapai dapat diukur secara jelas. Ketika tujuan sudah ditetapkan maka harus tulis secara jelas dan dibagikan kepada semua orang dalam RPH tersebut, sehingga mereka dapat mengetahui, memahami dan berusaha mencapainya. Pengetahuan dan pemahaman terhadap rencana sangat penting agar setiap orang dapat bekerja sesuai dengan rencana tersebut, sehingga kemungkinan terjadi deviasi (perbedaan dengan tujuan

yang direncanakan) akan semakin kecil. Perencanaan merupakan kegiatan mendefinisikan tujuan organisasi, menentukan seluruh strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan serta mengkoordinasikan kegiatan dalam organisasi tersebut (Robin; 210; 191). Menurut Dror (1962) perencanaan adalah suatu proses untuk menyiapkan keputusan-keputusan bagi keperluan tindakan di masa yang akan datang, diarahkan untuk mencapai tujuan dengan cara-cara yang optimal. Sedangkan G.R. Terry; perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

B. MANFAAT PERENCANAAN

Menurut Robin (2010,191), setidaknya ada empat alasan pentingnya perencanaan disusun oleh suatu organisasi. Pertama, perencanaan memberikan arah kepada manajer dan seluruh karyawan organisasi (RPH). Oleh sebab itu setiap rencana harus dikomunikasikan dan disampaikan kepada seluruh karyawan dalam RPH tersebut. Hal ini dilakukan agar mereka mengetahui dimana mereka berfnksi, aktivitas apa yang harus mereka kerjakan, kapan mereka mengerjakan suatu kegiatan, apa saja sumberdaya yang mereka perlukan dalam melaksanakan kegiatan tersebut, dengan siapa mereka terkait dan melakukan koordinasi untuk melaksanakan

kegiatan dimaksud dan apa tujuan atau kinerja yang harus mereka capai dari kegiatan dimaksud. Artinya perencanaan yang diketahui, dipahami oleh seluruh karyawan akan dapat mengarahkan mereka dalam melaksanakan suatu kegiatan. Oleh sebab itu suatu perencanaan yang baik adalah perencanaan yang melibatkan semua orang dalam RPH tersebut. Jika seluruh karyawan terlibat, maka masalah dan rasa memiliki akan semakin tinggi sehingga muncul rasa dihargai dan pada akhirnya menciptakan loyalitas dalam diri karyawan tersebut. Kedua untuk mengurangi ketidakpastian dengan mendorong para karyawan untuk memandang ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak perubahan, dan mengembangkan respon yang tepat. Setiap rencana ditujukan untuk mencapai sasaran di masa datang. Masa datang adalah kondisi yang tidak pasti. Tidak ada orang yang dapat memastikan apa yang akan terjadi dalam beberapa bulan atau hari yang akan datang. Oleh sebab itu perencanaan tidak dapat menghilangkan ketidakpastian namun perencanaan yang baik dapat mengurangi ketidakpastian tersebut. Ketidakpastian sangat terkait dengan ketersediaan informasi dan data tentang masa datang. Perencanaan yang baik akan memberikan data dan gambaran masa datang, sehingga organisasi terhindar dari ketidakpastian yang lebih besar. Oleh karena ketidakpastian menciptakan risiko. Semakin tinggi ketidakpastian, maka semakin besar risiko yang mungkin dialami suatu organisasi. Demikian juga dengan RPH, organisasi ini sangat terkait dengan berbagai hal yang tidak pasti. Seperti dengan ketersediaan ternak yang akan dipotong, kebutuhan atau permintaan akan daging, karkas, atau jeroan oleh masyarakat. Oleh sebab itu jika RPH tidak

memunyai rencana maka RPH akan menghadapi ketidakpastian yang semakin besar. Ketiga, perencanaan dapat meminimalkan pemborosan dan kekosongan. Perencanaan yang baik akan dapat memperlihatkan pemanfaatan sumberdaya untuk setiap kegiatan dan setiap waktu. Perencanaan juga dapat dijadikan sebagai alat untuk menggiring agar organisasi tetap komit dalam menjalankan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Oleh sebab itu jika RPH menyusun rencana dengan baik maka pemafaatan sumberdaya akan efisien sehingga pencapaian tujuan juga dapat dilakukan dengan baik. Perencanaan juga akan memperlihatkan bagian apa saja yang akan terkait dengan suatu kegiatan. Artinya perencanaan di RPH akan adat meminimalkan adanya kekosongan kegiatan RPH itu pada suatu waktu. Rencana selalu memperlihatkan waktu pelaksanaan, oleh sebab itu jika RPH memiliki rencana, maka akan dapat dilakukan pemetaan terhadap seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan, sehingga jelas apa yang akan dilakukan setiap hari, setip minggu, setiap bulan dan setiap tahun. Keempat, perencanaan menetapkan tujuan atau standar yang digunakan dalam pengendalian. Jika RPH memiliki rencana yang baik, maka setiap orang khususnya pimpinan RPH tersebut akan dengan mudah melakukan evaluasi dan pengawasan. Perencanaan yang baik harus menggambarkan standar hasil, proses dan waktu pelaksanaan. Berdasarkan rencana yang disusun, pimpinan RPH dapat mengevaluasi pelaksanaan, pencapaian target dan kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam RPH tersebut. Perencanaan akan memandu karyawan bekerja dengan sistematis dan terukur. Oleh sebab itu perencanaan sangat berguna

dalam membuat RPH tersebut bekerja sesuai dengan standar-standar proses, input dan hasil yang disusun di RPH yang bersangkutan.

Salah satu komponen penting dalam perencanaan RPH adalah penetapan tujuan RPH itu sendiri. Tujuan RPH dapat berupa tujuan strategis dan keuangan. Tujuan strategis merupakan tujuan jangka panjang yang tujuannya untuk mencapai perkembangan RPH dalam jangka panjang. Oleh sebab itu tujuan strategis mencakup tujuan menyeluruh. Kinerja strategis merupakan kinerja jangka panjang dan menyeluruh. Tujuan strategis pada RPH antara lain, kualitas pelayanan, tingkat kepuasan pelanggan RPH, tingkat capaian ASUH dan lainnya. Sedangkan tujuan keuangan adalah sasaran untuk mencapai kinerja penerimaan RPH dari hasil kegiatannya. Misalnya jumlah ternak yang dipotong per tahun, jumlah penerimaan dari RPH dan lain sebagainya.

C. PROSES PENYUSUNAN RENCANA RPH

Proses perencanaan dimulai dari penyusunan rencana jangka panjang dan dilanjutkan dengan rencana jangka pendek. Penyusunan rencana jangka panjang merupakan kegiatan penyusunan rencana strategis atau rencana pembangunan jangka menengah. Pada setiap organisasi harus mempunyai rencana jangka panjang atau menengah. Hal ini penting untuk menjadi penentu arah organisasi itu dijalankan oleh pemimpinnya. Demikian juga dengan RPH harus mempunyai rencana jangka panjang sehingga dapat disusun rencana tahunan yang sesuai dengan rencana jangka panjang atau menengah tersebut.

dibanding organisasi lain yang sejenis. Setiap organisasi baik kecil maupun besar harusnya mempunyai *core competency* yang menunjukkan keunggulannya dibanding organisasi lainnya. Oleh sebab itu misi organisasi harus menunjukkan spesifikasi yang dimilikinya tersebut, sehingga Nampak cirri khas atau keunikannya.

4. Cocok dengan kondisi atau tuntutan yang berkembang. Misi harus sejalan dengan tuntutan masyarakat terhadap organisasi tersebut. Misalnya saat ini masyarakat sudah semakin peka terhadap produk peternakan atau daging yang aman, sehat, bersih, dan utuh. Maka misi RPH harus menunjukkan kemampuannya menghasilkan daging yang memenuhi criteria ASUH tersebut.
5. Menggambarkan perbedaan kompetensi. Misi yang baik harus menunjukkan kemampuan sumberdaya yang berbeda dengan organisasi lain yang sejenis. Kemampuan sumberdaya manusianya, teknologinya, pelayanannya dan lain sebagainya.
6. Memotivasi kerja karyawan. Misi yang baik harus dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Oleh sebab itu misi sebaiknya tidak terlalu mudah dicapai tetapi bukan juga hal yang mustahil untuk dicapai.

Dalam rencana jangka panjang juga harus dirumuskan tujuan dan saran yang akan dicapai. Tujuan menunjukkan hasil yang harus dicapai oleh suatu organisasi. Hasil dapat berupa jangka panjang dan jangka pendek. Hasil yang dicapai dapat berupa benda yang

tangible dan juga hal yang bersifat *intangibile*. Sedangkan sasaran merupakan turunan dari tujuan, yaitu operasionalisasi tujuan yang harus terukur dan objektif. Oleh sebab itu setiap sasaran harus jelas ukurannya dan terukur, sehingga sasaran harus dinyatakan dalam angka-angka atau persentase. Tujuan strategis selanjutnya diturunkan menjadi tujuan jangka pendek atau tahunan. Berdasarkan tujuan tersebut dilakukan evaluasi tingkat pencapaian tujuan setiap akhir tahun, sehingga diperoleh feedback yang berguna untuk melakukan perbaikan.

Setelah tujuan dan sasaran ditetapkan maka dirumuskan strategi pencapaiannya. Strategi merupakan rencana bagaimana mencapai visi, misi dan tujuan serta sasaran strategis tersebut. Oleh sebab itu setiap sasaran harus mempunyai strategi pencapaian. Strategi pencapaian memberikan arahan bagi seluruh karyawan RPH untuk bekerja sesuai rencana yang ditetapkan. Oleh sebab itu setiap orang dalam organisasi tersebut harus memahami rencana strategi organisasinya.

Strategi yang telah ditetapkan dijadikan alat atau tools untuk menjalankan program pengembangan jangka panjang dan jangka pendek. Program pengembangan diturunkan dari tupoksi dari setiap organisasi. Rumah potong hewan memiliki Tupoksi yang harus dilaksanakan setiap tahun. Tupoksi tersebut menjadi dasar perumusan program pengembangan.

Selanjutnya program pengembangan diturunkan menjadi kegiatan tahunan pada setiap SKPD atau unit. Dari program pengembangan jangka panjang diturunkan kegiatan tahunan. Kegiatan tahunan tersebut dijadikan

dasar penyusunan RKAKL (rencana kegiatan anggaran kementerian dan lembaga). Kemudian RKAKL tersebut akan disetujui menjadi rencana kerja tahunan yang dianggarkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan atau APBD setiap tahun.

Rencana kerja tahunan yang tertera dalam anggaran setiap SKPD atau unit menjadi dasar pelaksanaan kegiatan. Pelaksanaan kegiatan merupakan implementasi rencana strategis tersebut. Jika rencana strategis disusun dalam jangka panjang (misalnya 4 atau 5 tahun) maka implementasi rencana dilaksanakan setiap hari. Pelaksanaan kegiatan dalam anggaran menjadi kinerja dari SKPD atau unit yang bersangkutan. Tingkat capaian setiap SKPD atau unit menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan mereka dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena APBN dan APBD didasarkan pada anggaran kinerja, maka implementasi RAPN dan RAPBD merupakan gambaran dari keberhasilan setiap SKPD atau unit pelaksana teknis. Kinerja dari setiap SKPD atau Unit kerja setiap tahunnya menjadi ukuran keberhasilan SKPD atau unit tersebut dalam menjalankan tupoksinya. Jika setiap tahun dilakukan evaluasi capaian kinerja dan dibandingkan dengan saran atau target yang tercantum dalam Rencana Strategis, maka akan diperoleh berbagai informasi yang sangat penting guna pengembangan RPh tersebut dimasa yang akan datang.

2. Rencana Jangka Pendek

Rencana jangka pendek adalah rencana yang disusun dalam setiap tahun anggaran. Rencana jangka pendek merupakan turunan dari rencana jangka panjang.

Rencana jangka pendek sering juga dinamakan dengan rencana tahunan. Jika rencana jangka panjang atau rencana strategis disusun dalam lima tahunan, maka setiap tahun mulai dari tahun pertama sampai tahun ke lima, disusun rencana jangka pendek. Rencana tahunan tersebut menjadi dasar dalam menyusun rencana kerja tahunan dan dilanjutkan untuk menjadi rencana kerja anggaran kementerian dan lembaga (RKAKL). Oleh sebab itu rencana tahunan atau jangka pendek tersebut harus menunjukkan kinerja setiap kegiatan. Hasil capaian kinerja setiap tahun pada akhirnya akan menggambarkan pencapaian kinerja jangka panjang atau sasaran strategis yang dicantumkan dalam rencana strategis atau rencana pembangunan jangka menengah (5 tahun). Untuk menjamin agar perencanaan dan pengembangan rumah potong hewan berjalan dengan baik dan berkelanjutan, maka rencana jangka pendek atau tahunan harus selaras dan turunan dari rencana jangka panjang (renstra). Oleh sebab itu jika diurutkan maka rencana strategis akan dapat diturunkan menjadi program strategis. Rencana strategis dan program strategis bersifat jangka panjang dan jika diturunkan akan menjadi rencana tahunan atau jangka pendek. Kinerja dari rencana tahunan jika diakumulasikan akan menjadi kinerja jangka panjang atau mengukur sasaran di rencana strategis suatu organisasi.

