



Strategi Penerapan Budaya Keamanan Pangan pada Rantai Pasok Distribusi di PT XYZ

[The Strategy for Food Safety Culture Implementation in Distribution Supply Chain PT XYZ]

Nabila Sekar Wilis¹⁾, Ratih Dewanti-Hariyadi^{2)*}, dan Ratu Ayu Dewi Sartika³⁾

¹⁾ Program Studi Magister Teknologi Pangan, Sekolah Pascasarjana, IPB University, Bogor, Indonesia

²⁾ Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, IPB University, Bogor, Indonesia

³⁾ Departemen Gizi Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia

Received June 29th 2024 / Revised January 22nd 2025 / Accepted February 25th 2025

ABSTRACT

Food safety culture (FSC) can be defined as how a group or organization of individuals achieve food safety in their thoughts and behaviors. Extending FSC implementation to downstream industries can assure quality and safety in the food supply chain. However, food distributors often lack a thorough understanding of good warehouse practices (GWP) and good distribution practices (GDP), even though both are essential to ensure the quality and safety of food. The inspection report by Indonesian Food and Drug Authority (Badan Pengawas Obat dan Makanan – BPOM) from 2017–2021, more than 30% of distribution facilities did not conform to the standard. This study evaluated employees' perception of FSC, analyze the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of FSC implementation, and develop strategies for implementation in a food distribution company (PT XYZ). The research employed quantitative and qualitative methods. The quantitative study involved a questionnaire completed by 350 respondents, revealing that 82.13% of the employees perceived a positive perception of FSC. Meanwhile, the qualitative study included a focus group discussion with 21 informants, that identified key weaknesses and threats to FSC implementation. The Internal Factor Evaluation–External Factor Evaluation (IFE–EFE) analysis identified seven strengths, 11 weaknesses, seven opportunities, eight threats, and nine alternative strategies for the implementation of food safety culture at PT XYZ. The strategy with the highest total attractive score (TAS) of 6.91, based on quantitative strategic planning matrix (QSPM), was the periodic implementation of “Gemba program” to monitor food safety practices.

Keywords: distribution, food safety culture, GWP, QSPM, SWOT

ABSTRAK

Budaya keamanan pangan (BKP) adalah cara suatu organisasi atau sekelompok orang untuk mencapai keamanan pangan dalam pikiran dan perilakunya. Distributor pangan umumnya belum memahami *good warehouse practices* (GWP) dan *good distribution practices* (GDP) dengan baik sebagai bagian penjaminan mutu dan keamanan pangan, padahal kedua hal tersebut diperlukan. Penerapan BKP ke industri hilir dapat mengatasi kekurangan tersebut. Hasil pemeriksaan BPOM terhadap sarana distribusi obat dan pangan yang termuat dalam laporan tahunan BPOM 2017–2021 menunjukkan bahwa selama kurun waktu tersebut, persentase sarana distribusi pangan yang tidak masuk kriteria (TMK) lebih dari 30%. Penelitian ini memiliki tujuan yakni mengetahui persepsi karyawan terhadap BKP, menganalisis *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman) atau SWOT penerapan BKP serta menyusun strategi dalam penerapan BKP pada rantai distribusi pangan. Penelitian menggunakan kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif di PT XYZ yang bergerak di bidang distribusi pangan. Studi kuantitatif dilakukan dengan menggunakan kuesioner terhadap 350 responden dan hasilnya menunjukkan bahwa sebesar 82,13% karyawan mempunyai persepsi yang baik terhadap *food safety culture* (FSC). Namun, hasil studi kualitatif melalui diskusi kelompok terfokus menemukan beberapa kelemahan dan ancaman. Sebanyak tujuh kekuatan, 11 kelemahan, tujuh peluang, delapan ancaman, dan sembilan alternatif strategi penerapan budaya keamanan pangan di PT XYZ dihasilkan dari analisis faktor internal dan eksternal. Hasil *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) menunjukkan strategi dengan skor *total attractive score* (TAS) tertinggi 6,91 adalah penerapan program *food safety Gemba* secara periodik untuk memantau praktik keamanan pangan sehingga BKP dapat terbangun.

Kata kunci: budaya keamanan pangan, distribusi, GWP, QSPM, SWOT

*Penulis Korespondensi: E-mail: ratihde@apps.ipb.ac.id

PENDAHULUAN

Semakin ketatnya regulasi nasional maupun internasional menandakan bahwa tuntutan mengenai jaminan keamanan pangan terus meningkat. Sementara itu, penyakit bawaan pangan atau *food borne diseases* tetap menjadi isu global di dunia. Di Indonesia, kejadian luar biasa keracunan pangan (KLB-KP) juga dilaporkan oleh BPOM, meskipun jumlahnya kemungkinan masih kurang dari yang sebenarnya. Selain isu KLB-KP, penolakan ekspor produk pangan olahan ke Amerika Serikat dan Uni Eropa masih mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Isu di atas masih terus terjadi terlepas dari sistem keamanan pangan yang terus berkembang seperti *hazard analysis critical control point* (HACCP), *international organization for standardization 22000* (ISO 22000), *food safety system certification* (FSSC), *British retail consortium* (BRC), dan standar lainnya. Hal ini menunjukkan kekurangan dari langkah-langkah suatu standar keamanan pangan untuk menjamin keamanan pangan yang ada di khalayak luas. Seketat apapun regulasi atau standar yang diterapkan, jika tidak didukung oleh suatu budaya (*culture*) yang baik dari suatu organisasi maka regulasi tidak akan terimplementasi dengan berkelanjutan (Powell, 2011).

Mutu dan keamanan pangan dapat diperoleh dengan penerapan *good practices* sejak dari hulu sampai dengan hilir (*from farm to table*). Penjaminan mutu dan keamanan pangan diperlukan untuk produk akhir terkemas melalui sistem GWP dan GDP (Dharmawan *et al.*, 2016). Hasil pemeriksaan BPOM terhadap sarana distribusi obat dan pangan yang termuat dalam laporan tahunan BPOM menunjukkan bahwa selama tahun 2017 sampai dengan 2021, persentase tidak masuk kriteria (TMK) sarana distribusi pangan masih di atas angka 30% (BPOM, 2021). Penerapan GWP dan GDP serta keamanan pangan di rantai pasok distribusi dapat memastikan pangan sampai ke konsumen dalam keadaan aman.

Implementasi keamanan pangan yang berhasil membutuhkan pelatihan, pengujian, dan pendekatan inspeksi yang lebih dari sekadar pendekatan tradisional untuk mengelola risiko. Hal ini menandakan perlunya pemahaman yang lebih baik tentang budaya organisasi dan dimensi manusia dari sisi keamanan pangan (Yiannas, 2009). Evaluasi BKP bukan merupakan hal yang mudah. Beberapa persyaratan untuk menilai budaya, meskipun sebagian besar subjektif, adalah komponen dari standar pihak ketiga seperti ISO 22000 dan BRC (Griffith *et al.*, 2010). Budaya perusahaan pada dasarnya diciptakan oleh manajemen dan melalui model manajemen, sehingga kepatuhan dapat terbentuk dan sebuah budaya dapat tercipta (Watson, 2018). Namun, dalam persepsi publik, konsep BKP belum sepenuhnya dipahami di seluruh industri pangan (Jespersen *et al.*, 2017).

Para peneliti telah mengakui bahwa keamanan pangan merupakan masalah dalam industri pangan yang disebabkan oleh faktor organisasi, termasuk yang terkait dengan budaya organisasi (Fatimah *et al.*, 2014). Pengetahuan tentang budaya organisasi sangat penting untuk meningkatkan keamanan pangan (Griffith *et al.*, 2010; Powell, 2011; Yiannas, 2009). Konsep BKP baru-baru ini telah diperkenalkan dan mengacu pada bentuk organisasi yang mewakili cara organisasi tersebut melakukan keamanan pangan (Yiannas, 2009).

Budaya keamanan pangan adalah bagian dari budaya organisasi yang berfokus pada keamanan pangan dan harus menjadi budaya yang mendominasi di industri dan produsen pangan (Fatimah *et al.*, 2014; Griffith *et al.*, 2010; Powell, 2011; Yiannas, 2009). Griffith *et al.* (2010) mendefinisikan BKP sebagai agregasi dari sikap, nilai, dan keyakinan bersama yang dipelajari secara konstan yang berlaku dan berkontribusi pada perilaku kebersihan yang digunakan dalam lingkungan penanganan pangan. Powell (2011) berpendapat bahwa BKP dibangun di atas seperangkat nilai-nilai bersama yang diikuti oleh staf, dengan pengetahuan yang sesuai dan kesadaran penuh akan risiko terkait, untuk secara konsisten menghasilkan pangan dengan cara yang paling aman. Berbagai studi melihat budaya keamanan pangan sebagai sebuah kelompok atau organisasi menangani masalah keamanan pangan dan mempertimbangkan sistem secara keseluruhan (Powell, 2011; Yiannas, 2009).

