

# Manajemen Rantai Pasok Global Dan Antisipasi Peningkatan Kinerja Manajemen Rantai Pasok Pangan Di Perusahaan Umum BULOG

Oleh:  
E. Gumbira-Sa'id

## RINGKASAN

Manajemen rantai pasok global agribisnis dan agroindustri adalah pergerakan komoditas dan produk serta kapital secara transnasional dengan perbedaan waktu yang sangat bervariasi tergantung jarak dan lokasi geografisnya. Oleh karena itu, pemetaan manajemen rantai pasok global dapat memperlihatkan hubungan ekonomi dan konseptual diantara para petani produsen, pusat-pusat perdagangan, serta rantai distribusi diantara berbagai pihak di atas dan dengan konsumen. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam ketahanan pangan nasional, Perum BULOG seyogianya mampu mengantisipasi kemungkinan diperluasnya tugas penanganan pasokan pangan utama dari sumberdaya domestik dan mancanegara, bukan hanya beras, melainkan juga kacang kedelai, jagung, gula, minyak goreng dan daging sapi, sesuai dengan ambisi pemerintah untuk mewujudkan swasembada keseluruhan komoditas dan produk di atas pada tahun 2014. Tulisan ini menjelaskan kondisi mutakhir mengenai rantai pasok pangan global, karakteristik rantai pasok pangan, dan berbagai kebutuhan yang perlu diantisipasi BULOG dalam penyiapan sumberdaya manusia dan sumberdaya teknologi dalam menangani rantai pasok pangan di Indonesia, di masa depan.

kata kunci: rantai pasok global, komoditas pangan, BULOG, sumberdaya manusia, manajemen

## I. PENDAHULUAN

Sebagai lembaga terpenting dalam menjaga ketahanan pangan di Indonesia, perusahaan umum (Perum) Badan urusan Logistik (BULOG) sejak didirikannya memiliki tugas memasok bahan pangan, sehingga pengetahuan dan pengalaman BULOG dalam manajemen rantai pasok pangan dan hasil pertanian lainnya seyogianya dapat diandalkan. Selama ini kompetensi BULOG dalam manajemen penanganan lepas panen, penggudangan dan distribusi beras domestik sudah cukup teruji, terbukti dengan pengakuan pemerintah yang memberikan sertifikat perusahaan biru dari Presiden Republik Indonesia pada tahun 2009 yang lalu. Namun demikian, BULOG kemungkinan besar belum teruji dalam perspektif manajemen rantai pasok

dalam konteks persaingan global saat ini yang semakin ketat, apabila kewenangan tugasnya diperluas pada komoditas non padi atau produk non beras yang diperebutkan pada pasar global. Terlebih lagi barang yang jadi obyek dalam rantai pasok pangan oleh BULOG adalah komoditas (bahan pertanian yang dapat diperdagangkan) atau produk (komoditas yang telah mengalami pengolahan sehingga dapat lebih mudah untuk dikonsumsi) yang kamba dan mudah rusak, sehingga berbagai rujukan standar mengenai manajemen rantai pasok yang biasa berlaku untuk barang-barang non biologik dan tahan dari berbagai kerusakan fisik, kimia, mikrobiologik dan enzimatik tidak terlalu sesuai untuk digunakan. Oleh karena itu, dalam tulisan ini rujukan yang digunakan diusahakan sedekat mungkin mengacu kepada

---

manajemen rantai pasok produk agribisnis dan agroindustri, sehingga karakteristik fisik dan fungsi kerjanya dalam manajemen rantai pasok akan lebih cocok untuk dipertimbangkan fungsi dan aplikasinya di perum BULOG. Walaupun saat ini fokus tugas utama BULOG baru terbatas pada pengadaan dan distribusi beras, namun dalam mengantisipasi capaian swasembada dan ketahanan pangan menuju target sasaran tahun 2014, maka selain beras, pembahasan juga dilakukan terhadap komoditas ekonomi politik yang dianggap penting oleh pemerintah Indonesia, yakni jagung, kedelai, gula pasir, minyak goreng dan daging sapi (Suryana, dalam Kompas 2010), yang secara hipotetik seyogianya juga ditangani oleh BULOG (Gumbira-Sa'id, 2009).