BAB III

MANAJEMEN MUTU

RUMAH POTONG HEWAN

A. PENGERTIAN MUTU

Pemahaman tentang kualitas sangat luas, kualitas sering diterjemahkan sebagai kinerja suatu produk, kualitas juga menggambarkan kemampuan suatu produk atau tingkat inteligensi seseorang. Beberapa ahli telah merumuskan pengertian kualitas. Kualitas dapat dilihat dari berbagai sisi, antara lain dari pelanggan dan dari produsen. Keseluruhan gambaran dan karakteristik suatu barang atau jasa yang berkaitan dengan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan yang dinyatakan secara langsung (*tersurat*) maupun tidak langsung (*tersirat*). Menurut Edward Deming kualitas adalah kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Oleh sebab itu pelayanan yang berkualitas adalah jika pelayanan tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Pelanggan adalah seluruh kelompok atau individu yang dilayani oleh rumah potong hewan. Pelanggan adalah kelompok atau orang yang membuat rumah potong tersebut eksis atau ada. Dengan demikian pelanggan menjadi sangat penting diperhatikan kebutuhan dan keinginannya. Jika rumah potong hewan kehilangan pelanggan, maka RPH tersebut hanyalah kumpulan dari orang, peralatan, bangunan, tanah dan lain-lain yang tidak berguna bagi masyarakat.

Philip B. Crosby mempersepsikan kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan. Artinya menurut Crosby, pelayanan yang

berkualitas adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan yang tidak memiliki kesalahan atau cacat. Setiap kesalahan atau cacat menandakan pelayanan tersebut tidak berkualitas. Kesalahan atau cacatnya suatu pelayanan dibandingkan dengan standar atau persyaratan yang telah ditetapkan. Pendapat Crosby ini menuntut setiap rumah potong hewan memiliki standar pelayanan yang jelas. Standar pelayanan dirancang pada setiap proses pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Standar pelayanan dirancang berdasarkan persyaratan yang ditetapkan melalui peraturan dan tuntutan pelanggan. Untuk itu setiap pelanggan harus memiliki standar pelayanan yang diberikan kepada setiap pelanggannya. Standar pelayanan memberikan jaminan pada pelanggan akan kesamaan pelayanan, sehingga pelayanan yang diberikan relative sama antar pelanggan dan antar waktu.

Sedangkan Juran mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi, jika dilihat dari sudut pandang produsen. Jadi menurut J.M. Juran Kualitas adalah :suatu standar khusus dimana kemampuannya (*availability*), kinerja (*performance*), kendalannya (*reliability*), kemudahan pemeliharaan (*maintainability*) dan karakteristiknya dapat diukur. Pendapat Juran ini memnsyaratkan rumah potong hewan memiliki persyaratan-persyaratan pelayanan. Setiap kegiatan harus memiliki persyaratan. Rumah potong hewan harus merumuskan proses bisnis atau proses aktivitasnya mulai dari penerimaan hewan pelanggan, pemeriksaan kesehatan, sampai pada seselainya penyembelihan, pemisahan daging, karkas, kotoran, kulit dan lain sebagainya, hingga pelanggan membawa daging tersebut keluar dari arena rumah potong hewan itu sendiri.

Menurut Davis, (Yamit, 2005, 8) kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Davis menegaskan bahwa kualitas bukan hanya menekankan pada aspek hasil akhir, yaitu produk dan jasa tetapi juga menyangkut kualitas manusia, kualitas lingkungan. Sangatlah mustahil menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tanpa melalui manusia dan proses yang berkualitas. Pendapat Davis ini menuntut rumah potong hewan memiliki sumberdaya dan proses yang berkualitas. Pelayanan yang berkualitas dihasilkan oleh sumberdaya yang berkualitas dan lingkungan yang berkualitas. Rumah potong hewan membutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas atau sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan. Rumah potong hewan juga membutuhkan peralatan, bangunan, dan sarana yang berkualitas agar dapat melayani pelanggan secara berkualitas. Disamping itu, rumah potong hewan juga memerlukan lingkungan kerja yang berkualitas. Artinya lokasi dan kondisi dalam rumah potong hewan tersebut perlu diperbaiki agar suasana nya nyaman dan aman, baik bagi karyawan yang akan bekerja maupun bagi pelanggan yang mendatangi rumah potong hewan tersebut.

Selanjutnya Menurut Gaspersz (2002, 181) kualitas adalah :Totalitas dari karakteristik suatu produk (barang dan atau jasa) yang menunjang kemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang dispesifikasikan. Kualitas seringkali diartikan sebagai segala sesuatu yang memuaskan pelanggan atau kesesuaian terhadap persyaratan atau kebutuhan. Perusahaan jasa dan pelayanan lebih menekankan pada kualitas proses, karena pelanggan biasanya terlibat langsung dalam proses

tersebut. Sedangkan perusahaan yang menghasilkan produk lebih menekankan pada hasil, karena pelanggan umumnya tidak terlibat secara langsung dalam prosesnya. Untuk itu diperlukan sistem manajemen kualitas yang dapat memberikan jaminan kepada pihak pelanggan bahwa produk tersebut dihasilkan oleh proses yang berkualitas.

Dalam ISO 8402 (quality Vocabulary), kualitas di definisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (customer satisfaction) atau konformasi terhadap kebutuhan atau persyaratan (conformance to the requirements) (Gaspersz, 2002,5). Produk dalam hal ini adalah segala sesuatu yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan suatu organisasi atau perusahaan. Produk dapat berupa benda (tangible) atau jasa (intangibile) yang dihasilkan oleh organisasi atau individu. Rumah potong hewan merupakan suatu organisasi menghasilkan produk baik dalam bentuk jasa atau pelayanan untuk memotong hewan dan juga benda dalam bentuk karkas ruminansia.

Rumah potong hewan (RPH) merupakan organisasi jasa yang memberikan pelayanan kepada setiap pelanggan dalam pemeriksaan kesehatan sebelum di sembelih, pemeliharaan sebelum di sembelih, melakukan penyembelihan hewan, pengulitan, pemisahan daging, tulang dan kotoran. RPH juga mempunyai produk dalam bentuk benda yaitu daging, kulit, dan tulang yang dihasilkan dari kegiatan atau aktivitasnya tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa rumah potong hewan merupakan organisasi jasa yang juga menghasilkan benda. Kualitas pelayanan mulai dari pemeriksaan hewan yang

akan disembelih sampai pada pengangkutan daging, kulit dan tulang dari arena rumah potong hewan tersebut. Pelayanan yang berkualitas yang dilaksanakan di rumah potong hewan tersebut berdampak pada hasil (benda) dari aktivitas di rumah potong hewan tersebut.

Menurut David Garvin, (Yamit, 2005, 9) terdapat lima pendekatan perspektif kualitas yang dapat digunakan dalam suatu organisasi yaitu :

1. *Transcendental Approach*

Kualitas berdasarkan pendekatan *transcendental* adalah sesuatu yang dapat dirasakan, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalisasikan maupun diukur. Pendekatan ini banyak dipakai pada aktivitas yang menghasilkan seni, musik seni tari, seni drama maupun seni rupa. Kualitas yang diterima dan dirasakan antar pelanggan dapat berbeda-beda sesuai dengan persepsi masing-masing pelanggan. Namun standar-standar aktivitasnya tetap dapat dirumuskan sehingga setiap proses yang dilaksanakan berada dalam koridor standar yang ada. Keterampilan atau pengalaman karyawan yang bekerja di rumah potong hewan dapat menggambarkan seni bagaimana mereka bekerja dan akan mempengaruhi kualitas produk yang mereka hasilkan.

2. *Product-based Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini adalah suatu karakteristik atau atribut yang dapat diukur. Perbedaan kualitas mencerminkan adanya perbedaan atribut yang dimiliki produk secara objektif, tetapi pendekatan ini dapat menjelaskan perbedaan dalam selera dan preferensi individual. Pendekatan ini menjelaskan

bahwa hasil dari suatu kegiatan dapat diukur dengan jelas. Misalnya kualitas daging dapat diukur dengan keamanannya, beratnya, keutuhannya, kebersihannya (ASUH).

3. *User-based Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang atau cocok dengan selera (*fitnes for used*) merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Pandangan yang subjektif ini mengakibatkan konsumen yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah kepuasan maksimum yang dapat dirasakannya.

4. *Manufacturing-based Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini adalah bersifat *supply-based* atau dari sudut pandang produsen yang mendefinisikan kualitas sebagai sesuatu yang sesuai dengan persyaratannya (*conformance quality*) dan prosedur. Pendekatan ini berfokus pada kesesuaian spesifikasi yang ditetapkan perusahaan secara internal. Oleh karena itu, yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, dan bukan konsumen yang menggunakannya.

5. *Value-based Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini adalah memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Kualitas didefinisikan sebagai "*affordable excellence*", oleh karena itu kualitas dalam pandangan ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk

yang paling bernilai. Produk yang paling bernilai adalah produk yang paling tepat dibeli.

Menurut Joseph M. Juran manajemen kualitas sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Kualitas menjadi agenda dari setiap agenda manajemen atas (pimpinan RPH)
2. Saran kualitas dimasukkan dalam rencana organisasi (RPH)
3. Jangkauan sasaran diturunkan dari benchmarking; focus adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi disana adalah sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan.
4. Sasaran disebarakan ketingkat yang mengambil tindakan
5. Pelatihan dilaksanakan pada semua tingkat
6. Pengukuran ditetapkan seluruhnya
7. Manajer atas secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran
8. Penghargaan diberikan untuk performansi terbaik
9. Sistem imbalan (reward system) diperbaiki.

Sedangkan ISO 8402 (quality vocabulary) membagi manajemen kualitas atas perencanaan kualitas (quality planning, pengendalian kualitas (quality control), jaminan kualitas (quality assurance) dan peningkatan kualitas (quality improvement). Perencanaan kualitas adalah penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas. Pengendalian kualitas adalah teknik-teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas. Jaminan kualitas adalah semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan

didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas tertentu. Sedangkan peningkatan kualitas adalah tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi.

Terdapat beberapa tahapan dalam menerapkan suatu sistem manajemen kualitas, antara lain sebagai berikut (Gaspersz, 2001,11-17):

- a. Memutuskan untuk mengadopsi suatu standar sistem manajemen mutu yang akan diterapkan.
- b. Menetapkan suatu komitmen pada tingkat pemimpin senior dari organisasi
- c. Menetapkan suatu kelompok kerja atau komite pengaruh yang terdiri dari manajer-manajer senior.
- d. Menugaskan wakil manajemen (management representative).
- e. Menetapkan tujuan-tujuan kualitas dan implementasi sistem
- f. Meninjau ulang sistem manajemen kualitas yang sekarang.
- g. Mendefinisikan struktur organisasi dan tanggung jawab.
- h. Menciptakan kesadaran kualitas (quality awareness) pada semua tingkat dalam organisasi.
- i. Mengembangkan peninjauan ulang dari sistem manajemen kualitas dalam manual kualitas (buku panduan).
- j. Menyepakati bahwa fungsi-fungsi dan aktivitas dikendalikan oleh prosedur-prosedur.

- k. Mendokumentasikan aktivitas terperinci dalam prosedur operasional atau prosedur terperinci.
- l. Memperkenalkan dokumentasi.
- m. Menetapkan partisipasi karyawan dan pelatihan dalam sistem.
- n. Meninjau ulang dan melakukan audit sistem manajemen kualitas.

B. MEMAHAMI PELANGGAN

Pelanggan merupakan bagian yang penting untuk diperhatikan oleh setiap organisasi termasuk rumah potong hewan. Setiap organisasi baik bisnis maupun nonbisnis atau nirlaba, mempunyai pelanggan. Banyak pendapat yang mendefinisikan pelanggan. Dalam pengertian bisnis pelanggan sering diartikan dengan konsumen, atau sekelompok pengguna suatu produk. Pelanggan dapat berupa individu atau organisasi. Pelanggan rumah potong hewan dapat berupa orang perorangan atau suatu organisasi. Pelanggan adalah individu atau organisasi yang membuat suatu organisasi itu hidup dan berkembang. Secara umum pelanggan dapat dimaksudkan dengan individu atau organisasi yang menerima produk (benda atau jasa) dari suatu organisasi. Pelanggan adalah kelompok orang yang menyebabkan organisasi itu dibutuhkan. Tanpa pelanggan tidak ada organisasi yang bisa hidup, karena pelanggan tersebutlah yang membuat organisasi itu mempunyai pendapatan atau tidak. Demikian juga dengan rumah potong hewan, membutuhkan pelanggan, karena tanpa pelanggan RPH tidak diperlukan atau tidak eksis. Pelanggan pada rumah potong hewan terdiri dari pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Pelanggan eksternal merupakan individu atau organisasi

yang menerima produk RPH dan berada diluar RPH itu sendiri. Pelanggan eksternal tersebut dapat berupa peternak yang memotong hewannya di RPH, pedagang ternak, dan perusahaan atau organisasi yang menerima karkas dari RPH itu sendiri. Pelanggan eksternal yang membawa hewan dan menerima pelayanan dari RPH itu sendiri. Oleh sebab itu pendapatan atau anggaran dari RPH tersebut sangat ditentukan oleh jumlah pelanggan eksternal yang dilayani dalam suatu periode. Agar organisasi atau RPH berkembang maka dibutuhkan komitmen yang sungguh-sungguh dari seluruh karyawan RPH untuk berfikir dan selalu memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh pelanggan eksternalnya.