Penilaian BKP harus mempertimbangkan pendekatan sosial-kognitif yang mempermudah peneliti memahami lebih dalam mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kepatuhan keamanan pangan. Zanin *et al.* (2021a) mengelompokkan elemen-elemen yang sering muncul dalam penilaian BKP yang meliputi komunikasi, sumber daya (termasuk di dalamnya kompetensi, pelatihan, pengetahuan, kerja sama, dan lain-lain), komitmen, kepemimpinan, sistem manajemen keamanan pangan, risiko, lingkungan kerja, konsistensi, tekanan, adaptasi, strategi, dan lingkungan eksternal. Secara akumulatif kinerja komponen-komponen tersebut dapat mencerminkan karakteristik BKP yang telah tercapai dalam suatu organisasi.

Manajemen strategi didefinisikan sebagai suatu proses dalam sebuah organisasi yang digunakan sebagai alat pengambil keputusan. Manajemen strategi merupakan sebuah proses analisis yang diawali dengan pengamatan lingkungan internal dan juga eksternal. Hasil proses analisis digunakan sebagai proses awal manajemen dalam perumusan strategi guna menghasilkan rancangan, implementasi, evaluasi serta pengendalian strategi sebagai cara agar tujuan jangka panjang perusahaan dapat tercapai (Hendrowati, 2023).

PT XYZ merupakan perusahaan penanaman modal asing (PMA) dan anak perusahaan dari *corporate* asal Korea Selatan yang beroperasi di Indonesia sejak tahun 1976. PT XYZ bergerak di bidang distribusi pangan olahan yang diperuntukkan untuk mendistribusikan produk lokal maupun impor dengan merek milik perusahaan sendiri. Saat ini, PT XYZ menyediakan sarana pemasaran secara keseluruhan dari pengembangan produk, distribusi, logistik, dan penjualan produk lokal maupun produk impor. Dalam hal penjaminan mutu dan keamanan pangan, PT XYZ telah tersertifikasi ISO 9001:2015 dan sistem manajemen keamanan pangan olahan (SMKPO) BPOM pada tahun 2023.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap penerapan BKP, menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman penerapan BKP, serta menyusun strategi dalam penerapan BKP di rantai distribusi pangan olahan PT XYZ.

BAHAN DAN METODE

Bahan

Bahan dan kelengkapan penelitian ini terdiri dari (1) Kuesioner survei penerapan BKP di PT XYZ, (2) Aplikasi *G-form*, (3) Aplikasi Microsoft Excel untuk pengolahan data, (4) Aplikasi IBM SPSS 2022 untuk pengolahan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji univariat distribusi frekuensi, (5) Aplikasi *Zoom meeting* beserta *link* undangan dan *recorder* untuk proses FGD, serta (6) Aplikasi *Whatsapp* dan *email* untuk menyosialisasikan ajakan pengisian survei.

Metode penelitian

Penelitian kuantitatif dilakukan melalui survei untuk memperoleh data persepsi karyawan terhadap BKP di PT XYZ. Survei kemudian dilanjutkan dengan penelitian kualitatif melalui FGD untuk mendapatkan data deskriptif yang dapat menjelaskan lebih dalam tentang persepsi karyawan terhadap BKP. Hasil penelitian kualitatif merupakan dasar penetapan matriks *internal factor evaluation-external factor evaluation* (IFE-EFE) yang digunakan dalam perumusan alternatif strategi menggunakan matriks *strengths – weaknesses – opportunities – threats* (SWOT) untuk menetapkan strategi terbaik yang dapat diterapkan.

Analisis persepsi secara kuantitatif

Subjek penelitian

Subjek penelitian adalah karyawan PT XYZ. Responden dipilih dari departemen yang berhubungan dengan lingkup penelitian yakni departemen *quality*, *warehouse-logistik*, *supporting*, HRD, dan *sales marketing*. Level jabatan responden adalah staf dan/atau perwakilan manajemen tingkat awal dan

menengah (*supervisor – assistant manager – manager*) dengan kisaran usia 20–50 tahun. Penentuan jumlah sampel menggunakan teknik Slovin untuk mendapatkan jumlah sampel responden yang mewakili populasi agar hasil penelitian dapat dikatakan general dengan rumus sesuai persamaan 1 (Sugiyono, 2019). Jumlah responden untuk penelitian ini berjumlah 350 individu dari jumlah populasi 813 karyawan.

$$n = \frac{N}{1+(Ne^2)} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan: n= jumlah sampel responden, N= jumlah populasi, e= tingkat kesalahan yang diizinkan (0,05)

Penyusunan kuesioner survei BKP serta uji validitas dan reliabilitas

Peneliti menggunakan kuesioner survei yang didasarkan pada Zanin *et al.* (2021a) yang terdiri dari delapan elemen BKP dengan beberapa modifikasi agar sesuai dengan kondisi objek penelitian. Delapan elemen yang dinilai adalah (1) Sistem manajemen (10 pertanyaan), (2) Komunikasi (6 pertanyaan), (3) Komitmen diri (5 pertanyaan), (4) Lingkungan kerja (4 pertanyaan), (5) Tekanan kerja (3 pertanyaan), (6) Penilaian risiko (2 pertanyaan), (7) Kepemimpinan (4 pertanyaan), serta (8) Pengetahuan (9 pertanyaan). Secara keseluruhan terdapat 43 pertanyaan dengan skala Likert lima poin (skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban netral, skor 2 untuk jawaban tidak setuju, dan skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju). Kuesioner ini digunakan untuk pengumpulan data kuantitatif.

Kuesioner tersebut diuji validitasnya terhadap 52 responden yang merupakan karyawan perusahaan distributor pangan olahan PT XYZ dengan menggunakan *p-value* 0,05 dan dinyatakan valid apabila r hitung $\geq r$ tabel (Sugiyono, 2019). Analisis *Cronbach's Alpha* digunakan untuk uji reliabilitas. Suatu variabel dinyatakan reliabel atau konsisten dalam melakukan pengukuran apabila nilai menunjukkan angka $>0,60$ (Taherdoost, 2018).

Teknik pengumpulan data kuantitatif

Kuesioner yang telah divalidasi kemudian diujikan kepada subjek penelitian yakni karyawan PT XYZ. Penelitian kuantitatif dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner penelitian ke subjek penelitian dengan menggunakan *form* secara *online*. Setiap responden menerima kuesioner yang terbagi menjadi dua bagian. Bagian pertama berisi informasi demografis karyawan sejumlah 10 pertanyaan. Bagian kedua berisi pertanyaan mengenai praktik BKP sejumlah 43 pertanyaan.

Analisis data kuantitatif

Perolehan data dari kuesioner kemudian dianalisis menggunakan program IBM SPSS versi 2022 dengan analisis univariat menggunakan tabel distribusi frekuensi untuk memeriksa sebaran jawaban dari responden penelitian. Hasil pengolahan data kuantitatif, pada pertanyaan yang masih terdapat jawaban netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, diambil kata kuncinya dari setiap pertanyaan dan dilanjutkan dengan penelitian kualitatif.

Penelitian kualitatif

Penelitian kualitatif dilakukan untuk memperoleh informasi lebih mendalam mengenai persepsi karyawan terhadap penerapan BKP dengan metode *Focus Group Discussion* (FGD) (Bisjoe, 2018; Fadli, 2021; Nyumba *et al.*, 2017; Taneichi dan Rokkaku, 2019). Para informan yang dilibatkan dalam FGD diseleksi dengan mempertimbangkan departemen asal dan lama bekerja sesuai Irwanto (2017). Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sebanyak 21 orang informan yang memiliki pengalaman kerja tidak kurang dari 3 tahun di pekerjaan dan industri sejenis dan mewakili departemen yang berhubungan dengan proses penerapan keamanan pangan di perusahaan yakni departemen *warehouse-logistik, quality, supporting, HRD, dan sales marketing*. FGD dilaksanakan secara daring menggunakan aplikasi *Zoom meeting*. Sebanyak 15 pertanyaan yang diambil dari poin-poin kuesioner disajikan kepada informan FGD yang terbagi dalam dua kelompok yakni 10 orang kelompok non manajerial dan 11 orang kelompok manajerial. Hasil wawancara disusun menjadi suatu verbatim.