Peningkatan produktivitas diperkirakan menjadi mesin pertumbuhan, sehingga produksi beras dunia dapat meningkat 9 persen hingga tahun 2018 (FAO, 2009). Di antara negara-negara berkembang, diperkirakan adanya penyusutan penanaman padi dan kedelai, terkait dengan kebijakan yang berlaku, penurunan dukungan atau kondisi pendorong pertumbuhan tanaman yang kurang baik, tetapi di lain pihak berdampak pada meningkatnya areal tanam komoditas jagung. Walaupun demikian, penurunan diperkirakan tidak serendah dekade sebelumnya. Digunakannya padi hibrida dan galur modifikasi genetik yang mampu meningkatkan produksi padi kemungkinan juga dapat dihambat oleh faktor lain seperti penurunan kesuburan lahan, kompetisi lahan, air dan tingkat tenaga kerja, sehingga perebutan pengadaan beras dari pasar global masih tetap akan ketat. Di lain pihak pengadaan kedelai dan jagung dari hasil panen di dalam negeri harus tetap diupayakan sekeras mungkin, diantaranya dengan memberikan berbagai insentif bagi petani produsen, karena kedelai dan jagung masih sangat rentan dari fluktuasi stok dan harga dunianya. Permintaan pengadaan kedelai dan jagung dari impor kemungkinan tidak akan lebih rendah dari tahun-tahun sebelumnya.

Permintaan terhadap gula pasir relatif pasif terhadap perubahan harga dunia tetapi

lebih pada perubahan pendapatan perkapita. Dengan biaya produksi rendah dan potensi mengembangkan lahan tambahan, produksi gula Brazil diperkirakan tumbuh 36 persen dan dapat mendorong peningkatan ekspor. Walaupun demikian, sekitar 60 persen tebu yang dihasilkan Brazil diperkirakan digunakan untuk produksi etanol di tahun 2018. Di periode menengah selanjutnya, pertumbuhan permintaan negara berkembang semakin stabil berkaitan dengan tumbuhnya populasi dan peningkatan diet terhadap pangan olahan yang menggunakan gula. Berlawanan dengan negara-negara Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) yang memiliki konsumsi yang stagnan bahkan menurun berdasarkan penurunan populasi dan perubahan diet yang mengurangi gula dengan alasan kesehatan dan kegemukan, konsumsi negara-negara non OECD meningkat dalam produksi dan konsumsi gula. Hingga 2018 agregat pasarnya mencapai 80 persen total dunia (FAO, 2009). Khusus untuk pengadaan minyak goreng, permasalahannya tidak akan serumit untuk komoditas atau produk lainnya, mengingat Indonesia adalah produsen terbesar dunia untuk minyak sawit mentah (CPO), sehingga kebijakan pemerintah Indonesia sendiri, secara hipotetik, seharusnya dapat menjamin pasokan domestik mengenai minyak goreng.

Dalam sektor peternakan global, perbaikan iklim investasi, kapasitas pembangunan, infrastruktur dan modernisasi teknologi intensif dan terintegrasi merupakan faktor utama pertumbuhan yang tinggi di Negara-negara berkembang. Hal tersebut terutama terjadi pada ternak unggas di Cina, Brazil, India dan beberapa kelompok persemakmuran Negara-negara merdeka (Commonwealth of Independent States/CIS) diasumsikan menjadi pengeksportir 2/3 daging dunia, termasuk daging sapi. Amerika Serikat, Argentina, dan Australia tetap menjadi eksportir utama daging sapi untuk pasar dunia. Tren peningkatan daya beli negara berkembang, termasuk Indonesia, membawa perubahan pola makan yang semakin berorientasi pada bahan pangan protein dan tambahan yang

---

Keseluruhan konsumsi daging sapi di negara berkembang diperkirakan mencapai 82 persen dari pertumbuhan global (IFPRI, 2009; FAO, 2009). Oleh karena itu, ambisi Indonesia untuk berswasembada daging sapi di tahun 2014 harus betul-betul diupayakan.