Sedangkan pelanggan internal merupakan orang atau bagian yang ada dalam RPH yang saling melayani karyawan lainnya. Setiap orang yang ada dalam RPH tersebut merupakan pelanggan bagi karyawan lainnya. Setiap karyawan dalam RPH menerima pelayanan atau kinerja dari karyawan lainnya, dan setiap karyawan juga memberikan pelayanan atau kinerja pada karyawan lainnya. Oleh sebab itu dalam rumah potong itu sendiri terdapat hubungan input-output antar karyawan. Artinya setiap karyawan memberikan kinerja atau pelayanan pada karyawan lainnya, dan juga setiap karyawan menerima pelayanan atau kinerja dari karyawan lain. Oleh sebab itu kinerja seseorang karyawan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan lainnya. Dalam organisasi yang berkualitas, dibutuhkan budaya kualitas, yaitu norma-norma atau nilai-nilai pelayanan berkualitas. Di setiap RPH harus dibangun budaya atau norma-norma melayani dengan berkualitas. Setiap karyawan harus berfikir bagaimana melayani orang baik teman karyawan lainnya

maupun pelanggan eksternal secara baik. Oleh sebab itu tugas utama pimpinan RPH adalah bagaimana membangun budaya kualitas dalam diri karyawannya. Karyawan yang mempunyai budaya kualitas akan merasa bersalah jika dia belum bisa melayani orang lain dengan berkualitas, karyawan tersebut merasa bersalah jika pelayanannya kurang menyenangkan bagi orang lain. Oleh sebab itu sebelum melayani pelanggan, maka yang bersangkutan sudah berfikir melayani baik adalah menyenangkan, demikian juga saat melayani dan setelah melayani mereka.

Begitu pentingnya pelanggan, maka setiap organisasi memfokuskan perhatian dan perbaikan dalam organisasi tersebut kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan menjadi perhatian setiap organisasi yang berkualitas. Kepuasan pelanggan adalah kemampuan RPH memberikan pelayanan sesuai dengan yang diharapkan pelanggannya. Jika RPH dapat melayani pelanggan sesuai dengan harapan mereka, maka pelanggan akan puas, dan jika RPH tidak mampu memenuhi harapan pelanggan maka mereka akan kecewa.

Untuk memenuhi harapan pelanggan maka manajemen diarahkan pada pengelolaan harapan dan kinerja RPH itu sendiri. Harapan pelanggan muncul dapat disebabkan oleh informasi dari dalam organisasi (RPH) itu sendiri atau berasal dari luar organisasi. Informasi yang berasal dari dalam dapat berupa janji-janji, pemberitahuan, standar pelayanan yang disusun RPH. Sedangkan informasi yang berasal dari luar dapat berupa cerita orang lain atau pengalaman pelanggan ketika berhubungan dengan RPH tersebut. Pengalaman yang dirasakan pelanggan hari ini akan menjadi harapan mereka pada

masa dating. Oleh sebab itu setiap organisasi (RPH) harus selalu berfikir untuk meningkatkan kualitas pelayanan mereka secara terus menerus, sehingga harapan pelanggan sesuai dengan kinerja yang diterima pelanggan. Jika organisasi (RPH) tidak dapat memperbaiki kualitas pelayanannya maka pelanggan yang dilayani akan kecewa.

Kepuasan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu memadai (Tjiptono, 2005, 195). Sedangkan Kotler (2003, 61) mendefinisikan kepuasan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang dialami setelah membandingkan antara kinerja yang diterima (dirasakan) atau hasil suatu produk dengan harapan-harapannya.

Selanjutnya Assael (1994, p426) menyatakan bahwa *"A satisfied customer is your best sales person. Satisfied customer influence friends and relative to buy, dissatisfied customers inhibitsales"*.

Kotler (2002) menyebutkan bahwa apabila pelayanan berada dibawah standar, maka pelanggan akan kecewa, sebaliknya kepuasan akan mencapai titik optimalnya apabila kinerja yang didaparkannya sebanding atau lebih besar dari harapannya. Untuk mengukur kepuasan pelanggan, terdapat beberapa peralatan atau tools, seperti dinyatakan oleh Kotler (2002, 38) bahwa tools untuk mengukur kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan; (a) survey kepuasan pelanggan yang dilakukan secara berkala. (b) menyediakan peralatan agar konsumen dapat memberikan kritikan dan saran. (c) melalui gosh shopping (belanja siluman), organisasi menyewa orang lain yang berpura-pura jadi pelanggan dan mencatat semua pelayanan yang diberikan setiap karyawan, dan (d) melalui pelanggan yang marah atau pelanggan yang pindah,

dengan meminta pendapat atau alasan kenapa mereka marah atau pindah.

Kotler (2002), menyebutkan survei adalah salah satu metode yang paling banyak dilakukan oleh perusahaan untuk mengukur kepuasan pelanggan. Teknik pengukuran kepuasan dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain :

1. Responden diberikan kuesioner yang diisi dengan pertanyaan-pertanyaan mengenai hal-hal yang diberikan dan berapa besar penilaiannya terhadap jasa tersebut.
2. Responden diminta memberikan saran atau pendapat sehubungan dengan pelayanan jasa yang diberikan perusahaan kepadanya.
3. Dengan membuat ranking atas pelayanan jasa yang diberikan beserta saran dan komentar atas pelayanan tersebut (metode *importance analysis*).
4. Secara langsung dengan memberikan pernyataan : sangat puas, puas, cukup puas, hampir puas tidak puas dan sangat tidak puas.

Tingkat kepuasan pelanggan mencerminkan kualitas suatu organisasi, jika pelanggan yang dilayani suatu RPH puas, maka berarti RPH tersebut berkualitas, demikian sebaliknya. Manfaat organisasi (RPH) yang berkualitas antara lain:

1. Pelanggan akan mendukung seluruh kegiatan atau program yang dijalankan oleh RPH tersebut. Organisasi yang mendapat dukungan sukarela dari pelanggannya akan berkembang dengan baik. Sedangkan organisasi yang tidak mendapat dukungan dari pelanggannya akan tidak berfungsi dan tidak berkembang.

2. Menyampaikan kejelekan-kejelekan RPH tersebut kepada orang lain, sehingga akan membentuk image atau citra negatif tentang RPh tersebut.
3. Tidak mendukung aktivitas atau malah cenderung mengganggu akativitas RPH tersebut.
4. Menyampaikan keluhannya atau kekecewaannya tersebut kepada orang lain
5. Menyampaikan kekecewaannya kepada pengelola RPH dimaksud.

C. MANAJEMEN KUALITAS JASA UNTUK RPH

Rumah potong hewan merupakan salah satu bentuk organisasi jasa atau pelayanan. Rumah potong hewan (RPH) melayani masyarakat atau pemilik ternak dalam memotong hewan ternak sehingga menghasilkan karkas, kulit, dan tulang. Sebagai suatu organisasi, maka rumah potong hewan terdiri dari sekumpulan sumberdaya yang menghasilkan suatu pelayanan (jasa) kepada masyarakat. Sumber daya tersebut dapat berupa sumberdaya manusia (SDM) teknologi di rumah potong hewan tersebut, finansial, bangunan dan tanah, sarana-prasarana lainnya. Tugas seorang pimpinan organisasi jasa (dalam hal ini RPH) adalah mengelola seluruh sumberdaya tersebut, sehingga organisasi tersebut dapat menghasilkan produk yang memberikan kesejahteraan pada masyarakat. Agar rumah potong hewan dapat berfungsi dengan baik, maka pimpinannya harus mengelola RPH tersebut secara berkualitas. Pengelolaa organisasi jasa yang berkualitas dimulai dari proses awal sampai proses akhir dari kegiatan organisasi tersebut. Jika dikaitkan dengan rumah potong hewan, maka kualitas RPH yang harus dikelola oleh pimpinannya mulai dari hewan

memasuki arena RPH sampai hewan tersebut diangkut dari rumah potong dalam bentuk karkas, kulit atau tulang.

Sebagai organisasi jasa, maka pengelolaan rumah potong hewan (RPH) terkait pada pengelolaan 3 faktor penting yang saling mempengaruhi dan sangat menentukan efektifitas rumah potong hewan tersebut. Ketiga komponen yang harus dikelola tersebut adalah:

1. Manajemen Bukti Fisik RPH

Bukti fisik dimaksudkan adalah seluruh komponen yang ada di rumah potong hewan berupa sarana-prasarana, teknologi, perkakas, bangunan, dan karyawan yang bertugas di rumah potong hewan tersebut. Bukti fisik yang tersedia di setiap rumah potong hewan sangat menentukan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya (peternak atau pedagang ternak). Semakin berkualitas sarana-prasarana dan teknologi rumah potong tersebut maka semakin berkualitas produk yang dihasilkan. Sesuai dengan peraturan Menteri Republik Indonesia No.13/Permentan/OT.140/1/2010 tentang persyaratan Rumah Potong Hewan Ruminansia dan Unit Penanganan Daging (Meat Cutting Planat) dinyatakan bahwa : RPH harus dilengkapi dengan sarana/prasarana pendukung paling kurang meliputi:

- a. Akses jalan yang baik menuju RPH yang dapat dilalui kendaraan pengangkut hewan potong dan kendaraan daging;
- b. Sumber air yang memenuhi persyaratan baku mutu air bersih dalam jumlah cukup, paling kurang 1.000 liter/ekor/hari;
- c. Sumber tenaga listrik yang cukup dan tersedia terus menerus;

d. Fasilitas penanganan limbah padat dan cair.

Sedangkan tata letak, desain dan konstruksi RPH ditetapkan harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Kompleks RPH harus dipagar, dan harus memiliki pintu yang terpisah untuk masuknya hewan potong dengan keluarnya karkas, dan daging
- b. Bangunan dan tata letak dalam kompleks RPH paling kurang meliputi:
 - 1) Bangunan utama;
 - 2) Area penurunan hewan (*unloading* sapi) dan kandang penampungan/kandang istirahat hewan;
 - 3) Kandang penampungan khusus ternak ruminansia betina produktif;
 - 4) Kandang isolasi;
 - 5) Ruang pelayuan berpendingin (*chilling room*);
 - 6) Area pemuatan (*loading*) karkas/daging;
 - 7) Kantor administrasi dan kantor Dokter Hewan;
 - 8) Kantin dan mushola;
 - 9) Ruang istirahat karyawan dan tempat penyimpanan barang pribadi (*locker*)/ruang ganti pakaian;
 - 10) Kamar mandi dan WC;
 - 11) Fasilitas pemusnahan bangkai dan/atau produk yang tidak dapat dimanfaatkan atau insinerator;
 - 12) Sarana penanganan limbah;
 - 13) Rumah jaga.
- c. Sedangkan RPH yang berorientasi ekspor dilengkapi dengan laboratorium sederhana.

RPH yang menghasilkan produk akhir daging segar dingin (*chilled*) atau beku (*frozen*) harus dilengkapi dengan:

- a. Ruang pelepasan daging (*deboning room*) dan pemotongan daging (*cutting room*);
- b. Ruang pengemasan daging (*wrapping and packing*);
- c. Fasilitas chiller;
- d. Fasilitas freezer dan blast freezer;
- e. Gudang dingin (*cold storage*).

Disamping itu bangunan utama RPH harus memiliki daerah kotor yang terpisah secara fisik dari daerah bersih. Daerah kotor tersebut meliputi:

- a. Area pemingsanan atau perebahan hewan, area pemotongan dan area pengeluaran darah;
- b. Area penyelesaian proses penyembelihan (pemisahan kepala, keempat kaki sampai metatarsus dan metakarpus, pengulitan, pengeluaran isi dada dan isi perut);
- c. Ruang untuk jeroan hijau;
- d. Ruang untuk jeroan merah;
- e. Ruang untuk kepala dan kaki;
- f. Ruang untuk kulit; dan
- g. Pengeluaran (*loading*) jeroan.

Sedangkan Daerah bersih dari RPH tersebut meliputi area untuk:

- a. Pemeriksaan *post-mortem*;
- b. Penimbangan karkas;
- c. Pengeluaran (*loading*) karkas/daging.