Analisis data kualitatif

Verbatim yang diperoleh dari hasil FGD dianalisis untuk menentukan kata-kata kunci yang merupakan langkah awal analisis data kualitatif. Jawaban informan yang sama baik secara konten maupun maksud dikumpulkan menjadi satu, sedangkan jawaban yang berbeda dipisahkan. Jawaban responden kemudian disusun menjadi sebuah parafrasa. Parafrasa tersebut kemudian dijadikan acuan dalam menetapkan faktor internal dan eksternal BKP di PT XYZ yang tergambar dalam matriks *internal factor evaluation-external factor evaluation* (IFE-EFE). Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan serta mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar keduanya. Faktor eksternal yang berpengaruh pada kinerja perusahaan diidentifikasi dan dievaluasi menggunakan matriks EFE (David, 2011). Perumusan alternatif strategi dilakukan dengan menggunakan matriks *strengths – weaknesses – opportunities – threats* (SWOT) yang kemudian dilanjutkan dengan penyusunan QSPM untuk menetapkan strategi terbaik yang dapat diterapkan (Gultom *et al.*, 2024; Rubihanto *et al.*, 2022).

Analisis faktor internal dan eksternal penerapan BKP

Pada data kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang sudah diperoleh dari evaluasi faktor internal serta eksternal kemudian dilakukan pembobotan dan *rating* untuk mendapatkan total skor IFE dan EFE. Pemberian bobot dilakukan dengan metode *pairwise comparison*, yaitu membandingkan berpasangan antar faktor. Bobot dengan angka 0 diberikan untuk faktor yang tidak penting, sedangkan bobot dengan angka 1 diberikan untuk yang paling penting. Apabila dijumlahkan, keseluruhan bobot faktor harus sama dengan 1 (David, 2011). *Rating* yang diberikan berkisar dari angka 1 sampai dengan 4 pada tiap faktor internal dan eksternal. Pada faktor internal, nilai 4 adalah kekuatan utama, 3 adalah kekuatan kecil, 2 adalah kelemahan kecil, dan 1 adalah kelemahan utama. Pada faktor eksternal, nilai 4 untuk respons luar biasa, 3 adalah respons di atas rata-rata, 2 adalah respons rata-rata, dan 1 adalah respons di bawah rata-rata. Langkah selanjutnya adalah mengalikan bobot masing-masing faktor dengan *rating* pada setiap faktor untuk memperoleh skor terbobot. Skor dari masing-masing faktor tersebut kemudian dijumlahkan.

Analisis SWOT dan QSPM

Setelah matriks IFE dan EFE didapatkan, data yang ada kemudian disusun menjadi strategi menggunakan matriks SWOT (David, 2011). Data tersebut kemudian disusun menjadi alternatif-alternatif strategi dari hasil kombinasi tiap faktor menghasilkan strategi *strengths-weaknesses* (S-O), *weaknesses-opportunities* (W-O), *strength-threats* (S-T), *weaknesses-threats* (W-T).

Alternatif-alternatif strategi yang dimunculkan oleh matriks SWOT disusun skala prioritasnya agar menjadi strategi yang terbaik dan mungkin dilakukan oleh PT XYZ. Memilih alternatif strategi yang terbaik dilakukan dengan cara menyusun *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). Tahap awal penyusunan QSPM adalah memberikan nilai skor daya tarik atau *attractiveness score* (AS) pada setiap faktor eksternal dan faktor internal terhadap tiap usulan strategi. *Attractiveness score* merupakan angka yang menilai tingkat pengaruh relatif dari masing-masing faktor dalam set alternatif strategi (Setyorini *et al.*, 2016). Penilaian AS dilakukan oleh keenam responden internal dengan pemberian skor sebagai berikut: 1 apabila tidak saling menarik, 2 apabila agak saling menarik, 3 apabila cukup saling menarik, dan 4 apabila sangat saling menarik. Perkalian antara nilai AS dengan bobot faktor yang terdapat pada matriks IFE dan EFE menghasilkan nilai *total attractiveness score* (TAS). Semakin besar nilai TAS yang didapatkan, menunjukkan strategi tersebut semakin menarik (David, 2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas dan reliabilitas kuesioner survei BKP

Berdasarkan perhitungan setiap instrumen elemen FSC, nilai r hitung berkisar antara 0,6–0,8, lebih dari r tabel 0,105. Tabel 1 menunjukkan nilai bahwa *reliability statistics* yang diwakili oleh nilai *Cronbach's Alpha* untuk tiap elemen BKP adalah >0,60. Hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut reliabel atau konsisten dalam melakukan pengukuran karena menurut Taherdoost (2018), nilai *Cronbach's Alpha* >0,60 adalah reliabel. Nilai terendah ditemukan pada elemen kepemimpinan (0,69) dan terbesar terdapat pada elemen lingkungan kerja dengan nilai 0,88.

Persepsi karyawan terhadap BKP melalui survei kuantitatif

Hasil penilaian delapan elemen BKP secara kuantitatif dapat dilihat pada Tabel 2 dan Tabel 3. Tabel 2 menunjukkan elemen sistem manajemen, komitmen diri, lingkungan kerja, tekanan kerja dan pengetahuan menunjukkan skor yang lebih tinggi dan diinterpretasikan sebagai persepsi positif. Elemen komunikasi, penilaian risiko dan kepemimpinan menunjukkan skor yang lebih kecil dengan hasil interpretasi karyawan cenderung berlaku netral. Skor rerata tertinggi dari kedelapan elemen yang dinilai diperoleh elemen komitmen diri dengan skor 4,52. Elemen penilaian risiko mendapat skor rerata terendah dibanding elemen BKP lainnya yakni sebesar 3,32.

Lebih lanjut, persentase persebaran persepsi karyawan dari hasil kuesioner ditunjukkan pada Tabel 3. Dari data di Tabel 3 tersebut, dapat disimpulkan bahwa jumlah sebaran jawaban sangat setuju (SS) dan setuju (S) dapat diinterpretasikan sebagai persepsi positif, sedangkan sebaran jawaban tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS) diinterpretasikan sebagai persepsi negatif. Hasil evaluasi elemen sistem manajemen menunjukkan persepsi positif karyawan sebesar 89,54%, elemen komunikasi sebesar 76,28%, elemen komitmen diri sebesar 96,79%, elemen lingkungan kerja sebesar 90,07%,

elemen tekanan kerja sebesar 83,53%, elemen penilaian risiko sebesar 55%, elemen kepemimpinan sebesar 70,64%, dan elemen pengetahuan sebesar 95,20%.

Seperti halnya dengan data pada Tabel 3, elemen penilaian risiko mendapatkan persentase persepsi positif terendah dibandingkan elemen yang lain. Elemen penilaian risiko pada penelitian Zanin *et al.* (2022) menjadi satu-satunya elemen yang menunjukkan para karyawan memiliki persepsi yang cenderung reaktif. Berbanding terbalik dengan elemen penilaian risiko, elemen komitmen diri memperoleh hasil persentase persepsi positif tertinggi. Redmond *et al.* (2015) dalam penelitiannya menjelaskan komitmen yang tinggi dapat menjadi kondisi positif bagi transisi BKP yang ada saat ini. Komitmen dapat membentuk perilaku karyawan (Griffith *et al.*, 2010). Selain itu, pemahaman tentang komitmen organisasi dan hubungan karyawan dengan organisasi dapat membuat para pemimpin semakin berdedikasi serta karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan dengan lebih baik (Raharjo *et al.*, 2023).

Persepsi karyawan terhadap BKP melalui penelitian kualitatif

Secara keseluruhan, sebanyak 82,13% karyawan PT XYZ mempunyai persepsi yang baik terhadap delapan elemen BKP, namun masih terdapat 17,87% karyawan yang memiliki persepsi negatif. Persepsi negatif karyawan mengenai delapan elemen budaya keamanan pangan digali lebih lanjut melalui proses FGD. Mengingat jumlah data yang diperoleh dari proses FGD sangat banyak, maka perlu dilakukan analisis data dengan cara reduksi. Mereduksi data adalah memilih hal yang pokok dengan menitikberatkan pada hal-hal yang penting untuk dicari tema serta polanya (Sugiyono, 2019). Delapan elemen BKP tersebut mencerminkan faktor-faktor yang memengaruhi praktik keamanan pangan pada rantai pasok distribusi yang disajikan dalam parafrasa yang diperoleh dari hasil pengolahan data FGD.