## II. MANAJEMEN RANTAI PASOK PANGAN GLOBAL

Manajemen rantai pasok atau pasokan (supply chain management) dalam agribisnis dan agroindustri didefinisikan sebagai hubungan kerjasama antara produsen di lahan, pengolah, serta wholesale (pasar induk) atau pedagang ritel dalam memberikan jaminan mutu yang tinggi serta untuk meminimalkan biaya produksi (Brown, 2003). Manajemen rantai pasok secara teoritik dapat dinyatakan sebagai pendekatan filosofi secara mendasar untuk penciptaan manajemen rantai nilai (value chain management) dalam membangun nilai yang difokuskan pada permintaan konsumen. Inti dari manajemen rantai pasokan adalah aliran produk dan informasi yang diharapkan dapat menjembatani permintaan konsumen dan hubungan antara para pelaku di dalam sistem pemasaran. Hubungan rantai pasokan diharapkan tercipta secara alamiah dan hasilnya bermanfaat bagi pembeli dan penjual. Dengan demikian, aspek-aspek sosial seperti kepercayaan (trust), transfer informasi, dan kemampuan belajar akan mempengaruhi kinerja, pengembangan dan keberhasilan rantai nilai (Champion dan Fearne, 2001).

Dalam manajemen rantai pasok pangan dan hasil pertanian global, yang saat ini semakin ketat, US Council of Supply Chain Management (2009) merekomendasikan elemen-elemen yang wajib diperhatikan yakni pelayanan pada konsumen, peramalan permintaan yang akurat, komunikasi distribusi, pengendalian persediaan, penanganan bahan, pengolahan pesanan, dukungan daya dan jasa, analisis lokasi untuk gudang penyimpanan komoditas atau produk, pembelian, pengemasan, penanganan komoditas atau produk yang ditolak, penyelamatan dan pemanfaatan limbah atau bagian komoditas atau produk yang rusak, manajemen lalu lintas

dan transportasi serta manajemen penggudangan. Elemen-elemen di atas sangat penting dikuasai mengingat biaya manajemen rantai pasokan di Amerika Serikat dapat mencapai 23 persen dari biaya total manufaktur (produksi), sedangkan di Kanada biayanya jauh lebih besar, yakni 32 persen dari biaya manufaktur (produksi) (Long, 2006).

Dalam esensinya terdapat empat bidang besar yang perlu dibina dalam menangani manajemen rantai pasok pangan global (SBA Wayne State University (diakses Maret 2010) yakni sebagai berikut: (a) Pemanufakturan (Manufacturing) atau Produksi untuk menangani pembelian, manajemen operasi dan operasi pergudangan. Pihak-pihak yang terlibat adalah petani produsen komoditas sebagai bahan baku pangan, atau produk pangan bagi konsumen luas; (b) Perdagangan untuk menangani pembelian, pencarian pemasok andalan dan distribusi bahan pangan. Para pihak yang terlibat adalah para pedagang ritel, pedagang pasar induk, serta para distributor; (c) Kelembagaan Jasa untuk menangani pembelian, operasi, dan manajemen sistem rantai pasok bahan pangan. Para pihak yang terkait adalah beragam institusi jasa termasuk bank, lembaga pembiayaan lain, rumah sakit, lembaga pendidikan, lembaga penyedia jasa asuransi dan lain-lain; (d) Transportasi untuk menangani manajemen sistem pasokan bahan pangan dan manajemen lalu lintas. Para pihak yang terkait adalah perusahaan jasa angkutan darat, laut maupun udara yang memiliki kompetensi dan pengalaman dalam menangani bahan-bahan pangan, yang sangat berbeda karakteristiknya dari barang-barang non-biologik seperti besi, baja, semen, plastik dan berbagai ragam materi bahan bangunan dan industri otomotif.