Selanjutnya dijelaskan bahwa Disain dan konstruksi dasar seluruh bangunan dan peralatan RPH harus dapat

...cara produksi yang baik dan
...sterilisasi. Bangunan utama RPH

...sedemikian rupa agar searah
...serta memiliki ruang yang cukup,
...pemotongan hewan dapat
... higienis, dan besarnya ruangan
...kapasitas pemotongan;

...ruangan yang jelas secara fisik
... "daerah bersih" dan "daerah kotor";

... dan fasilitas khusus untuk
... pemeriksaan *postmortem*;

... harus mempunyai pelindung,
... dan mempunyai intensitas
... untuk area pemeriksaan *post-*
... untuk area pengerjaan proses

... dalam berwarna terang dan paling
... 0,3 meter terbuat dari bahan kedap air,
... tidak toksik, tahan terhadap
... mudah dibersihkan dan didesinfeksi
... mengelupas;

... dalam harus rata dan tidak ada
... memungkinkan dipakai sebagai tempat
... barang;

... dari bahan kedap air, tidak mudah
... tidak toksik, mudah dibersihkan
... dan landai ke arah saluran

... lantai harus rata, tidak bergelombang,
... atau lubang, jika lantai terbuat dari
... antar ubin diatur sedekat mungkin

dan celah antar
kedap air;

- i. Lubang ke a
permukaan lantai
- j. Sudut pertemuan
berbentuk lengku
- k. Pertemuan an
berbentuk lengku
- l. Di daerah pemot
didisain agar dar
- m. Langit-langit did
kotoran dan k
berwarna terang
tidak mudah me
tidak ada luban
langit;
- n. Ventilasi pintu d
kawat kasa unt
atau dengan n
serangga lainnya
- o. Konstruksi bang
rupa sehingga
serangga dan b
bangunan;
- p. Ppertukaran uda
- q. Kusen pintu dan
jendela tidak te
yang tidak muda
keras, mudah
bagian bawahn
tikus/rodensia tid

- r. Kusen pintu dan jendela bagian dalam harus rata dan tidak ada bagian yang memungkinkan dipakai sebagai tempat untuk meletakkan barang.

Selanjutnya dalam peraturan menteri Pertanian tersebut diatur bahwa area penurunan (*unloading*) ruminansia harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Dilengkapi dengan fasilitas untuk menurunkan ternak (*unloading*) dari atas kendaraan angkut ternak yang didisain sedemikian rupa sehingga ternak tidak cedera akibat melompat atau tergelincir;
- b. Ketinggian tempat penurunan/penaikan sapi harus disesuaikan dengan ketinggian kendaraan angkut hewan;
- c. Lantai sejak dari tempat penurunan hewan sampai kandang penampungan harus tidak licin dan dapat meminimalisasi terjadinya kecelakaan;
- d. Harus memenuhi aspek kesejahteraan hewan.

Selanjutnya ditetapkan bahwa kandang penampung dan istirahat hewan harus memenuhi persyaratan paling kurang sebagai berikut:

- a. Bangunan kandang penampungan sementara atau kandang istirahat paling kurang berjarak 10 meter dari bangunan utama;
- b. Memiliki daya tampung 1,5 kali dari rata-rata jumlah pemotongan hewan setiap hari;
- c. Ventilasi (pertukaran udara) dan penerangan harus baik;
- d. Tersedia tempat air minum untuk hewan potong yang didisain landai ke arah saluran pembuangan sehingga mudah dibersihkan;

- e. langsung dengan bangunan utama didisain sehingga tidak terjadi kontras warna dan cahaya yang dapat menyebabkan hewan yang akan dipotong menjadi stres dan takut Lantai terbuat dari bahan yang kuat (tahan terhadap benturan keras), kedap air, tidak licin dan landai ke arah saluran pembuangan serta mudah dibersihkan dan didesinfeksi;
- f. Saluran pembuangan didisain sehingga aliran pembuangan dapat mengalir lancar;
- g. Atap terbuat dari bahan yang kuat, tidak toksik dan dapat melindungi hewan dengan baik dari panas dan hujan;
- h. Terdapat jalur penggiringan hewan (*gang way*) dari kandang menuju tempat penyembelihan, dilengkapi dengan pagar yang kuat di kedua sisinya dan lebarnya hanya cukup untuk satu ekor sehingga hewan tidak dapat kembali ke kandang;
- i. Jalur penggiringan hewan yang berhubungan.

Sedangkan untuk melindungi populasi ternak ruminansia betina produktif, harus dilakukan pencegahan pemotongan ternak ruminansia betina produktif di RPH. Ternak ruminansia betina yang berdasarkan pemeriksaan *ante-mortem* sebagai ternak betina produktif harus ditampung dalam kandang khusus yang memenuhi persyaratan paling kurang sebagai berikut:

- a. Kandang penampung ternak ruminansia betina produktif dapat merupakan kandang penampung yang terpisah atau merupakan bagian kandang penampungan hewan, tetapi memiliki batas yang jelas;

- b. Fungsi kandang penampungan untuk menampung ternak ruminansia betina produktif hasil seleksi hewan yang akan dipotong di RPH, sekaligus sebagai tempat isolasi untuk ternak yang tidak boleh dipotong;
- c. Syarat kandang penampungan ternak ruminansia betina produktif harus sama dengan syarat kandang penampungan ternak;
- d. Dilengkapi dengan kandang jepit untuk pemeriksaan status reproduksi.

Sedangkan kandang isolasi harus memenuhi persyaratan paling kurang sebagai berikut:

- a. Terletak pada jarak terjauh dari kandang penampung dan bangunan utama, serta dibangun di bagian yang lebih rendah dari bangunan lain;
- b. Memiliki ventilasi dan penerangan yang baik;
- c. Dilengkapi dengan tempat air minum yang didisain landai ke arah saluran pembuangan sehingga mudah dibersihkan;
- d. Lantai terbuat dari bahan yang kuat (tahan terhadap benturan keras), kedap air, tidak licin dan landai ke arah saluran pembuangan serta mudah dibersihkan dan didesinfeksi;
- e. Saluran pembuangan didisain sehingga aliran pembuangan dapat mengalir lancar;
- f. Atap terbuat dari bahan yang kuat, tidak toksik dan dapat melindungi hewan
- b. Dengan baik dari panas dan hujan.

Ruang pendingin/pelayuan (*chilling room*) harus memenuhi persyaratan paling kurang sebagai berikut:

- a. Ruang pendingin/pelayuan terletak di daerah bersih;
- b. Besarnya ruang disesuaikan dengan jumlah karkas yang dihasilkan dengan mempertimbangkan jarak antar karkas paling kurang 10 cm, jarak antara karkas dengan dinding paling kurang 30 cm, jarak antara karkas dengan lantai paling kurang 50 cm, dan jarak antar baris paling kurang 1 meter;
- c. Konstruksi bangunan harus memenuhi persyaratan:
 - 1) Tinggi dinding pada tempat proses pemotongan dan pengerjaan karkas minimal 3 meter;
 - 2) Dinding bagian dalam berwarna terang, terbuat dari bahan yang kedap air, memiliki insulasi yang baik, tidak mudah korosif, tidak toksik, tahan terhadap benturan keras, mudah dibersihkan dan didesinfeksi serta tidak mudah mengelupas;
 - 3) Lantai terbuat dari bahan yang kedap air, tidak mudah korosif, tidak toksik, tahan terhadap benturan keras, mudah dibersihkan dan didesinfeksi serta tidak mudah mengelupas;
 - 4) Lantai tidak licin dan landai ke arah saluran pembuangan;
 - 5) Sudut pertemuan antara dinding dan lantai harus berbentuk lengkung dengan jari-jari sekitar 75 mm;
 - 6) Sudut pertemuan antara dinding dan dinding harus berbentuk lengkung dengan jari-jari sekitar 25 mm;
 - 7) Langit-langit harus berwarna terang, terbuat dari bahan yang kedap air, memiliki insulasi yang baik, tidak mudah mengelupas, kuat, mudah dibersihkan;

- 8) Intensitas cahaya dalam ruang 220 luks.
- d. Bangunan dan tata letak pendingin/pelayuan harus mengikuti persyaratan seperti bangunan utama;
 - e. Ruang didisain agar tidak ada aliran air atau limbah cair lainnya dari ruang lain yang masuk ke dalam ruang pendingin/pelayuan;
 - f. Ruang dilengkapi dengan alat penggantung karkas yang didisain agar karkas tidak menyentuh lantai dan dinding;
 - g. Ruang mempunyai fasilitas pendingin dengan suhu ruang $- 4\text{ oC}$ sampai $+ 4\text{ oC}$, kelembaban relatif 85-90% dengan kecepatan udara 1 sampai 4 meter per detik;
 - h. Suhu ruang dapat menjamin agar suhu bagian dalam daging maksimum $+8\text{ oC}$;
 - i. Suhu ruang dapat menjamin agar suhu bagian dalam jeroan maksimum $+4\text{ oC}$.

Area pemuatan (*loading*) karkas dan/atau daging ke dalam kendaraan angkut karkas dan/atau daging harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Dapat meminimalisasi terjadinya kontaminasi silang pada karkas dan/atau daging;
- b. Ketinggian lantai harus disesuaikan dengan ketinggian kendaraan angkut karkas dan/atau daging;
- c. Dilengkapi dengan fasilitas pengendalian serangga, seperti pemasangan lem serangga;
- d. Memiliki fasilitas pencucian tangan.

Kantor administrasi dan kantor Dokter Hewan harus memenuhi persyaratan paling kurang sebagai berikut:

- a. Memiliki ventilasi dan penerangan yang baik;

- b. Luas kantor administrasi disesuaikan dengan jumlah karyawan, didisain untuk keselamatan dan kenyamanan kerja, serta dilengkapi dengan ruang pertemuan;
- c. Kantor Dokter Hewan harus terpisah dengan kantor administrasi.

Kantin dan mushola harus memenuhi persyaratan paling kurang sebagai berikut:

- a. Memiliki ventilasi dan penerangan yang baik;
- b. Luas ruang disesuaikan dengan jumlah karyawan;
- c. Kantin didisain agar mudah dibersihkan, dirawat dan memenuhi persyaratan kesehatan lingkungan.

Ruang istirahat karyawan dan tempat penyimpanan barang pribadi/ruang ganti pakaian (*locker*) harus memenuhi persyaratan:

- a. Memiliki ventilasi dan penerangan yang baik;
- b. Terletak di bagian masuk karyawan atau pengunjung;
- c. Tempat istirahat karyawan harus dilengkapi dengan lemari untuk setiap karyawan yang dilengkapi kunci untuk menyimpan barang-barang pribadi;
- d. Locker untuk pekerja ruang kotor harus terpisah dari locker pekerja bersih.

Sedangkan kamar mandi dan WC harus memenuhi persyaratan paling kurang sebagai berikut:

- a. Memiliki ventilasi dan penerangan yang baik;

- b. Masing-masing daerah kotor dan daerah bersih memiliki paling kurang satu unit kamar mandi dan WC;
- c. Saluran pembuangan dari kamar mandi dan WC dibuat khusus ke arah "*septic tank*", terpisah dari saluran pembuangan limbah proses pemotongan;
- d. Dinding bagian dalam dan lantai harus terbuat dari bahan yang kedap air, tidak mudah korosif, mudah dirawat serta mudah dibersihkan dan didesinfeksi;
- e. Jumlah kamar mandi dan WC disesuaikan dengan jumlah karyawan, minimal 1 unit untuk 25 karyawan.

Fasilitas pemusnahan bangkai dan/atau produk yang tidak dapat dimanfaatkan atau insinerator harus memenuhi persyaratan paling kurang sebagai berikut:

- a. Dibangun dekat dengan kandang isolasi;
- b. Dapat memusnahkan bangkai dan/atau produk yang tidak dapat dimanfaatkan secara efektif tanpa menimbulkan pencemaran lingkungan;
- c. Didisain agar mudah diawasi dan mudah dirawat serta memenuhi persyaratan kesehatan lingkungan.

Selanjutnya sarana penanganan limbah harus memenuhi persyaratan:

- a. Memiliki kapasitas sesuai dengan volume limbah yang dihasilkan;
- b. Didisain agar mudah diawasi, mudah dirawat, tidak menimbulkan bau dan memenuhi persyaratan kesehatan lingkungan;
- d. Sesuai dengan rekomendasi upaya pengelolaan lingkungan (UKL) dari Dinas yang membidangi fungsi kesehatan lingkungan.