Tabel 1. Hasil uji reliabilitas kuesioner survei budaya keamanan pangan
Table 1. Reliability test results of the food safety culture survey questionnaire

| No (No) | Elemen Budaya Keamanan Pangan (Food Safety Culture Elements) | Nilai Cronbach's Alpha (Cronbach's Alpha Value) | Kesimpulan (Result) |
|------------|---|--|------------------------|
| F1 | Sistem manajemen (Management system) | 0.84 | Reliabel (Reliable) |
| F2 | Komunikasi (Communication) | 0.72 | Reliabel (Reliable) |
| F3 | Komitmen diri (Self commitment) | 0.83 | Reliabel (Reliable) |
| F4 | Lingkungan kerja (Work environment) | 0.88 | Reliabel (Reliable) |
| F5 | Tekanan kerja (Work pressure) | 0.82 | Reliabel (Reliable) |
| F6 | Penilaian risiko (Risk assessment) | 0.86 | Reliabel (Reliable) |
| F7 | Kepemimpinan (Leadership) | 0.69 | Reliabel (Reliable) |
| F8 | Pengetahuan (Knowledge) | 0.80 | Reliabel (Reliable) |

Tabel 2. Persepsi karyawan terhadap delapan elemen budaya keamanan pangan di PT XYZ (n=350)

Table 2. Employee perceptions of the eight elements of food safety culture at PT XYZ (n=350)

| No (No) | Elemen Budaya Keamanan Pangan (Food Safety Culture Elements) | Rata-rata (Mean) | Simpangan Baku (Std. Deviation) | Interpretasi (Interpretation)* |
|------------|---|---------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| F1 | Sistem manajemen (Management system) | 4.26 | 0.80 | Setuju (Agree) |
| F2 | Komunikasi (Communication) | 3.96 | 0.95 | Netral (Neutral) |
| F3 | Komitmen diri (Self commitment) | 4.52 | 0.55 | Setuju (Agree) |
| F4 | Lingkungan kerja (Work environment) | 4.32 | 0.71 | Setuju (Agree) |
| F5 | Tekanan kerja (Work pressure) | 4.16 | 0.79 | Setuju (Agree) |
| F6 | Penilaian risiko (Risk assessment) | 3.32 | 1.41 | Netral (Neutral) |
| F7 | Kepemimpinan (Leadership) | 3,75 | 1.01 | Netral (Neutral) |
| F8 | Pengetahuan (Knowledge) | 4.46 | 0.64 | Setuju (Agree) |

Keterangan: *) Skala 1,0–1,9= sangat tidak setuju, skala 2,0–2,9= tidak setuju, skala 3,0–3,9= netral, skala 4,0–4,9= setuju; skala 5= sangat setuju

Note: *) Scale 1.0–1.9= strongly disagree, scale 2.0–2.9= agree, scale 3.0–3.9= neutral, scale 4.0–4.9= agree, scale 5= strongly agree

Tabel 3. Persentase persepsi karyawan terhadap budaya keamanan pangan di PT XYZ (n= 350)

Table 3. Percentage of employee perceptions of the food safety culture at PT XYZ (n= 350)

| No (No) | Elemen Budaya Keamanan Pangan (Food Safety Culture Elements) | SS (%) | S (%) | N (%) | TS (%) | STS (%) |
|---------------------------------|---|--------|-------|-------|--------|---------|
| F1 | Sistem manajemen (Management system) | 43.43 | 46.11 | 6.17 | 1.68 | 4.43 |
| F2 | Komunikasi (Communication) | 36.57 | 39.71 | 10.05 | 10.57 | 3.71 |
| F3 | Komitmen diri (Self commitment) | 54.00 | 42.79 | 3.14 | 0.29 | 0.00 |
| F4 | Lingkungan kerja (Work environment) | 43.71 | 46.36 | 8.21 | 1.29 | 0.43 |
| F5 | Tekanan kerja (Work pressure) | 36.29 | 47.24 | 13.14 | 2.95 | 0.57 |
| F6 | Penilaian risiko (Risk assessment) | 25.00 | 30.00 | 13.14 | 16.14 | 15.71 |
| F7 | Kepemimpinan (Leadership) | 29.50 | 41.14 | 10.14 | 13.57 | 7.52 |
| F8 | Pengetahuan (Knowledge) | 52.22 | 42.98 | 3.68 | 0.79 | 1.14 |
| Rerata (Average) | | 40.09 | 42.04 | 8.46 | 5.91 | 4.19 |
| Simpangan baku (Std. deviation) | | 9.56 | 5.18 | 3.63 | 6.03 | 4.98 |

Keterangan: SS= sangat setuju, S= setuju, N= netral, TS= tidak setuju, STS= sangat tidak setuju.

Note: SS= strongly agree, S= agree, N= neutral, TS= disagree, STS= strongly disagree

Sistem manajemen

Elemen ini mengevaluasi persepsi karyawan terhadap cara para pemimpin dalam menunjukkan komitmen mereka terhadap keamanan pangan. Hal ini mencakup kebijakan, prosedur, dokumentasi, dan implementasi praktik keamanan pangan. Proses pemantauan kepatuhan terhadap praktik keamanan pangan dengan pemeriksaan rutin dan rinci oleh pemimpin terhadap karyawan (Fatimah *et al.*, 2014). Beberapa karyawan level non-manajerial merasakan dukungan baik dari manajemen maupun rekan kerja dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Perusahaan telah tersertifikasi ISO 9001:2015 dan sistem manajemen keamanan pangan olahan (SMKPO) sebagai bentuk implementasi sistem manajemen mutu dan keamanan pangan. Karyawan level manajerial menyatakan bahwa dukungan yang diberikan oleh manajemen saat ini berupa pelatihan baik internal maupun eksternal serta dukungan dalam proses pengembangan produk. Para karyawan tersebut juga menilai adanya program makan gratis yang dilaksanakan pemerintah akan mendorong industri pangan dalam menciptakan produk yang inovatif. Karyawan level manajerial masih merasakan adanya *grey area* dalam hal pendistribusian produk seperti penanganan produk kedaluwarsa yang belum jelas, kurangnya

pengawasan terhadap karyawan, dan kurangnya kepakaran terkait penerapan sistem keamanan pangan di perusahaan. Kendala yang dirasakan karyawan level non-manajerial adalah adanya intervensi dari pihak yang berkepentingan dan kebiasaan lama karyawan yang sulit berubah. Sementara itu, kendala yang dirasakan karyawan level manajerial adalah minimnya dukungan terkait pembiayaan, ketidaktahuan serta ketidakpedulian konsumen terhadap sistem manajemen keamanan pangan, isu-isu mengenai keamanan pangan yang kurang mutakhir, dan belum ada regulasi yang jelas dari pemerintah terkait keamanan pangan di rantai distribusi pangan sehingga dapat dengan mudah disalahgunakan oleh perusahaan demi mengejar profit. Perusahaan memiliki tantangannya tersendiri terkait sistem manajemen ini, seperti masih adanya perbedaan pengetahuan antar karyawan, kondisi finansial perusahaan untuk perbaikan sistem ke depan, serta sertifikasi sistem manajemen keamanan pangan yang dimiliki kompetitor untuk membuktikan eksistensi suatu industri pangan di persaingan pasar. Menurut Malik (2018) peningkatan visibilitas kepemimpinan akan memastikan penegakan kebijakan keamanan pangan yang konsisten di semua tingkatan organisasi.

Komunikasi

Elemen komunikasi menggambarkan persepsi karyawan terhadap kualitas penyampaian pesan dan pengetahuan keamanan pangan di kalangan manajemen dan staf. Elemen ini mencakup tujuan komunikasi (Manning, 2017), penggunaan pesan yang konsisten (Jespersen dan Huffman, 2014), umpan balik kepada karyawan (Griffith *et al.*, 2010) dan sistem pelaporan yang transparan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan berpendapat (Watson, 2018).

Perusahaan memiliki hal positif seperti komunikasi terbuka untuk setiap karyawan dengan tetap melihat hierarki yang ada, manajemen juga bersikap informatif kepada karyawannya dengan didukung sistem *online* guna mempermudah komunikasi antar departemen. Di sisi lain, beberapa karyawan merasa tidak memiliki kebebasan berbicara dan karyawan mempersepsikan bahwa informasi yang diberikan oleh manajemen tidak konsisten dan *update*. Menurut karyawan level non-manajerial, kendala yang dihadapi perusahaan terkait komunikasi dan kebebasan berpendapat ini dikarenakan karena meskipun sudah ada wadah seperti *whistle blowing* namun karyawan enggan menyuarakan keinginan dan melaporkan ketidaksesuaian karena adanya keraguan mengenai mekanisme pelaporan, keamanan pelapor, dan tindak lanjut dari laporan. Karyawan level manajerial berpendapat bahwa kemauan untuk menyampaikan informasi sudah ada, namun karyawan cenderung takut mengungkapkan karena rasa sungkan, tidak ingin mengalami kesulitan, dan takut menjadi beban bagi dirinya. Tingkat kesadaran pentingnya program *whistle blowing* di perusahaan masih rendah karena manajemen merasa hal tersebut bukan sesuatu yang perlu ditanggapi secara serius. Penerapan *balance score card* dirasa dapat membuat komunikasi antar departemen semakin lancar dan efisien. *Balance score card* merupakan model pengukuran kinerja ditinjau dari aspek keuangan, lingkungan, dan sosial berdasarkan proses bisnis internal dan eksternal untuk mendapatkan ukuran keberhasilan dari suatu strategi yang diterapkan (Akbar *et al.*, 2022). Komunikasi dengan manajemen dianggap sangat penting untuk meningkatkan komitmen karyawan dan mengembangkan budaya keamanan pangan yang positif dalam organisasi (Nayak dan Waterson, 2017).