Di Amerika Utara, wilayah bisnis rantai pasok pangan yang terkemuka, identifikasi perekrutan tenaga kerja dalam rantai pasok pangan global ternyata juga melibatkan pengembangan karir dalam profesi rantai pasok yang semakin luas, diantaranya pada divisi pemanufakturan (produksi) dan ritel; transportasi, serta penggudangan dan

berkembang adalah pada semua jalur transportasi dengan pesawat udara, kereta api, lini transportasi darat, armada kapal laut maupun pada jalur pengangkutan intermodal. Dalam jabaran selanjutnya manajemen transportasi di atas ikut mengembangkan karir pada kegiatan pembelian, teknologi informasi, operasi teknis, manajemen sumberdaya manusia, administrasi pelayanan konsumen, kesehatan dan keselamatan serta aspek-aspek manajemen finansial (Long, 2006; US Council of Supply Chain Management, 2009).

Implikasi manajerial yang secara logis akan menimpa BULOG dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya dalam manajemen rantai pasok bahan pangan adalah divisi Sumberdaya Manusia BULOG kemungkinan besar harus lebih fokus lagi dalam membina serta merekrut tenaga-tenaga profesional yang berkompeten dalam

manajemen rantai pasok global, bukan hanya rantai pasok domestik. Tenaga-tenaga profesional yang perlu disiapkan adalah personalia yang akan bertugas sebagai Manajer Fasilitas, Manajer Komoditas atau Produk, Pejabat Penjadwal Pengadaan Komoditas atau Produk, Manajer Produksi, Analis Rantai Pasok, Manajer Rantai Pasok, Manajer Transportasi, Spesialis Pembelian bahan pangan, dan lain-lain.

Secara ringkas, dalam manajemen rantai pasokan global terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan secara seksama, yaitu sebagai berikut (Sturgeon, 2006; Gallis, 2006; Fearn, dkk., 2001): (a) Dampak manajemen rantai pasok pada kebijakan pemerintah, khususnya karena komoditas atau produk pangan sangat erat dengan kebijakan ekonomi politik; (b) Pemetaan manajemen rantai pasok dalam hubungannya dengan kelompok

Tabel 1. Perbedaan antara Pendekatan Pengadaan pangan Secara Konvensional dan Secara Manajemen Rantai Pasokan

Faktor	Pendekatan Konvensional	Pendekatan Manajemen Rantai Pasok
Pertukaran Informasi	Sedikit atau Tidak Ada	Ekstensif
Fokus Utama	Biaya/Harga	Nilai/Mutu Komoditas
Orientasi	Komoditas	Diferensiasi Produk
Hubungan Kekuatan (Power Relationship)	Dorongan Pasokan	Tarikan Permintaan
Struktur Organisasi	Independen	Interdependen
Filosofi	Keuntungan Pribadi	Optimasi Rantai
Lingkup Pengelolaan Individu	Sulit	Fuzzy
Lingkup Rantai Pasokan	Fuzzy	Sulit
Titik Kontak Interorganisasi	Sedikit	Banyak
Model Operasi	Taktis	Strategis
Komunikasi antar Pemangku Bisnis	Formal dan Lambat	Informal dan Cepat
Hubungan antar Para pemangku Bisnis	Rendah	Tinggi
Kepercayaan antar Para pemangku Bisnis	Jangka Pendek	Jangka Panjang
Difusi pengetahuan/pengalaman antar pemangku Bisnis	Rendah	Tinggi
Pemangku Bisnis di dalam Sistem	Banyak	Sedikit
Model Organisasi	Mekanistik	Organik
Visi Organisasi dan Nilai antar Pemangku Bisnis	Berbeda, Divergen	Hampir Setipe, Konvergen (Terfokus)