Rumah jaga harus memenuhi persyaratan paling kurang sebagai berikut:

- a. Dibangun masing-masing di pintu masuk dan di pintu keluar kompleks RPH;
- b. Memiliki ventilasi dan penerangan yang baik;
- c. Atap terbuat dari bahan yang kuat, tidak toksik dan dapat melindungi petugas dari panas dan hujan;
- e. Didisain agar memenuhi persyaratan keamanan dan keselamatan kerja, serta memungkinkan petugas jaga dapat mengawasi dengan leluasa keadaan di sekitar RPH dari dalam rumah jaga.
- f. Ruang pelepasan daging (*deboning room*) dan pembagian/pemotongan daging (*cutting room*), harus memenuhi persyaratan paling kurang sebagai berikut:
 - 1) Disain dan konstruksi dasar ruang pelepasan daging dan ruang pembagian/pemotongan daging harus dapat memfasilitasi proses pembersihan dan desinfeksi dengan efektif;
 - 2) Memiliki ventilasi dan penerangan yang cukup;
 - 3) Didisain untuk dapat mencegah masuk dan bersarangnya serangga, burung, rodensia, dan binatang pengganggu lainnya di dalam ruang produksi;
 - 4) Lantai terbuat dari bahan yang kedap air, tidak mudah korosif, tidak toksik, tahan terhadap benturan keras, tidak berlubang, tidak licin dan landai ke arah saluran pembuangan, mudah dibersihkan dan didesinfeksi, tidak mudah mengelupas, serta apabila lantai terbuat dari ubin maka jarak antar ubin diatur sedekat

mungkin dan celah antar ubin harus ditutup dengan bahan kedap air;

- 5) Dinding terbuat dari bahan yang kedap air, tidak mudah korosif, tidak toksik, memiliki insulasi yang baik, dan berwarna terang, dan dinding bagian dalam dilapisi bahan kedap air setinggi minimal 3 meter dengan permukaan rata, tidak ada celah/lubang, mudah dibersihkan dan didesinfeksi serta tidak mudah mengelupas;
- 6) Dinding bagian dalam harus rata dan tidak ada bagian yang memungkinkan dipakai sebagai tempat untuk meletakkan barang;
- 7) Sudut pertemuan antara dinding dan lantai harus berbentuk lengkung dengan jari-jari sekitar 75 mm, dan sudut pertemuan antara dinding dan dinding harus berbentuk lengkung dengan jari-jari sekitar 25 mm;
- 8) Langit-langit harus dibuat sedemikian rupa untuk mencegah terjadinya akumulasi debu dan kotoran, meminimalisasi terjadinya kondensasi, pertumbuhan jamur, dan terjadinya keretakan, serta mudah dibersihkan;
- 9) Jendela dan ventilasi harus didisain untuk menghindari terjadinya akumulasi debu dan kotoran, mudah dibersihkan dan selalu terawat dengan baik;
- 10) Kusen pintu dan jendela, serta bahan daun pintu dan jendela tidak terbuat dari kayu, dibuat dari bahan yang tidak mudah korosif, kedap air, tahan benturan keras, mudah dibersihkan dan didesinfeksi dan bagian bawahnya harus dapat

menahan agar tikus/rodensia tidak dapat masuk;

- 11) Kusen pintu dan jendela bagian dalam harus rata dan tidak ada bagian yang memungkinkan dipakai sebagai tempat untuk meletakkan barang;
- 12) Pintu dilengkapi dengan tirai plastik untuk mencegah terjadinya variasi temperatur dan didisain dapat menutup secara otomatis;
- 13) Selama proses produksi berlangsung temperatur ruangan harus dipertahankan £ 15 oC.

Desain dan konstruksi dasar ruang pengemasan daging harus sama dengan persyaratan disain dan konstruksi dasar ruang pelepasan dan pembagian/pemotongan daging. Desain dan konstruksi dasar ruang pembekuan cepat (*blast freezer*) harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Kapasitas ruangan disesuaikan dengan jumlah produk yang akan dibekukan;
- b. Disain dan konstruksi dasar ruang pembekuan cepat harus sama dengan persyaratan disain dan konstruksi dasar ruang pelepasan dan pembagian/pemotongan daging sebagaimana dimaksud dalam Pasal 24;
- c. Ruang didisain agar tidak ada aliran air atau limbah cair lainnya dari ruang lain yang masuk ke dalam ruang pembeku;
- d. Ruang dilengkapi dengan alat pendingin yang memiliki kipas (*blast freezer*) yang mampu mencapai dan mempertahankan temperatur ruangan di bawah -

18oC dengan kecepatan udara minimum 2 meter per detik.

Kemudian, ruang penyimpanan beku (*cold storage*) harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Kapasitas ruang disesuaikan dengan jumlah produk beku yang disimpan;
- b. Desain dan konstruksi dasar ruang penyimpanan beku harus sama dengan persyaratan disain dan konstruksi dasar ruang pelepasan dan pembagian/pemotongan daging
- c. Ruang didisain agar tidak ada aliran air atau limbah cair lainnya dari ruang lain yang masuk ke dalam ruang penyimpanan beku;
- d. Dilengkapi dengan fasilitas pendingin sebagai berikut:
 - 1) Memiliki ruang penyimpanan berpendingin yang mampu mencapai dan mempertahankan secara konstan temperatur daging pada +4 oC hingga - 4 oC (*chilled meat*); - 2 oC hingga - 8oC (*frozen meat*); atau £-18oC (*deep frozen*), serta kapasitas ruangan harus mempertimbangkan sirkulasi udara dapat bergerak bebas;
 - 2) Ruang penyimpanan berpendingin dilengkapi dengan thermometer atau *display* suhu yang diletakkan pada tempat yang mudah dilihat.

Kualitas peralatan pendukung juga membutuhkan persyaratan teknis. Persyaratan Peralatan yang telah ditetapkan adalah :

- (1) Seluruh peralatan pendukung dan penunjang di RPH harus terbuat dari bahan yang tidak mudah korosif,

mudah dibersihkan dan didesinfeksi serta mudah dirawat.

- (2) Seluruh peralatan dan permukaan yang kontak dengan daging dan jeroan tidak boleh terbuat dari kayu dan bahan-bahan yang bersifat toksik, misalnya seng, polyvinyl chloride/ PVC tidak mudah korosif, mudah dibersihkan dan didesinfeksi serta mudah dirawat.
- (3) Seluruh peralatan logam yang kontak dengan daging dan jeroan harus terbuat dari bahan yang tidak mudah berkarat atau korosif (terbuat dari *stainless steel* atau logam yang digalvanisasi), kuat, tidak dicat, mudah dibersihkan dan mudah didesinfeksi serta mudah dirawat.
- (4) Pelumas untuk peralatan yang kontak dengan daging dan jeroan harus *food grade* (aman untuk pangan).
- (5) Sarana pencucian tangan harus didesain sedemikian rupa sehingga tidak kontak dengan telapak tangan, dilengkapi dengan fasilitas seperti sabun cair dan pengering, dan apabila menggunakan tissue harus tersedia tempat sampah.
- (6) Peralatan untuk membersihkan dan mendesinfeksi ruang dan peralatan harus tersedia dalam jumlah cukup sehingga proses pembersihan dan desinfeksi bangunan dan peralatan dapat dilakukan secara baik dan efektif.
- (7) Bangunan utama paling kurang harus dilengkapi dengan:
 - a. Alat untuk memfiksasi hewan (*Restraining box*);
 - c. Alat untuk menempatkan hewan setelah disembelih (*Cradle*);
 - d. Alat pengerek karkas (*Hoist*);

- e. Rel dan alat penggantung karkas yang didisain agar karkas tidak menyentuh lantai dan dinding;
 - f. Fasilitas dan peralatan pemeriksaan *post-mortem*, meliputi:
 - 1. meja pemeriksaan hati, paru, limpa dan jantung;
 - 2. alat penggantung kepala.
 - g. Peralatan untuk kegiatan pembersihan dan desinfeksi;
 - h. Timbangan hewan, karkas dan daging.
- (8) Ruang jeroan paling kurang harus dilengkapi dengan fasilitas dan peralatan untuk:
- a. Mengeluarkan isi jeroan;
 - b. Mencuci jeroan;
 - c. Menangani dan memproses jeroan.
- (9) Ruang pelepasan daging dan pemotongan karkas dan/atau daging paling kurang dilengkapi dengan:
- a. Meja *stainless steel*;
 - b. Talenan dari bahan polivinyl;
 - c. Mesin gergaji karkas dan/atau daging (*bone saw electric*);
 - d. Mesin pengiris daging (*slicer*);
 - e. Mesin penggiling daging (*mincer/grinder*);
 - f. Pisau yang terdiri dari pisau *trimming* dan pisau *cutting*;
 - g. Fasilitas untuk mensterilkan pisau yang dilengkapi dengan air panas;
 - h. *Metal detector*.
- (10) Untuk mendukung pelaksanaan pengawasan kesehatan masyarakat veteriner di RPH, dokter hewan penanggung jawab di RPH dan/atau petugas

pemeriksa harus disediakan peralatan paling kurang terdiri dari:

- a. Pakaian pelindung diri;
- b. Pisau yang tajam dan pengasah pisau;
- c. Stempel karkas.

- (11) Perlengkapan standar untuk pekerja pada proses pemotongan meliputi pakaian kerja khusus, apron plastik, tutup kepala dan sepatu boot yang harus disediakan paling kurang 2 (dua) set untuk setiap pekerja.
- (12) Pada setiap pintu masuk bangunan utama, harus dilengkapi dengan peralatan untuk mencuci tangan yang dilengkapi dengan sabun, desinfektan, foot dip dan sikat sepatu, dengan jumlah disesuaikan dengan jumlah pekerja.
- (13) Peralatan untuk membersihkan dan mendesinfeksi ruang dan peralatan harus tersedia dalam jumlah cukup agar dapat dipastikan bahwa seluruh proses pembersihan dan desinfeksi dapat dilakukan secara baik dan efektif.

2. Manajemen Proses Aktivitas Rumah Potong Hewan

Proses merupakan gambaran seluruh aktivitas dari suatu kegiatan. Proses mencerminkan tahapan dari suatu kegiatan mulai dari kegiatan yang harus dilaksanakan sebelum melaksanakan suatu kegiatan sampai pada penyelesaian kegiatan tersebut. Manajemen proses menurut Wikipedia Proses bisnis adalah suatu kumpulan aktivitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu atau yang menghasilkan produk atau layanan (demi meraih tujuan tertentu). Suatu proses bisnis dapat dipecah menjadi

beberapa subsproses yang masing-masing memiliki atribut sendiri tapi juga berkontribusi untuk mencapai tujuan dari superprosesnya. Analisis proses bisnis umumnya melibatkan pemetaan proses dan subproses di dalamnya hingga tingkatan aktivitas atau kegiatan.

Selanjutnya Davenport (1993) mendefinisikan proses bisnis sebagai aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi output tertentu untuk kalangan pelanggan tertentu. Terdapat di dalamnya penekanan yang kuat pada "bagaimana" pekerjaan itu dijalankan di suatu organisasi, tidak seperti fokus dari produk yang berfokus pada aspek "apa". Suatu proses oleh karenanya merupakan urutan spesifik dari aktivitas kerja lintas waktu dan ruang, dengan suatu awalan dan akhiran, dan secara jelas mendefinisikan input dan output."

Hammer dan Champy's (1993) menyatakan bahwa manajemen proses sebagai kumpulan aktivitas yang membutuhkan satu atau lebih inputan dan menghasilkan output yang bermanfaat/ bernilai bagi pelanggan.

Menurut Garvin (2002, 77) proses adalah integrasi sekuensial dari orang, material, metode, dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output untuk pelanggan. Proses yang terjadi dalam kegiatan pemotongan hewan sangat menentukan kualitas output yang dihasilkan. Oleh sebab itu dalam manajemen kualitas, proses menjadi salah satu fokus perhatian manajemen. RPH yang menjalankan prosesnya secara berkualitas akan menghasilkan output yang memenuhi standar ASUH, dan sebaliknya jika RPH tersebut tidak menjalankan proses dengan baik, maka outputnya tidak akan memenuhi standar ASH tersebut. Kegiatan RPH adalah proses pemotongan hewan yaitu kegiatan untuk

menghasilkan daging hewan yang terdiri dari pemeriksaan *ante-mortem*, penyembelihan, penyelesaian penyembelihan dan pemeriksaan *post-mortem*. Setiap tahapan tersebut terdiri dari berbagai langkah-atau sekuensial. Pemeriksaan *ante-mortem* merupakan pemeriksaan kesehatan hewan potong sebelum disembelih. Kegiatan ini mulai dari persiapan perlengkapan dan peralatan, pelaksanaan pemeriksaan dan pengandangan pasca pemeriksaan. Penyembelihan hewan adalah kegiatan mematikan hewan yang mengacu kepada kesejahteraan hewan dan syariat agama islam. Kegiatan ini juga mulai dari persiapan peralatan, penyembelihan dan sapai hewan mati secara sempurna. Penyelesaian penyembelihan merupakan kegiatan yang meliputi pelayuan, pembagian karkas, pembagian potong daging, pembekuan, pendinginan, pengangkutan, penyimpanan, dan pengangkutannya. Selanjutnya *post-mortem* atau *post-mortem inspection* adalah pemeriksaan kesehatan jeroan dan karkas setelah disembelih. Suatu proses mengkonversi input terukur kedalam output terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi. Selanjutnya menurut Gaspersz (2002, 77), dalam suatu proses terdapat empat kelompok orang yaitu:

- a. Pelanggan (customer); yaitu orang yang akan menggunakan output secara langsung atau orang yang akan menggunakan output itu sebagai input dalam proses kerja mereka.
- b. Kelompok kerja (work group); yaitu orang-orang atau karyawan yang bekerja dalam proses untuk menghasilkan atau menyerahkan output yang diinginkan pelanggan.