Komitmen diri

Komitmen diri didefinisikan sebagai sejauh mana nilai-nilai dan keyakinan karyawan tentang keamanan pangan selaras dengan nilai-nilai dan keyakinan organisasi (Fatimah *et al.*, 2014). Faktor ini mencerminkan motivasi internal karyawan untuk melakukan praktik keamanan pangan (Manning, 2017). Peran kontrol dari manajemen ikut andil terhadap perilaku karyawan dalam bekerja sehari-hari. Sayangnya, menurut karyawan level non-manajerial,

karyawan kesulitan memegang komitmen karena tidak adanya contoh dari atasan dan tidak ada *reward* yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan level manajerial memberi dukungan terkait hal ini yang dikatakan bahwa adanya intervensi pihak berkepentingan serta beban kerja berlebih menyebabkan karyawan kesulitan memegang komitmen dalam berperilaku sesuai dengan standar keamanan pangan. Menurut karyawan, komitmen ini harus memiliki koridor yang jelas. Komitmen yang kuat terhadap penerapan budaya keamanan pangan di seluruh level manajemen diperlukan untuk memastikan pendekatan keamanan pangan yang konsisten, komprehensif, dan responsif (Malikh, 2018).

Lingkungan kerja

Sumber daya yang memadai dan berkualitas disebutkan sebagai elemen penting dari dukungan lingkungan yang memengaruhi praktik keamanan pangan karyawan. Contoh sumber daya yang disebutkan adalah fasilitas, peralatan, dan perlengkapan (Fatimah *et al.*, 2014). Pada elemen lingkungan kerja, baik karyawan level manajerial maupun non-manajerial merasa perusahaan telah memberikan dukungan sarana dan prasarana terkait penyimpanan dan pendistribusian produk. Fasilitas yang dimiliki perusahaan untuk mendukung kegiatan penyimpanan dan distribusi pangan yang aman tersedia dan dalam keadaan layak serta memiliki program perawatan. Sayangnya, perusahaan kurang mendukung dalam hal pengembangan teknologi. Misalnya, ketika dibandingkan dengan kompetitor, sistem manajemen *warehouse* di PT XYZ masih belum menggunakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang terbaru sehingga kemampuan dalam mengelola penyimpanan dan distribusi produk masih kurang optimal. Selain itu, perlu dilakukan audit secara independen untuk menjamin prasyarat dasar keamanan pangan terpenuhi. Kendala yang dihadapi perusahaan adalah kurangnya pembiayaan untuk mendukung fasilitas karyawan serta perusahaan belum memiliki program pengawasan terhadap proses penanganan produk pada saat distribusi. Macheka *et al.* (2013) mengidentifikasi bahwa kurangnya fasilitas dan peralatan dapat menjadi hambatan dalam menerapkan praktik keamanan pangan dan penerapan sistem manajemen keamanan pangan. Lingkungan kerja dapat mendorong pelaksanaan yang tepat dari prosedur keamanan pangan dan meningkatkan kinerja (Da Cunha *et al.*, 2018).

Tekanan kerja

Elemen tekanan kerja digambarkan sebagai persepsi karyawan terhadap berbagai aspek tekanan yang mungkin timbul dalam pekerjaan sehari-hari yang terkait dengan praktik keamanan pangan (Fatimah *et al.*, 2014). Beberapa karyawan level manajerial maupun non-manajerial tidak merasa

terbebani dengan pekerjaan mereka. Karyawan merasa bekerja sesuai dengan keahlian dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, masih ada karyawan yang merasa terbebani karena kurangnya dukungan dari atasan maupun kurangnya pembiayaan dari perusahaan untuk mempermudah pekerjaan harian. Hal ini menyebabkan karyawan merasa kelebihan beban kerja. Dukungan perusahaan terkait pembiayaan dan adanya *rewards* bagi karyawan dirasa dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Secara keseluruhan, dapat diartikan bahwa karyawan melakukan pekerjaan yang diminta dalam waktu yang lebih singkat dengan mengorbankan beberapa langkah keamanan pangan. Clayton *et al.* (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karyawan mengidentifikasi tekanan untuk memprioritaskan tugas pelayanan dibandingkan dengan prosedur keamanan pangan yang tepat.

Penilaian risiko

Elemen penilaian risiko mengevaluasi persepsi karyawan terkait dengan pengambilan keputusan berdasarkan risiko organisasi ketika menerapkan dan mematuhi standar keamanan pangan (Malikh, 2018). Sebagian karyawan baik dari level manajerial maupun non-manajerial tidak setuju bahwa adanya kebijakan dan prosedur masih sebatas prosedur tertulis. Meskipun demikian, sebagian karyawan lain tidak merasa setuju. Hal ini karena adanya intervensi dari luar membuat karyawan diminta mengambil jalan pintas dalam hal keamanan pangan demi dapat menghemat biaya dan waktu. Belum semua aktivitas pekerjaan di perusahaan memiliki prosedur atau penilaian risiko terkait keamanan pangan. Hasil tersebut didukung dengan penelitian Sun *et al.* (2012) dan Mutaqin *et al.* (2023) yang menyatakan meskipun pekerja memiliki pengetahuan yang baik, mereka jarang mempraktikannya karena keterbatasan waktu dalam usaha mereka. Penelitian lain menyebutkan bahwa persepsi risiko memainkan peran penting dalam perilaku karyawan. Karyawan mengetahui prosedur yang benar tetapi mungkin tidak menyadari atau tidak mempercayai risiko yang melekat ketika prosedur yang benar tidak diikuti (Da Cunha *et al.*, 2014). Pimpinan dari sebuah organisasi perlu memahami bahaya dan risiko yang timbul dalam organisasi mereka dan upaya pencegahannya (Petitta *et al.*, 2017).

Kepemimpinan

Elemen kepemimpinan didefinisikan sebagai komponen yang mengukur pemanfaatan staf oleh pemimpin mereka untuk melakukan dan mematuhi standar keamanan pangan. Elemen ini mencakup peran pemimpin dalam menginspirasi, memantau, menjadi panutan, memberikan pujian dalam praktik keamanan pangan. Gaya kepemimpinan berpe-

ngaruh terhadap perilaku karyawan dalam praktik keamanan pangan dan higiene pangan (Ko dan Kang, 2019). Sebagian karyawan baik dari level manajerial maupun non-manajerial merasa bahwa perusahaan sudah menerapkan *rewards* dan *punishment* bagi karyawannya sedangkan sebagian lain tidak. Hal ini menandakan bahwa aplikasi *rewards* dan *punishment* belum merata di tiap departemen dan belum ada kriteria penilaian yang jelas serta tingkat bias yang tinggi. Pada kondisi ini, karyawan merasa bahwa pemimpin mereka tidak memberikan contoh dan tidak menginspirasi mereka dalam melakukan praktik keamanan pangan yang baik. Oleh karena itu, karyawan menganggap bahwa program pelatihan kepemimpinan perlu dilakukan oleh perusahaan. Pentingnya kepemimpinan dalam penerapan BKP dikemukakan oleh Yiannas (2009) yang menyatakan bahwa para pemimpin organisasi harus memilih untuk memiliki BKP yang kuat karena mereka memengaruhi sikap karyawan terhadap keamanan pangan.

Pengetahuan

Pengetahuan menggambarkan persepsi karyawan terhadap kondisi sumber daya manusia. Tingkat pengetahuan memiliki korelasi dengan sikap keamanan pangan dan praktik keamanan pangan (Mutaqin *et al.*, 2023). Perusahaan telah memiliki program pelatihan yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan sumber daya manusia (SDM) di PT XYZ. Hanya saja, pelatihan mengenai keamanan pangan belum merata dilaksanakan di seluruh gudang dan kantor cabang. Karyawan level non-manajerial menyatakan bahwa beberapa posisi diisi oleh SDM yang kurang ahli dibidangnya padahal perusahaan membutuhkan seorang dengan kepakaran tertentu untuk membantu menyelesaikan masalah. Kendala yang dihadapi adalah adanya kesenjangan kompetensi SDM yang dimulai dari proses rekrutmen yang kurang rinci. Karyawan non-manajerial memiliki pandangan lain terkait kendala yang mereka hadapi dalam hal kompetensi SDM yakni *turn over* karyawan yang tinggi dan kehilangan SDM unggul. Perusahaan memiliki tantangan tersendiri dalam hal meningkatkan level pengetahuan dan SDM karyawannya dengan berbagai program pelatihan yang dapat diadopsi dari perusahaan lain. Adesokan *et al.* (2015) mengemukakan bahwa dukungan manajemen dalam memberikan pelatihan penyegaran rutin bagi penjamah pangan akan membantu dalam penerapan perilaku penanganan pangan yang aman. Keberadaan pengetahuan yang signifikan dapat memotivasi praktik keamanan pangan yang benar, hal ini menjadi alasan mengapa pelatihan sangat penting. Faktor lain yang memengaruhi dampak dari pelatihan adalah perekrutan karyawan dengan pendidikan dan pengalaman rendah,

tingginya perputaran karyawan, biaya investasi, dan ketidakpuasan terhadap gaji (Da Cunha *et al.*, 2014).