- c. Pemasok (supplier) yaitu orang yang memberikan input kedalam proses kerja. Orang-orang yang bekerja dalam suatu proses merupakan pelanggan dari pemasok tersebut.
- d. Pemilik (owner) yaitu orang yang bertanggungjawab untuk operasi dari proses dan untuk perbaikan proses tersebut.

Keempat kelompok diatas sangat berperan dalam menciptakan output RPH yang berkualitas. Masing-masing kelompok harus dikelola agar mereka berperan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Pall (1987), terdapat enam komponen penting dalam setiap manajemen proses agar proses tersebut berjalan dengan baik yaitu :

1. Kepemilikan (*ownership*) menugaskan tanggungjawab untuk desain, operasional, dan perbaikan proses.
2. Perencanaan (*planning*) menetapkan suatu pendekatan terstruktur dan terdisiplin untuk mengerti, mendefinisikan, dan mendokumentasikan semua komponen utama dalam proses dan hubungan antar-komponen utama tersebut.
3. Pengendalian (*control*) menjamin efektivitas, dimana semua output dapat diperkirakan dan konsisten dengan ekspektasi pelanggan.
4. Pengukuran (*measurement*) yaitu memetakan performansi atribut terhadap kebutuhan pelanggan dan menetapkan criteria untuk akurasi, persisi, dan frekuensi perolehan data.
5. Perbaikan atau peningkatan (*improvement*) yaitu upaya untuk meningkatkan efektifitas suatu proses

melalui perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan.

6. Optimalisasi (*optimaliization*) yaitu upaya peningkatan efisiensi dan produktifitas melalui perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus.

Menurut Hammer dan Champy's (1993); beberapa karakteristik umum yang dianggap harus dimiliki suatu proses bisnis adalah:

1. Definitif: Suatu proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas.
2. Urutan: Suatu proses bisnis harus terdiri dari aktivitas yang berurut sesuai waktu dan ruang
3. Pelanggan: Suatu proses bisnis harus mempunyai penerima hasil proses.
4. Nilai tambah: Transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tabah pada penerima.
5. Keterkaitan: Suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi.
6. Fungsi silang: Suatu proses umumnya, walaupun tidak harus, mencakup beberapa fungsi.

Untuk menjamin bahwa proses produksi atau aktivitas berjalan dengan berkualitas, maka keenam komponen diatas harus dikelola dengan baik oleh setiap pimpinan RPH tersebut. Pemilik dalam komponen tersebut dimaksudkan sebagai orang yang bertanggungjawab atas seluruh aktivitas atau proses pada RPH tersebut. Suatu proses harus dilakukan perbaikan yang terus-menerus, karena kebutuhan dan keinginan pelanggan akan terus berkembang, sehingga setiap proses harus terus

diimprovement agar kepuasan pelanggan terus meningkat. Tenner dan DeToro (Gaspersz, 2002) mengemukakan suatu model perbaikan proses yang terdiri dari enam langkah, yaitu :

1. Mendefinisikan masalah dalam konteks proses

Setiap proses membutuhkan perbaikan dan setiap model perbaikan yang dilakukan harus dimulai dengan identifikasi masalah. Organisasi atau RPH harus mengetahui secara jelas, apa masalah yang terjadi. Suatu masalah yang perlu diperbaiki jika masalah tersebut menimbulkan kerugian yang signifikan pada organisasi. Semakin besar dampak masalah tersebut maka semakin cepat masalah tersebut dipecahkan dan diperbaiki. Oleh sebab itu setelah diketahui apa masalahnya dan bagaimana dampaknya, maka harus diidentifikasi aktivitas atau bagian mana saja yang terlibat. Dalam mengidentifikasi masalah dibutuhkan data atau informasi yang jelas tentang masalah tersebut.

2. Identifikasi dan dokumentasi proses

Untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan suatu proses dapat digunakan dengan diagram alir (flowchart). Menurut Garpersz (2002,80) penyusunan diagram alir dari proses akan memungkinkan kita untuk melakukan aktivitas perbaikan sebagai berikut;

- a. Mengidentifikasi peserta (participants) dalam proses, berdasarkan berdasarkan nama, posisi, atau organisasi.
- b. Memberikan kepada semua peserta dalam proses suatu pemahaman umum tentang semua langkah dalam proses dan peranan individual mereka.

- c. Mengidentifikasi inefisiensi, pemborosan, dan langkah-langkah redundant (berlebihan atau tidak perlu) dalam proses.
- d. Menawarkan suatu kerangka kerja untuk mendefinisikan pengukuran proses.

3. Mengukur performansi

Pengukuran performansi dimaksudkan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi suatu aktivitas. Oleh sebab itu sebelum melakukan pengukuran performansi atau kinerja, RPH terlebih dahulu menetapkan standar kinerja atau standar operasional prosedur (SOP) dari setiap aktivitas di RPH tersebut. SOP tersebut selanjutnya diaudit setiap 6 bulan oleh seluruh karyawan di RPH itu sendiri. Audit internal ini penting dilakukan untuk mengetahui aktivitas yang tidak memenuhi standar yang ditetapkan. Jika ditemukan ketidaksesuaian, maka selanjutnya diidentifikasi penyebab ketidaksesuaian tersebut. Ketika penyebab sudah ditemukan maka akan dapat ditetapkan solusi dan perbaikan yang harus dilakukan. Dengan demikian selanjutnya akan terjadi perbaikan berkelanjutan.

4. Memahami penyebab masalah terjadi

Hasil pengukuran performansi akan mengetahui sejauh mana RPH dapat mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Masalah yang sering timbul ketika memahami penyebab masalah terjadi adalah ketidakadaan data yang dimiliki RPH. Dibanyak organisasi selama ini adalah lemahnya manajemen sistem informasi atau data base organisasi tersebut. Masalah yang terjadi dapat didefinisikan sebagai deviasi (beda) antara kinerja yang

diperoleh atau dicapai dengan keinginan atau standar yang ditetapkan.

Ishikawa (Gaspersz, 2002, 81) menyatakan bahwa tanda pertama dari masalah adalah gejala (*symptoms*) bukan penyebab (*causes*). Oleh sebab itu perlu dipahami apa yang dimaksud dengan gejala (*symptoms*), penyebab (*causes*), dan akar penyebab (*root causes*). Menurut Gaspersz (2002, 83) terdapat dua sumber atau penyebab timbulnya suatu variasi, yaitu:

- a. Penyebab umum (*common causes*) yaitu faktor-faktor di dalam sistem atau yang melekan pada proses operasi yang menyebabkan timbulnya variasi dalam sistem serta hasil-hasilnya. Penyebab umum menimbulkan variasi acak (*random variation*) dalam batas-batas yang dapat diperkirakan dan sering disebut juga sebagai penyebab acak (*random causes*) atau penyebab sistem (*system causes*).
 - b. Penyebab khusus (*special causes*) adalah kejadian-kejadian diluar sistem yang mempengaruhi variasi dalam sistem. Penyebab khusus dapat bersumber dari faktor seperti: manusia, peralatan, materil, lingkungan, metode kerja dan lain sebagainya.
5. Mengembangkan dan menguji ide-ide
- Empat langkah diatas, membangun kerangka dasar untuk memahami dimensi kritis dari proses, dengan jalan mengidentifikasi proses kunci, mengukur bagaimana baik atau jeleknya proses situ beroperasi, dan memahami mengapa proses situ beroperasi dengan cara sendiri sehingga menimbulkan masalah. Sedangkan pengembangan ide-ide untuk perbaikan proses dimulai dari langkah ke5. Ide-ide untuk

perbaikan proses harus ditujukan langsung pada penyebab masalah. Agar ide-ide yang dipilih tersebut efektif untuk memperbaiki masalah, ide-ide tersebut terlebih dahulu diuji sebelum diimplementasikan (Gaspersz, 2002, 84)

6. Implementasi solusi dan evaluasi

Langkah ke-6 dalam model perbaikan proses ini dimulai dari perencanaan dan implementasi perbaikan-perbaikan yang telah diidentifikasi dan diuji pada langkah lima. Langkah 6 adalah untuk mengevaluasi dan mengukur efektifitas dari proses yang telah diperbaiki tersebut. Informasi yang diperoleh dari hasil evaluasi, dijadikan feedback untuk melaksanakan proses perbaikan proses selanjutnya, sehingga akan diperoleh suatu perbaikan proses secara terus menerus.

3. Manajemen Sumberdaya Manusia pada Rumah Potong Hewan

Setiap organisasi terdiri dari sejumlah sumberdaya yang dikelola sehingga organisasi tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Demikian juga dengan RPH, sebagai suatu organisasi, maka terdapat karyawan yang sangat berperan dalam pelaksanaan tugas dan kualitas yang diberikan pada pelanggan. Karyawan dalam RPH merupakan kunci keberhasilan RPH tersebut dalam setiap aktivitasnya. Oleh sebab itu dalam manajemen kualitas, peranan karyawan sangat penting dan menentukan. Organisasi yang mampu menghasilkan produk yang berkualitas adalah organisasi yang memiliki karyawan yang berkualitas dan berbakat (talented) serta sesuai dengan peran dari RPH itu sendiri.

Dengan demikian, keberadaan karyawan di RPH tersebut menjadi salah satu kunci dalam melaksanakan pelayanan yang berkualitas. Tugas pemimpin RPH adalah bagaimana mendapatkan orang-orang yang talented (cocok), mengelolanya, memotivasi, menetapkan reward dan memonitor atau supervise sehingga seluruh karyawan dapat diberdayakan untuk menghasilkan pelayanan yang berkualitas. Seperti juga organisasi lainnya, maka RPH memiliki karyawan dengan latar belakang pengetahuan, pengalaman dan personality yang beragam. Oleh sebab itu tugas pimpinan RPH adalah bagaimana meng-assembly kompetensi karyawan yang beragam tersebut, sehingga dihasilkan keterpaduan kinerja dan kerjasama antar karyawan tersebut.

Pemerintah melalui Menteri Pertanian telah merumuskan gambaran tugas, tanggungjawab dan standar menyangkut tenaga kerja di RPH tersebut. Peraturan Menteri Pertanian No.13/Permen/OT.140/i/2010 tentang persyaratan rumah potong hewan ruminansia dan unit penanganan daging (*meat cutting plant*) menentukan bahwa setiap RPH dan atau UPD harus dibawah pengawasan dokter hewan berwenang dibidang kesehatan masyarakat veteriner. Setiap RPH harus mempekerjakan paling kurang satu orang dokter hewan sebagai pelaksana dan penganggung jawab teknis pengawasan kesehatan masyarakat *veteriner* di RPH. Disamping itu setiap RPH dapat mempekerjakan paling kurang satu orang tenaga pemeriksa daging (*keurmaster*) dibawah pengawasan dokter hewan penanggung jawab teknis. Peraturan Menteri Pertanian ini menjelaskan bagaimana pentingnya karyawan yang ahli dan trampil dalam menjamin kualitas pelayanan RPH sehingga dapat menghasilkan daging yang memenuhi

standar ASUH tersebut. Disamping itu setiap RPH wajib mempekerjakan satu orang juru sembelih halal. Setiap UPD wajib mempekerjakan paling kurang satu orang petugas penanggung jawab teknis dan satu orang tenaga ahli pemotong daging berdasarkan topografi karkas (*butcher*). Persyaratan dokter hewan yang direkrut antara lain; mempunyai keahlian dibidang meat inspector yang diakui oleh organisasi profesi dokter hewan dan diverifikasi oleh Otoritas Veteriner. Selanjutnya yang bersangkutan juga harus mempunyai keahlian dibidang reproduksi yang diakui oleh organisasi profesi dokter hewan dan diverifikasi oleh Otoritas Veteriner. Sedangkan petugas penanggung jawab teknis harus memenuhi persyaratan paling kurang mempunyai sertifikat pelatihan sistem jaminan keamanan pangan. Selanjutnya tenaga pemeriksa daging harus memenuhi persyaratan paling kurang mempunyai sertifikat sebagai juru uji daging yang mengacu pada pedoman yang ditetapkan oleh Otoritas Veteriner. Kemudian juru sembelih halal harus memenuhi persyaratan paling kurang mempunyai sertifikat sebagai juru sembelih halal yang dikeluarkan oleh lembaga berwenang. Sedangkan tenaga ahli pemotong daging paling kurang mempunyai sertifikat sebagai tenaga ahli pemotong daging yang dikeluarkan oleh lembaga berwenang. Selanjutnya dalam Peraturan Menteri tersebut juga diberikan weweng kepada Pimpinan RPH atau Pimpinan daerah untuk memberikan pelatihan pada seluruh karyawan RPH agar mereka memenuhi standard an terampil dalam menjalankan tugas mereka, sehingga dapat melayani pelanggan dengan berkualitas dan menghasilkan daging yang memenuhi standar ASUH tersebut.