Identifikasi faktor internal dan eksternal

Proses identifikasi faktor internal dan eksternal terkait penerapan BKP di PT XYZ dilakukan berdasarkan persepsi karyawan dari hasil penelitian kualitatif di atas. Analisis internal bertujuan mencari kekuatan dan kelemahan (Widyastutie *et al.*, 2021). Langkah ringkas serta efisien dalam pelaksanaan audit manajemen adalah dengan menyusun matriks IFE. Kekuatan dan kelemahan utama dirangkum dan dievaluasi menggunakan matriks IFE untuk melakukan identifikasi dan evaluasi keterkaitan antar faktor pada area tertentu (David, 2011). Variabel-variabel

yang dihasilkan kemudian dilakukan pembobotan, *rating*, dan *scoring* untuk kemudian didapatkan matriks IFE seperti yang disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4 menunjukkan bahwa skor terbobot tertinggi pada analisis IFE sebesar 0,25 sehingga kekuatan utama PT XYZ dalam hal penerapan BKP adalah komunikasi dan penyampaian informasi yang didukung sistem *online*, sedangkan kelemahan utama yang dimiliki adalah belum ada standar pemberian *rewards* dan *punishment*. Nilai total perhitungan matriks IFE yang diperoleh adalah sebesar 2,53. Total nilai tersebut lebih besar dari angka 2,50 sehingga dapat diartikan kondisi internal PT XYZ dapat mengatasi kelemahan yang ada menggunakan kekuatan yang dimiliki (David, 2011).

Tabel 4. Rekapitulasi ringkasan analisis faktor internal (IFAS)/matriks IFE PT XYZ

Table 4. Recapitulation of internal factor analysis summary (IFAS)/IFE matrix at PT XYZ

| No (No) | Faktor Internal (Internal Factors) | Bobot (Weight) | Rating (Rating) | Skor (Score) |
|--|--|-------------------|--------------------|-----------------|
| Faktor kekuatan (Strength factor) | | | | |
| F1 | Memiliki sertifikasi ISO 9001:2015 dan SMKPO BPOM (Has ISO 9001:2015 and SMKPO BPOM certification) | 0.06 | 4 | 0.25 |
| F2 | Memiliki komunikasi terbuka untuk setiap karyawan (Has open communication for every employee) | 0.05 | 4 | 0.19 |
| F3 | Komunikasi dan penyampaian informasi didukung sistem <i>online</i> (Communication and information delivery is supported by an online system) | 0.06 | 4 | 0.25 |
| F4 | Memiliki sarana prasarana logistik yang layak dan dirawat secara rutin (Has a decent logistics infrastructure and is regularly maintained) | 0.05 | 4 | 0.21 |
| F5 | Memiliki budaya kerja kekeluargaan dan sistem <i>work life balance</i> (Has a family work culture and work-life balance system) | 0.05 | 3 | 0.16 |
| F6 | Memiliki program pelatihan (Has a training program) | 0.06 | 4 | 0.24 |
| F7 | Memiliki dokumen penilaian risiko (Has a risk assesment document) | 0.04 | 4 | 0.15 |
| Faktor kelemahan (Weakness factors) | | | | |
| F8 | Sistem kontrol terhadap implementasi mutu dan keamanan pangan masih lemah (The control system for the implementation of food quality and safety are still weak) | 0.05 | 2 | 0.10 |
| F9 | Sistem <i>whistle blowing</i> belum efektif (The whistle blowing system is not yet effective) | 0.05 | 2 | 0.09 |
| F10 | <i>Overload</i> pekerjaan (Work overload) | 0.06 | 2 | 0.11 |
| F11 | Belum ada standar pemberian <i>rewards</i> dan <i>punishment</i> (There is no standard for rewards and punishments) | 0.06 | 2 | 0.13 |
| F12 | Sistem penanganan produk mendekati kadaluarsa masih lemah (The system for handling products approaching expiration is still weak) | 0.05 | 2 | 0.10 |
| F13 | Sumber daya manusia kurang kompeten (Human resources are less competent) | 0.06 | 2 | 0.10 |
| F14 | Belum ada sistem kontrol produk di tingkat distributor dan retail (There is no product control system at the distributor and retail level) | 0.03 | 2 | 0.06 |
| F15 | Kurangnya dukungan dalam hal teknologi dan biaya (Lack of support in terms of technology and cost) | 0.05 | 2 | 0.11 |
| F16 | Pelatihan mengenai standar mutu dan keamanan pangan belum dilakukan keseluruhan cabang (Training on quality and food safety standards has not been carried out in all branches) | 0.06 | 2 | 0.10 |
| F17 | Informasi yang disampaikan tidak selalu konsisten dan <i>terupdate</i> (Information provided is not always consistent and updated) | 0.05 | 2 | 0.09 |
| F18 | Kurangnya contoh dari atasan terhadap implementasi keamanan pangan (Lack of examples from superiors on food safety implementation) | 0.05 | 2 | 0.11 |
| Total (Total) | | 1 | | 2.55 |

Peluang terbesar yang dapat diambil dalam hal penerapan BKP di PT XYZ adalah penerapan penilaian risiko keamanan pangan untuk seluruh aktivitas, sedangkan yang menjadi ancaman terbesar adalah tingkat kesadaran konsumen terkait keamanan pangan yang masih rendah. Tabel 5 menunjukkan hasil perhitungan menggunakan matriks EFE yang diperoleh PT XYZ adalah sebesar 3,25. Jumlah skor tersebut memiliki nilai di atas 2,5 yang berarti bahwa perusahaan mampu memanfaatkan peluang yang dimiliki untuk menghindari ancaman. Strategi perusahaan secara efektif mampu meminimalkan potensi dampak buruk ancaman eksternal dengan pemanfaatan peluang yang ada (David, 2011).

Penentuan strategi penerapan budaya keamanan pangan

Analisis SWOT digunakan sebagai alat untuk mencocokkan beberapa tipe strategi pada kondisi

internal yang menjadi kekuatan serta kelemahan dan peluang serta ancaman dari lingkungan eksternal dalam hal penerapan BKP di perusahaan. Langkah selanjutnya setelah penyusunan matriks IFE dan EFE adalah pembuatan matriks SWOT. David (2011) menyatakan bahwa matriks SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menyusun strategi dari data-data yang tersedia. Data yang terdapat pada Tabel 3 dan 4 dapat disusun menjadi beberapa alternatif. Alternatif strategi yang diperoleh kemudian dimasukkan ke dalam matriks QSPM dan akan dihitung estimasi bobot dan penilaian daya tarik atau *attractiveness score* (AS) (Abbasi *et al.*, 2019). Analisis lanjutan menggunakan QSPM yang termasuk dalam tahap pengambilan keputusan suatu perusahaan untuk menjalankan bisnisnya (Setyorini *et al.*, 2016).

Tabel 5. Rekapitulasi ringkasan analisis faktor eksternal (EFAS)/matriks IFE PT XYZ

Table 5. Recapitulation of external factor analysis summary (EFAS)/EFE matrix at PT XYZ

| No (No) | Faktor Eksternal (External Factors) | Bobot (Weight) | Rating (Rating) | Skor (Score) |
|---|--|-------------------|--------------------|-----------------|
| Faktor peluang (Opportunity factors) | | | | |
| F1 | Adanya program makan gratis yang dirasa akan mendorong industri pangan dalam menciptakan produk yang inovatif (The existence of a free meal program is felt to encourage the food industry to create innovative products) | 0.07 | 3 | 0.21 |
| F2 | Perusahaan memiliki daya saing di pangsa pasar dengan adanya sertifikasi yang dimiliki (The company has competitiveness in the market share with its certification) | 0.06 | 4 | 0.25 |
| F3 | Penerapan <i>balance score card</i> untuk mendukung efektivitas sistem komunikasi dan kompetensi (Implement a balanced scorecard to support the effectiveness of the communication and competency system) | 0.06 | 2 | 0.15 |
| F4 | Penerapan penilaian risiko keamanan pangan untuk seluruh aktivitas (Implementation of food safety risk assessment for all activities) | 0.07 | 4 | 0.27 |
| F5 | Brainstorming metode pelatihan dengan perusahaan lain (Brainstorming training methods with other companies) | 0.08 | 3 | 0.22 |
| F6 | Audit independen dari badan sertifikasi atau pemerintah (Independent audit from a certification body or government) | 0.07 | 4 | 0.26 |
| F7 | Leadership program bagi karyawan (Leadership program for employees) | 0.07 | 3 | 0.22 |
| Faktor ancaman (Threat factors) | | | | |
| F8 | Turn over karyawan tinggi dan potensi kehilangan SDM unggul (High employee turnover and potential loss of superior human resources) | 0.07 | 3 | 0.22 |
| F9 | Tingkat kesadaran pentingnya implementasi whistle blowing masih rendah (The level of awareness of the importance of whistle blowing implementation is still low) | 0.06 | 3 | 0.20 |
| F10 | Kompetitor didukung teknologi yang lebih maju (Competitors are supported by more advanced technology) | 0.06 | 3 | 0.18 |
| F11 | Aturan mengenai keamanan pangan di sarana peredaran belum terdapat batasan yang tegas dan tidak tersosialisasi dengan baik (Rules regarding food safety in distribution facilities do not have strict limits and are not well-socialized) | 0.07 | 3 | 0.20 |
| F12 | Kebiasaan lama karyawan yang sulit berubah (Old habits of employees that are difficult to change) | 0.05 | 3 | 0.17 |
| F13 | Adanya intervensi dari pihak-pihak berkepentingan (Intervention from interested parties) | 0.08 | 4 | 0.30 |
| F14 | Tingkat kesadaran konsumen terkait keamanan pangan masih rendah (The level of consumer awareness regarding food safety is still low) | 0.07 | 3 | 0.22 |
| F15 | Kompetitor memiliki sertifikasi yang lebih lengkap terkait keamanan pangan (Competitors have more complete certifications related to food safety) | 0.07 | 3 | 0.22 |
| Total (Total) | | 1 | | 3.25 |

QSPM dapat menjadi alat bagi perusahaan dalam melakukan evaluasi alternatif strategi secara lebih objektif, berdasarkan faktor eksternal dan internal yang telah berhasil diidentifikasi sebelumnya. Nilai TAS yang semakin tinggi pada suatu alternatif strategi mengindikasikan bahwa strategi tersebut semakin menarik untuk dijalankan, begitupun sebaliknya (Widyastutie *et al.*, 2021). Nilai TAS dari masing-masing strategi yang diperoleh dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 6.

Hasil perhitungan pada matriks QSPM mendasari perolehan urutan prioritas alternatif strategi dari TAS. Nilai TAS tertinggi adalah penerapan program *food safety Gemba* secara periodik untuk memantau praktik keamanan pangan dengan nilai 6,91. *Gemba* dapat didefinisikan sebagai cara mengidentifikasi masalah dan menilai proses perbaikan yang dilakukan oleh karyawan di lingkungan kerja guna mencapai kesinambungan (Cherrafi *et al.*, 2019). Salah satu faktor kunci yang mengarah pada

Gemba yang efektif adalah rencana visual dan komunikasi yang baik yang memungkinkan karyawan mengharapkan kunjungan dan tidak terkejut. Setiap kunjungan diumumkan dan dimediasi terlebih dahulu oleh karyawan di departemen tersebut. *Gemba* juga berguna untuk menjalin hubungan dengan karyawan untuk mendapatkan rasa percaya yang diperoleh melalui interaksi langsung. Penelitian Fitri (2016) menyebutkan bahwa penerapan *Gemba* meningkatkan kerja sama tim, disiplin diri, komunikasi, pemberdayaan, kualitas kerja dan perbaikan berkelanjutan. Lebih jauh, pertanyaan yang diajukan pada saat *Gemba* dijawab oleh para pekerja berdasarkan fakta yang diamati (Micieta *et al.*, 2021). Nilai TAS terendah adalah pengembangan produk dan penetrasi pasar dengan peningkatan aktivitas media sosial yang memuat konten mengenai implementasi sistem manajemen keamanan pangan di sarana distribusi dan *update* regulasi terkait dengan nilai 6,25.

Tabel 6. Hasil QSPM penerapan budaya keamanan pangan PT XYZ

Table 6. QSPM result of implementation food safety culture at PT XYZ

| No (No) | Alternatif Strategi (Alternative Strategy) | Skor TAS (TAS Score) |
|------------|--|-------------------------|
| ALT1 | Pengembangan produk dan penetrasi pasar dengan peningkatan aktivitas media sosial yang memuat konten mengenai implementasi sistem manajemen keamanan pangan di sarana distribusi dan update regulasi terkait (Product development and market penetration with increased social media activities containing content on the implementation of food safety management systems in distribution facilities and updates on related regulations) | 6.25 |
| ALT2 | Memasukkan tema <i>leadership</i> sebagai bentuk pelatihan dasar (core training) dalam program pelatihan tahunan (Including the theme of leadership as a form of core training in the annual training program) | 6.78 |
| ALT3 | Pengembangan program pelatihan mutu dan keamanan pangan dengan memanfaatkan sistem daring dan proses digital dengan jangkauan informan yang lebih luas (Development of quality and food safety training programs by utilizing online systems and digital processes with a wider range of informants) | 6.79 |
| ALT4 | Pengembangan sistem <i>balance score card</i> (BSC) yang terintegrasi dengan sistem digital yang dimiliki perusahaan untuk menganalisis efektivitas kinerja perusahaan dalam hal implementasi keamanan pangan sehingga dapat meminimalisir risiko ketidaksesuaian (Development of a balance score card (BSC) system integrated with the company's digital system to analyze the effectiveness of the company's food safety implementation to minimize the risk of non-conformity) | 6.83 |
| ALT5 | Penerapan program <i>food safety Gemba</i> secara periodik untuk memantau praktik keamanan pangan (Periodic implementation of food safety Gemba program to monitor food safety practices) | 6.91 |
| ALT6 | Perancangan program <i>awards</i> untuk performa departemen dengan struktur penilaian berdasarkan pencapaian departemen (Designing an awards program for departmental performance with an assessment structure based on departmental achievements) | 6.61 |
| ALT7 | Penyusunan <i>work load analysis</i> dan kamus kompetensi karyawan untuk seluruh level jabatan (Preparation of work load analysis and employee competency dictionary for all levels of positions) | 6.65 |
| ALT8 | Sosialisasi program whistle blowing perusahaan dengan membuat <i>platform online</i> yang mudah diakses oleh seluruh karyawan (Socialization of the company's whistle-blowing program by creating an online platform that is easily accessible by all employees) | 6.84 |
| ALT9 | Upgrade sistem manajemen keamanan pangan ke standar yang lebih global (Upgrading the food safety management system to a more global standard) | 6.74 |

Strategi yang paling menarik dalam setiap rangkaian alternatif ditunjukkan dengan besarnya nilai TAS. Besarnya perbedaan antara jumlah TAS dalam serangkaian alternatif strategis tertentu menunjukkan keinginan relatif suatu strategi dibandingkan strategi yang lainnya (David, 2011). Secara berurutan, peringkat strategi prioritas strategi berdasarkan nilai TAS dari yang tertinggi sampai dengan terendah adalah ALT 5, ALT 8, ALT 4, ALT 3, ALT 2, ALT 9, ALT 7, ALT 6 dan ALT 1.

Adanya analisis strategi ini menyebabkan perusahaan dapat merumuskan program kerja yang tepat untuk diterapkan guna mengembangkan praktik keamanan pangan. Penerapan BKP di sebuah perusahaan akan memberikan dampak signifikan dan positif pada kinerja karyawan dan perusahaan.