Peraturan Menteri Pertanian diatas, menjelaskan berbagai hal tentang manajemen sumberdaya manusia di RPH itu sendiri. Mulai dengan jumlah atau kebutuhan tenaga ahli minimal di setiap RPH, persyaratan setiap tenaga ahli yang harus dimiliki oleh setiap RPH. Termasuk juga tentang tugas dan tanggung jawab setiap tenaga ahli, dan juga pelatihan dan sertifikasi yang harus dimiliki oleh setiap tenaga ahli tersebut. Hal ini menggambarkan pentingnya karyawan atau tenaga ahli disetiap RPH sehingga RPH tersebut memenuhi persyaratan sebagai RPH yang berkualitas. Oleh sebab itu pimpinan RPH dalam hal ini mempunyai tugas untuk mengelola sumberdaya manusia baik merekrut, memotivasi, melatih, membangun budaya kerja, dan mengevaluasi kinerja setiap karyawan di RPH tersebut.

Ketika RPH membutuhkan karyawan, maka pimpinan RPH perlu diberikan wewenang mendapatkan karyawan yang relevan dengan kebutuhan RPH itu sendiri. Rekrutmen karyawan sangat menentukan apakah RPH tersebut mampu memberikan pelayanan yang berkualitas atau tidak. Pimpinan RPH perlu menghabiskan waktu dalam menseleksi karyawan yang cocok dengan kebutuhan dan tugas yang akan dijalankan oleh RPH tersebut, bukan sekedar mendapatkan karyawan. Untuk itu perlu diperhatikan latar belakang pengetahuan dan pengalaman yang relevan, personaliaity yang cocok, kesehatan yang prima, memiliki prinsip budaya kerja yang relevan dengan kebutuhan dan kemampuan bekerja sama. Ketika RPH sudah mendapatkan karyawan yang tepat, maka tugas pemimpinnya adalah bagaimana mempertahankan karyawan yang talented (cocok) tersebut agar mereka tetap bertahan dalam organisasi tersebut.

Karyawan yang terbaik mempunyai peluang besar untuk meninggalkan organisasi tersebut, karena memiliki peluang besar untuk pindah atau keluar. Untuk itu pimpinan RPH perlu memikirkan berbagai upaya untuk mempertahankan karyawan yang talented tersebut.

Setelah karyawan di rekrut maka dibutuhkan pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan sepanjang karir karyawan. Setiap pekerjaan membutuhkan peningkatan dan perbaikan. Demikian juga dengan RPH, selalu membutuhkan perbaikan dan peningkatan kinerja. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan peningkatan keterampilan, pengetahuan, sikap dan perilaku yang lebih baik dari setiap karyawan. Pelatihan tidak hanya dibutuhkan saat karyawan baru saja, tetapi setiap karyawan dalam organisasi membutuhkan pelatihan. Pelatihan yang tepat dapat membangun budaya organisasi yang sehat dan kuat dan sekaligus meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.

Sistem reward (imbalan) dalam suatu organisasi sering menjadi faktor penyebab organisasi tersebut gagal menghasilkan pelayanan yang berkualitas. Organisasi pemerintah pada umumnya sering gagal dalam membangun sistem reward yang tepat atau yang dapat memotivasi kerja karyawan. Prinsipnya adalah bagaimana sistem reward tersebut dapat mendorong atau memotivasi seluruh karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja dan kinerjanya. Sistem reward yang baik juga dapat membangun budaya kerja yang baik, menciptakan team work yang kuat dan membangun komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Oleh sebab itu RPH perlu membangun sistem reward yang adil dan layak. Keadilan imbalan dan promosi yang diberikan harus dikaitkan secara

jas dengan kinerja setiap karyawan. Oleh sebab itu dibutuhkan transparansi dalam penetapan kinerja dan evaluasi kinerja setiap karyawan. RPH perlu menetapkan insentif yang relevan dengan kinerja karyawan bukan pada kehadiran, karena kehadiran karyawan tidak selalu sejalan dengan kinerja. Implementasi SOP dan standar pengukuran kinerja individu dalam RPH harus diciptakan sehingga setiap karyawan dapat mengevaluasi sendiri kinerjanya.

Untuk memotivasi karyawan RPH agar mereka bekerja dengan baik, diperlukan penempatan karyawan sesuai dengan bakat, pengalaman, pengetahuan dan keahliannya. Banyak terjadi kesalahan dalam penempatan seorang karyawan, sehingga kesalahan tersebut menyebabkan motivasi dan pemberdayaan karyawan tersebut rendah. Karyawan yang penempatan salah, tidak akan dapat mengeksplorasi kompetensinya sehingga kinerjanya akan terganggu. Oleh sebab itu dibutuhkan standar atau sistem penempatan yang jelas dan terukur, sehingga setiap diri karyawan mendapatkan posisi dan tugas yang sesuai dengan kompetensi dan keahliannya.

jelas dengan kinerja setiap karyawan. Oleh sebab itu dibutuhkan transparansi dalam penetapan kinerja dan evaluasi kinerja setiap karyawan. RPH perlu menetapkan insentif yang relevan dengan kinerja karyawan bukan pada kehadiran, karena kehadiran karyawan tidak selalu sejalan dengan kinerja. Implementasi SOP dan standar pengukuran kinerja individu dalam RPH harus diciptakan sehingga setiap karyawan dapat mengevaluasi sendiri kinerjanya.

Untuk memotivasi karyawan RPH agar mereka bekerja dengan baik, diperlukan penempatan karyawan sesuai dengan bakat, pengalaman, pengetahuan dan keahliannya. Banyak terjadi kesalahan dalam penempatan seorang karyawan, sehingga kesalahan tersebut menyebabkan motivasi dan pemberdayaan karyawan tersebut rendah. Karyawan yang penempatan salah, tidak akan dapat mengeksplor kompetensinya sehingga kinerjanya akan terganggu. Oleh sebab itu dibutuhkan standar atau sistem penempatan yang jelas dan terukur, sehingga setiap diri karyawan mendapatkan posisi dan tugas yang sesuai dengan kompetensi dan keahliannya.

BAB IV

PEMASARAN PRODUK RUMAH POTONG HEWAN

A. PENDAHULUAN

Setiap usaha menghasilkan suatu produk, baik berupa benda dan atau jasa. Produk yang baik adalah produk yang diterima oleh pasar (konsumen). Agar produk diterima oleh pasar, produk tersebut harus dapat melalui dua persyaratan, yaitu produk harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar (konsumen) dan memiliki daya saing. Setiap konsumen akan membeli produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya dan tidak ada konsumen yang melakukan hal sebaliknya. Konsumen dari suatu produk dapat berupa konsumen organisasi atau bisnis (B2B) dan konsumen akhir (B2C). Oleh sebab itu sebelum suatu usaha menghasilkan produk, terlebih dahulu harus diketahui siapa konsumennya dan apa kebutuhan dan keinginan mereka terkait dengan produk tersebut. Demikian juga dengan produk RPH yang akan didirikan. Pengelola RPH harus mengenali siapa pasar sasaran (target market) yang akan membeli produk mereka. Konsumen daging yang merupakan produk RPH terdiri dari konsumen bisnis atau organisasi. Oleh sebab itu yang pertama dilakukan adalah menetapkan pasar sasaran yang akan dituju oleh produk tersebut. Demikian juga dengan daerah pemasarannya, apakah lokal, regional, nasional atau akan melayani pasar luar negeri. Ketika pasar sasaran dan daerah pemasaran sudah ditetapkan maka harus dicari informasi tentang kualitas daging, kulit, dan lain sebagainya yang mereka butuhkan. Disamping kebutuhan akan kualitas, selanjutnya perlu diperkirakan jumlah kebutuhan

64

dalam waktu tertentu. Jika pasar sasaran RPH tersebut adalah kluster triarga, maka selanjutnya sangat diperlukan informasi yang valid dan cukup tentang profil pasar sasaran tersebut. Jika pasar sasaran di klster triarga tersebut variatif maka harus dilakukan segmentasi, sehingga RPH dapat dengan tepat memenuhi kebutuhan pasar sasaran tersebut.

Persyaratan kedua adalah daya saing. Setiap produk yang bersaing harus mempunyai daya saing. Tidak ada usaha yang bisa eksis dalam pasar persaingan jika produk yang dihasilkan tidak memiliki keunggulan. Keunggulan bersaing dapat berupa kualitas produk yang lebih baik dari pesaingnya dan atau harga yang lebih murah. Tingkat kualitas daging yang dihasilkan RPH sangat ditentukan oleh sumber input atau ternak yang dipotong. Sedangkan harga jual sangat ditentukan oleh biaya untuk menghasilkan produk tersebut. Jauh sebelum RPH ini eksis, sudah berkembang produsen daging tradisional di sekitar kluster triarga tersebut. Ketika RPH hadir dan memproduksi maka akan semakin tinggi tingkat persaingan di kluster tersebut. Oleh sebab itu perlu didesain strategi pemasaran yang tepat sehingga produk yang dihasilkan dapat bersaing dengan usaha lainnya.

B. STRATEGI PEMASARAN RPH

Strategi pemasaran RPH dirancang dengan menetapkan segmen dan pasar sasaran yang akan membeli produk RPH tersebut. Strategi pemasaran menggambarkan rencana strategik yang akan menentukan program pemasaran yang akan dirumuskan. Keberhasilan implementasi program pemasaran sangat ditentukan oleh

C. PROGRAM PEMASARAN PRODUK RPH

1. Produk

Produk adalah segala sesuatu yang diberikan kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhannya. Artinya produk yang dihasilkan oleh RPH adalah segala sesuatu yang ditawarkan kepada konsumennya. Hal itu dapat berupa daging, kulit, tulang, jeroan, lemak dan lain sebagainya. Persoalan yang dihadapi adalah sulitnya menetapkan standar kualitas produk yang dihasilkan oleh RPH tersebut. Oleh sebab itu standar yang penting adalah proses pemeliharaan dan kualitas ternak yang dipotong di RPH tersebut. Artinya walaupun menghasilkan produk yang memenuhi standar kualitas sulit di capai, namun ketika produk yang dihasilkan dijual ke pasar, maka konsumen akan membandingkan dengan kebutuhan dan keinginan mereka. Ketika produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar maka mereka akan membelinya dan usaha RPH akan berkembang. Namun sebaliknya jika produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan serta kalah bersaing dibanding produk yang dihasilkan oleh pesaing, maka konsumen tidak akan membelinya dan RPH tidak akan berkembang. Oleh sebab itu keberlanjutan dan perkembangan RPH sangat ditentukan oleh kualitas ternak yang akan di potong. Dengan demikian pengelola RPH harus membangun jaringan dan kerjasama dengan peternak, mulai dari pemilihan bibit, pakan, pemeliharaan dan lain sebagainya yang akan berdampak pada kualitas ternak itu sendiri. Jika RPH dibangun, namun produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen maka proyek

ini akan sama nasibnya dengan proyek lainnya yang gagal dan menciptakan pemborosan.

Sejalan dengan proses segmentasi dan penentuan pasar sasaran di atas, maka proses menghasilkan produk yang baik harus dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan setiap segmen yang akan dijadikan pasar sasaran. Jika setiap segmen membutuhkan produk yang berbeda, maka RPH harus mengusahakan agar dapat menghasilkan produk yang berbeda. Namun jika RPH tidak bisa menghasilkan produk yang variatif maka strategi pemasarannya harus diupayakan ke fokus. Artinya hanya memenuhi satu segmen pasar saja. Namun jika hanya menyasar satu segmen saja maka akan kesulitan mengejar volume, sehingga dibutuhkan pasar yang lebih luas cakupannya. Artinya jika pasar sasaran hanya satu segmen, maka harus diupayakan memasuki daerah lain, atau memenuhi kebutuhan regional.

Upaya memperluas pasar juga perlu dilakukan sehingga produk dapat digunakan untuk berbagai usaha lainnya. Artinya dengan keberadaan RPH, diperlukan kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten/Kota yang ada di kluster Triarga sehingga daerah dapat dikembangkan usaha-masyarakat yang memanfaatkan kehadiran RPH itu sendiri. Upaya untuk membangun usaha baru merupakan salah satu cara untuk memperluas pasar dan sekaligus mengembangkan ekonomi masyarakat.

2. Penetapan Harga

Penetapan harga jual suatu produk sangat terkait dengan total biaya, harga pesaing dan kualitas produk yang dihasilkan. Harga jual dapat dipandang dari dua sisi, yaitu sebagai penerimaan bagi perusahaan (RPH) dan

pengorbanan bagi konsumen. Jika RPH memiliki produk yang kualitasnya lebih baik dari pesaing maka kualitas tersebut dapat dijadikan keunggulan bersaing. Namun jika produk yang dihasilkan sama saja dengan produk pesaing maka harga akan sangat menentukan daya saing produk. Demikian sebaliknya jika kualitas produk lebih rendah dari pesaing maka harga jual harus lebih rendah pula dibanding harga jual pesaing.

Prinsip penetapan harga jual adalah bagaimana RPH memberikan produk kepada konsumen sesuai dengan kualitas yang diterima mereka. Artinya ada dua komponen yang perlu dikelola agar RPH dapat berhasil menetapkan harga jual yang sesuai (cocok). Pertama RPH harus terus menerus melakukan efisiensi agar biaya yang dikeluarkan semakin rendah. Jika biaya per unit lebih rendah dari pesaing maka harga jual produk yang dihasilkan dapat ditetapkan lebih rendah dari pesaing. Sebaliknya jika biaya per unit lebih tinggi dari pesaing, maka harga jual produk tidak bisa lebih rendah dari pesaing itu sendiri. Artinya posisi biaya RPH sangat menentukan tingkat harga jual yang dapat ditetapkan.

Penetapan harga jual juga harus memperhatikan karakteristik konsumen suatu produk. Jika konsumen termasuk yang sensitif pada harga jual, maka perbedaan harga yang sedikit saja akan sangat mempengaruhi pembelian mereka. Artinya, untuk konsumen yang sensitif harga, keunggulan harga jual (lebih rendah dari pesaing) sangat penting bagi mereka, karena pembelian mereka sangat ditentukan oleh tinggi atau rendahnya harga jual dibanding pesaingnya. Konsumen seperti ini cenderung mencari produk harga lebih rendah. Perilaku konsumen

seperti ini sangat dipengaruhi oleh pendapatan dan pekerjaan mereka. Jika konsumen yang dihadapi masyarakat yang pendapatan menengah ke bawah dan pengusaha kecil, maka cenderung mereka mengejar produk dengan harga jual lebih rendah dari pesaingnya. Demikian juga dengan produk-produk yang convenience dan standar. Untuk produk kebutuhan harian yang tidak tahan lama dan tidak memiliki keunikan, umumnya konsumen sangat sensitif harga. Jika dikaitkan dengan produk RPH, maka jelaslah bahwa konsumen yang dihadapi adalah yang sangat sensitif harga. Demikian juga dengan produk yang dihasilkan umumnya tidak berbeda secara signifikan dengan pesaing. Oleh sebab itu pengelola RPH harus menetapkan harga jual yang lebih rendah dari pesaing, atau setidaknya sama dengan harga jual pesaing.

3. Distribusi dan Supply Chain

Distribusi produk maksudnya adalah penyampaian produk ke konsumen. Distribusi produk akan menjamin bahwa produk tersebut sampai ke konsumen dengan mudah, tepat waktu, dalam jumlah yang cukup sesuai kebutuhan, dalam kondisi (kualitas) yang terjamin dan diterima saat dibutuhkan. Kegiatan distribusi berhubungan dengan berbagai lembaga atau elemen seperti transportasi, pedagang, produsen, lembaga keuangan, dan bongkar-muat dan lain sebagainya. Untuk produk sapi potong, distribusi harus dikelola baik distribusi input (sapi) dari petani sapi sampai ke RPH maupun distribusi produk RPH tersebut ke konsumen. Oleh sebab itu yang harus dikelola adalah bagaimana aliran dua produk ini bisa berjalan dengan baik. Oleh karena distribusi produk sangat

menentukan eksistensi RPH yang akan dibangun. Jika aliran input (dari petani) dan output (dari RPH) terganggu maka eksistensi RPH juga akan terganggu. Ditinjau dari sisi distribusi input (supply chain) terdapat berbagai lembaga yang akan berperan, mulai dari petani, pedagang, transportasi, lembaga keuangan, buruh bongkar-muat dan tenaga kesehatan ternak serta berbagai pihak lainnya. Pasokan input sangat menentukan aktivitas di RPH itu sendiri. Pengelolaan pasokan input juga akan sangat menentukan jumlah sapi (hewan) yang diperlukan setiap waktu (hari/minggu/bulan/tahun). Demikian juga dengan kualitas sapi (hewan) yang akan disuplay, hal ini menyangkut ukurannya, jenis pasinya, kondisi kesehatannya dan lain sebagainya. Penyediaan sarana pendukung di RPH itu sendiri juga sangat terkait dengan pengelolaan supply chain itu sendiri, seperti tempat bongkar-muat, parkir truck, pemeliharaan sapi (hewan) sementara, kandang, dan lain sebagainya.

Demikian juga dengan distribusi sapi (hewan) yang telah dipotong. Pengelolaan jaringan distribusi sapi yang telah dipotong juga akan menentukan keberhasilan RPH itu sendiri. Banyak hal yang terkait dengan pengelolaan distribusi ini, mulai dari sarana-prasarana pendukung yang diperlukan seperti ruangan penyimpanan produk RPH (daging, kulit, tulang, jeroan dan lain sebagainya), tempat parkir truck, transportasi, tenaga kerja, sampai kepada perantara dan konsumen yang menerima produk itu sendiri. Oleh karena pengelolaan distribusi ini akan sangat mempengaruhi kualitas produk, *delivery*, penanganan pesanan dan pada akhirnya kepuasan pelanggan itu sendiri. Ketika pengelolaan distribusi tidak berjalan dengan baik, maka kepuasan pelanggan akan terganggu atau

mereka kecewa dan pada gilirannya akan mengganggu eksistensi RPH itu sendiri.

Pengelolaan *supply chain* dan saluran distribusi ke pelanggan akan sangat berdampak kepada keberadaan RPH itu sendiri. Disamping menyangkut kualitas dan aktifitas RPH, *supply chain* juga berdampak pada biaya RPH itu sendiri. Pengelolaan *supply chain* akan berdampak pada biaya produksi RPH. Jika input (sapi) bisa dikelola dengan baik maka *delivery* akan berjalan tepat waktu, sehingga aktifitas pemeliharaan di daerah RPH itu sendiri akan lebih sedikit dan waktu yang pendek dan pada akhirnya akan menurunkan biaya. Sebaliknya jika pemeliharaan sapi (hewan) semakin lama dan akan meningkatkan aktifitas pemeliharaan maka akan menambah biaya pakan, biaya pemeliharaan, biaya keamanan, kemungkinan gangguan kesehatan, penurunan berat badan, kualitas daging, dan lain sebagainya. Oleh sebab itu ketika pengelolaan *supply chain* berjalan dengan baik, maka kualitas produk RPH akan meningkat dan sekaligus biaya produksi akan menurun. Sebaliknya ketika pengelolaan *supply chain* tidak berjalan dengan baik maka kualitas produk akan menurun dan biaya produksi akan meningkat. Kualitas dan biaya produksi per unit akan sangat berpengaruh terhadap daya saing produk yang dihasilkan. Artinya jika RPH dapat menghasilkan produk yang berkualitas dengan biaya yang relatif rendah maka pelanggan akan puas dan loyal terhadap produk RPH itu sendiri. Sebaliknya jika produk yang dihasilkan berkualitas lebih rendah dari pesaing dan biaya lebih tinggi maka pelanggan akan kecewa dan akan meninggalkan atau beralih ke produk pesaing. Hal ini pada akhirnya akan

menimbulkan pemborosan karena investasi yang dilakukan akan tidak digunakan masyarakat.

Kunci keberhasilan manajemen supply chain adalah kemampuan pengelola RPH dalam membangun jaringan baik dalam kluster Triarga maupun keluar kluster tersebut. Keberadaan RPH tentunya tidak dimaksudkan hanya dalam jangka 5 tahunan saja tetapi lebih dari itu, dapat bertahan dalam jangka panjang. Oleh sebab itu kemampuan mengembangkan jaringan jangka panjang adalah salah satu kunci keberhasilan agar RPH ini dapat eksis dalam jangka panjang. Dalam jaringan ini terdapat berbagai organisasi, lembaga atau individu yang saling membutuhkan. Artinya bagaimana setiap anggota jaringan dikelola sehingga menjadi simbiosis mutualisme. Satu sama lain harus memandang organisasi, lembaga atau individu terkait sebagai suatu kesatuan yang saling membutuhkan. Setiap anggota jaringan harus berpikir menciptakan manfaat kepada anggota lainnya.

Dalam supply chain tersebut terdapat aliran fisik mulai dari hulu ke hilir. Mulai dari pakan ternak, bibit, obat-batan dan lain sebagainya. Semuanya menjadi input bagi usaha peternakan sapi potong. Selanjutnya sapi dialirkan ke RPH dengan membutuhkan bantuan transportasi, tenaga kerja baik sebagai sopir, muat dan bongkar, jasa keuangan untuk transaksi keuangan, Dari RPH selanjutnya produk mengalir ke konsumen melalui berbagai aktivitas perantara seperti penyimpanan, transportasi, bongkar dan muat. Dalam hal ini aliran keuangan mengalir dari konsumen, ke pedagang, perusahaan transportasi, bongkar-muat, dan akhirnya sampai ke peternak.

Dalam jaringan kluster triarga juga harus dikelola aliran informasi. Aliran informasi ini mengalir dalam dua arah. Artinya informasi dari supplier mengalir ke konsumen. Demikian sebaliknya informasi juga mengalir dari konsumen ke supplier. Aliran informasi ini perlu dikelola agar lebih lancar, valid dan efisien. Disamping itu terdapat aliran promosi dalam jaringan kluster triarga dan keluar kluster tersebut. Aliran promosi dapat bergerak melalui tenaga kerja di masing-masing anggota saluran maupun kegiatan promosi yang dirancang.

Posisi konsumen juga sangat menentukan terhadap distribusi produk. Dalam hal ini konsumen yang dihadapi RPH adalah konsumen organisasi sehingga perlu dikelola atau hubungan antara bisnis kepada bisnis. Membangun hubungan antar bisnis relatif berbeda dengan hubungan antara bisnis dengan final customer (pemakai akhir). Artinya jika RPH mendistribusikan produk ke masyarakat sebagai rumah tangga, berbeda ketika RPH mendistribusikan produknya ke usaha seperti rumah makan, usaha makanan, dan usaha lainnya yang membutuhkan produk dari PRH itu sendiri. Pengusaha lebih membutuhkan produk yang lebih cepat diterima dengan kualitas tertentu karena waktu penyerahan produk dan kualitas input sangat berpengaruh terhadap biaya dan kualitas inputnya. Jika input datang/diterima terlalu cepat maka biaya penyimpanan besar. Sebaliknya jika input datang terlambat, maka akan mengganggu proses produksi mereka dan pada gilirannya akan mengganggu penyerahan produk ke konsumen akhir. Oleh sebab itu distribusi input yang baik akan menghasilkan delivery yang just in time. Artinya bagaimana agar konsumen bisnis

dapat menerima input pada saat dan dengan jumlah yang dibutuhkan.

Kondisi ini akan semakin penting ketika produk yang dihasilkan oleh RPH adalah produk yang cepat rusak atau susut. Produk yang cepat rusak atau susut membutuhkan manajemen distribusi yang terintegrasi dan cepat. Jika distribusi terlambat maka akan sangat berdampak pada biaya dan kualitas input konsumen sehingga pada gilirannya mempengaruhi kualitas produk mereka. Oleh sebab itu dibutuhkan manajemen jaringan yang baik sehingga aliran fisik produk mulai dari petani sampai ke RPH dan dari RPH ke konsumen berjalan dengan lancar dan tepat waktu. Demikian juga dengan aliran informasi harus dijaga agar informasi antar seluruh anggota saluran berjalan dengan baik. Informasi antar anggota saluran sangat penting untuk menjamin agar pengiriman, jumlah, waktu dan jenis produk tidak terjadi kesalahan.

4. Promosi

Sebagai proyek baru RPH kluster triarga harus di promosi kepada seluruh stakeholders. Promosi berfungsi sebagai upaya untuk membangun kesadaran, pengetahuan, kesukaan, membujuk dan mendorong pasar untuk memilih produk yang di hasilkan. Setiap organisasi membutuhkan promosi, terutama organisasi atau usaha yang baru berdiri. Secara konseptual, setiap produk mengikuti tahapan daur hidup mulai dari introduction, growth, maturity, dan decline. Ketika saat ini memasuki tahap introduction, maka tantangannya bagaimana meyakinkan pasar atau bagaimana menarik pelanggan untuk mencoba produk baru tersebut. Jadi arahnya

mendorong pasar untuk mencoba produk baru tersebut. RPH yang baru berfungsi mendapat tantangan bagaimana agar masyarakat menggunakannya sehingga pembangunan RPH tersebut berfungsi dan memberikan kesejahteraan bagi rakyat khususnya di kluster triarga. Berbagai jenis promosi dapat dipilih seperti iklan di media massa, personal selling melalui karyawan atau pegawai, publisitas dengan mengundang wartawan dan media ke lokasi RPH tersebut, menggunakan word of mouth, dan lainnya. Namun ditahap awal biasanya yang lebih efektif adalah iklan di media massa, seperti radio, TV lokal, billboard, dan lainnya. Pemakaian iklan lebih efektif untuk memberitahu keberadaan dari suatu usaha yang relatif baru. Sasaran awal kegiatan promosi adalah memberitahu masyarakat di kawasan kluster triarga, membujuk dan mendorong masyarakat untuk menggunakannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Davenport, Thomas (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- Dubrin, Andrew J. 2005. *The Complete Ideal's Guides Leadership*. Second Edition. Terjemahan Tri Wibowo Budi Santso. Prenada Jakarta.
- Faustino Cardoso Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Griffin, Ricky W. 2002. *Manajemen*. Edisi Tujuh. Alih Bahasa Gina Gania. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Hadari Nawawi. 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Hammer, Michael and James Champy (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business.