KESIMPULAN

Karyawan PT XYZ memiliki persepsi yang baik terhadap BKP, namun hasil dari proses FGD mengidentifikasi terdapat beberapa kelemahan dan ancaman. Hasil identifikasi faktor internal PT XYZ menunjukkan tujuh kekuatan dan 11 kelemahan. Kekuatan terbesar yang dimiliki perusahaan dalam hal penerapan BKP adalah komunikasi dan penyampaian informasi didukung sistem *online*, sedangkan kelemahan terbesar adalah belum ada standar pemberian *rewards* dan *punishment*. Hasil identifikasi faktor eksternal PT XYZ menunjukkan tujuh kekuatan dan delapan ancaman bagi penerapan BKP. Peluang terbesar yang dimiliki oleh PT XYZ adalah penerapan penilaian risiko keamanan pangan untuk seluruh aktivitas, sedangkan ancaman terbesar bagi PT XYZ adalah tingkat kesadaran konsumen terkait keamanan pangan masih rendah. Sembilan alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT dapat diterapkan guna mendukung implementasi BKP di PT XYZ. Alternatif strategi yang menjadi prioritas berdasarkan hasil dari analisis QSPM adalah penerapan program *food safety Gemba* secara periodik untuk memantau praktik keamanan pangan dengan nilai TAS sebesar 6,91.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, F., Esparcia, J., & Saadi, H. A. (2019). From analysis to formulation of strategies for farm advisory services (case study: Valencia – Spain). An application through SWOT and QSPM matrix. *European Countryside*, 11(1), 43–73. <https://doi.org/10.2478/euco-2019-0004>
- Adesokan, H.K., Akinseye, V.O., & Adesokan, G.A. (2015). Food safety training is associated with improved knowledge and behaviours among foodservice establishments' workers. *International Journal of Food Science*, 2015(1), 1–8. <http://dx.doi.org/10.1155/2015/328761>
- Akbar, R. I., Suhardini, D., & Astuti, P. (2022). Perancangan model pengukuran kinerja menggunakan sustainability balanced scorecard di PT XYZ. *Jurnal Teknik Industri*, 12(1), 83–90. <https://doi.org/10.25105/jti.v12i1.14029>
- Bisjoe, A. (2018). Menjaring data dan informasi penelitian melalui FGD (Focus Group Discussion): belajar dari praktik lapang. *Info Teknis Eboni*, 15(1), 17–27. <https://doi.org/10.20886/buleboni.2018.v15.pp17-27>
- [BPOM] Badan Pengawas Obat dan Makanan. (2021). Laporan Tahunan BPOM. Jakarta: Badan Pengawas Obat dan Makanan.
- Clayton, M. L., Smith, K. C., & Pollack, K. M. (2016). U.S. food system working conditions as an issue of food safety: key stakeholder perspectives for setting the policy agenda. *A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 26(4), 599–621. <https://doi.org/10.1177/1048291116661845>
- Cherrafi, A., Elfezazi, S., Hurley, B., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., Anosike, A., & Batista, L. (2019). Green and lean: a gemba-kaizen model for sustainability enhancement. *Production Planning & Control*, 30(5-6), 385–399. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1501808>
- Da Cunha, D. T., De Rosso, V. V., & Stedefeldt, E. (2014). The role of theoretical food safety training on Brazilian food handlers' knowledge, attitude and practice. *Food Control* 43, 167–174. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2014.03.012>
- Da Cunha, D. T., De Rosso, V. V., & Stedefeldt, E. (2018). Food safety performance and risk of food services from different natures and the role of nutritionist as food safety leader. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23(12), 4033–4042.
- David, F. R. (2011). *Strategic management 13th Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Dharmawan, I. P. G. A., Kusumaningrum, H. D., & Rahayu, W. P. (2016). Sistem evaluasi cara pergudangan dan distribusi yang baik untuk menjamin mutu dan keamanan susu bubuk. *Jurnal Mutu Pangan*, 3(1), 1–9.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- Fatimah, U., Abidin, U. Z., Strohbehn, C. H., & Arendt, S. W. (2014). An empirical investigation of food safety culture in onsite foodservice operations. *Food Control*, 46, 255–263. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2014.05.029>

- Fitri, M. (2016). Gemba kaizen dan hubungannya dengan penerapan system manajemen kualitas ISO 9001. *Jurnal Teknologi Elektro*, 7(1), 56–65. <https://doi.org/10.22441/jte.v7i1.816>
- Gultom, J. R., Sidiq, A. Z., Azzahra, Z. Q., Nadirra, N., & Rahayu, W.A. (2024). Analisis strategi dengan metode SWOT, QSPM dan SPACE pada PT Kimia farma, Tbk. *Mediastima*, 30(1), 13–27. <https://doi.org/10.55122/mediastima.v30i1.1211>
- Griffith, C. J., Livesey, K. M., & Clayton, D. (2010). The assessment of food safety culture. *British Food Journal*, 112(4), 439–456. <https://doi.org/10.1108/00070701011034448>
- Hendrowati, T. Y. (2023). *Manajemen strategi*. Purbalinga: Eureka Media Aksara.
- Irwanto. (2017). *Focused group discussion: Sebuah pengantar praktis*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Jespersen, L., & Huffman, R. (2014). Building food safety into the company culture: a look at Maple Leaf foods. *Perspectives in Public Health*, 134(4), 200–205. <https://doi.org/10.1177/1757913914532620>
- Jespersen, L., MacLaurin, T., & Vlerick, P. (2017). Development and validation of a scale to capture social desirability in food safety culture. *Food Control*, 82, 42–47. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2017.06.010>
- Ko, W. H., & Kang, H. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science & Nutrition*, 7(6), 2131–2143. <https://doi.org/10.1002/fsn3.1056>
- Macheke, L., Manditsera, F. A., Ngadze, R. T., Mubaiwa, J., Nyanga, L. K. (2013). Barriers, benefits and motivation factors for the implementation of food safety management system in the food sector in Harare Province. Zimbabwe. *Food Control*, 34, 126–131. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2013.04.019>
- Malikh, H. (2018). The food safety culture of a night market. *Journal of Economics and Business*, 1(4), 1–9. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.01.04.39c>
- Manning, L. (2017). The influence of organizational subcultures on food safety management. *Journal of Marketing Channels*, 24(3-4), 180–189.
- Micieta, B., Howaniec, H., & Binasova, V. (2021). Increasing work efficiency in a manufacturing setting using gemba walk. *European Research Studies Journal*, 24(4), 601–620. <https://doi.org/10.35808/ersj/2792>
- Mutaqin, M. Z., Dewanti-Hariyadi, R., & Nurtama, B. (2023). Food safety knowledge, attitudes, and practices among online food delivery services during covid-19 pandemic in Jabodetabek area, Indonesia. *Food Research*, 7(5), 318–331. [https://doi.org/10.26656/fr.2017.7\(5\).059](https://doi.org/10.26656/fr.2017.7(5).059)
- Nayak, R., & Waterson, P. (2017). The assessment of food safety culture: an investigation of current challenges, barrier, and future opportunities within the food industry. *Food Control*, 73(2017), 1114–1123. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2016.10.061>
- Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J., & Mukherjee, N. (2017). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *British Ecological Society Journals*, 9(1), 20–32. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12860>
- Petitta, L., Probst, T. M., Barbaranelli, C., & Ghezzi, V. (2017). Disentangling the roles of safety climate and safety culture: Multi effects on the relationship between supervisor enforcement and safety compliance. *Accident Analysis and Prevention*, 99, 77–89. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2016.11.012>
- Powell, D. (2011). Enhancing food safety culture to reduce rates of foodborne illness. *Food Control*, 22.6(2011), 817–822. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2010.12.009>
- Raharjo, B., Rahayu, W. P., & Hunaefi, D. (2023). Relevansi budaya keamanan pangan dengan implementasi teknologi industri 4.0 di industri pangan Indonesia. *Jurnal Teknologi dan Industri Pangan*, 34(2), 152–165. <https://doi.org/10.6066/jtip.2023.34.2.152>
- Redmond, S. A., Wilcox, S. L., Campbell, S., Kim, A., Finney, K., & Barr, K. (2015). A brief introduction to the military workplace culture. *Work*, 50(1), 9–20. <https://doi.org/10.3233/WOR-141987>
- Rubihanto, A., Ismiyah, E., & Jufriyanto, M. (2022). Analisis strategi pemasaran menggunakan pendekatan analisis SWOT dan QSPM. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 19(2), 234–240.
- Setyorini, H., Effendi, M., & Santoso, I. (2016). Strategi pemasaran menggunakan matriks SWOT dan QSPM (Studi kasus: restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5(1), 46–53. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2016.005.01.6>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sun, Y.M., Wang, S.T., & Huang, K.W. (2012). Hygiene knowledge and practices of night market food vendors in Tainan City, Taiwan.

- Food Control*, 23(1), 159-164.
<https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2011.07.003>
- Taherdoost, H. (2018). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5(3), 28–36.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>
- Taneichi, H., & Rokkaku, R. (2019). A qualitative focus group discussion study on the experiences of certified nurses in dementia nursing related to effective staff education. *Nursing Open*, 7(2), 547–555. <https://doi.org/10.1002/nop2.419>
- Watson, D. (2018). Brexit and the implications of food safety cultural compliance in the food manufacturing sector. *Journal of ACTA Scientific Microbiology*, 1.4, 54–62.
<https://doi.org/10.31080/ASMI.2018.01.0039>
- Widyastutie, D. I., Sahara, & Kirbrandoko. (2021). Formulasi strategi distribusi produk susu bubuk di PT. XYZ. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 7(3), 665–680.
<http://dx.doi.org/10.17358/jabm.7.3.665>
- Yiannas F. (2009). *Food safety culture: Creating a behaviour based food safety management system*. New York: Springer.
- Zanin, L. M., Luning, P. A., da Cunha, D. T., & Stedefeldt, E. (2021a). Influence of educational actions on transitioning of food safety culture in a food service context: part 1 – triangulation and data interpretation of food safety culture elements. *Food Control*, 119, 107447.
<https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2020.107447>
- Zanin, L. M., Stedefeldt, E., da Silva, S. M., da Cunha, D. T., & Luning, P. A. (2021b). Influence of educational actions on transitioning of food safety culture in a food service context: part 2 - effectiveness of educational actions in a longitudinal study. *Food Control*, 120, 107542.
<https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2020.107542>
- Zanin, L. M., Luning, P. A., & Stedefeldt, E. (2022). A roadmap for developing educational actions using food safety culture assessment – A case of an institutional food service. *Food Research International*, 155, 111064.
<https://doi.org/10.1016/j.foodres.2022.111064>