Sumber: Champion dan Fearn (2001) (diadaptasi)

---

kawasan dan pembagian waktu, serta hubungannya dengan ekonomi. Hal ini menjadi semakin penting bilamana BULOG diberikan lagi kewenangan untuk melakukan pembelian bahan pangan di luar beras dari pasar global; (c) Penghematan waktu distribusi, yang mengharuskan sumberdaya manusia BULOG cerdas dalam mengatasi kelemahan sistem dan infrastruktur transportasi di dalam negeri; (d) Reduksi biaya (biaya manufaktur, penyimpanan, distribusi dan bila ada termasuk pemanfaatan kembali dan pengolahan limbah) dalam suatu kesatuan kegiatan yang terintegrasi; (e) Peningkatan efektivitas dan efisiensi serta akurasi dalam mengantisipasi permintaan dan kebutuhan konsumen; serta (f) Memberikan nilai tambah komoditas dan produk pangan melalui inovasi pengembangan produk baru dan jasa pelayanan konsumen yang lebih baik.

Fokus manajemen rantai pasokan adalah menemukan cara yang paling efektif dan efisien dalam menerapkan nilai tambah, dengan tujuan untuk memperoleh solusi terhadap berbagai masalah rumit yang berhubungan dengan permintaan konsumen (Fearne, dkk., 2001). Pada Tabel 1 diperlihatkan perbedaan antara pendekatan tradisional dan manajemen rantai pasokan pada pasar pangan, sedangkan pada Tabel 2 (lampiran) diperlihatkan dampak pendekatan manajemen rantai pasokan pada setiap pelaku yang terlibat dalam manajemen rantai pasokan pangan.

### III. RANTAI NILAI PADA PEMESANAN DAN DISTRIBUSI KOMODITAS/PRODUK

Analisis rantai komoditas secara teoritis memiliki orientasi permintaan yang diinformasikan oleh ekonomi neoklasik sebagai orientasi pasokan ekonomi politik. Pendekatan ekonomi politik tradisional pada rantai komoditas pertanian menunjukkan bahwa modal diakumulasikan melalui pengelolaan faktor-faktor produksi yang kasat mata (tangible), seperti lahan, tenaga kerja, nutrisi, air, bibit, pakan, peralatan, dan modal. Jika analisis rantai pasok diintegrasikan dengan pengelolaan faktor-faktor produksi tersebut, maka aspek-aspek yang tidak kasat mata (intangible), seperti informasi, mutu komoditas

atau produk, dan paten dapat dikontrol, sehingga rantai pasokan lebih ditunjukkan sebagai bentuk koordinasi daripada bentuk produksi (Vorley, 2002). Dengan adanya wacana pemerintah untuk menjadikan Merauke di Papua sebagai lahan pangan (agro and food estate) yang menjanjikan pada luasan areal satu juta hektar, maka perlu difikirkan agar BULOG juga diberikan kewenangan untuk melakukan investasi di sektor hulu, dalam arti memiliki lahan pangan yang diolah dan dikelola secara profesional serta terintegrasi, sehingga BULOG lebih memiliki kepastian dalam jaminan memasok bahan pangan yang diperlukan untuk meningkatkan ketahanan pangan Indonesia.

Elemen-elemen yang penting dalam manajemen rantai pasok terdiri atas tiga hal pokok, yaitu fasilitas, aktivitas dan fungsi. Manajemen rantai pasokan diperlukan untuk melakukan perencanaan, produksi, penyimpanan, distribusi dan pengiriman komoditas atau produk. Fungsi-fungsi yang dilakukan di dalam manajemen rantai pasokan adalah menentukan perkiraan volume permintaan, melakukan seleksi mutu, memutuskan jenis dan jumlah pasokan, melakukan pemesanan komoditas atau produk pangan, menjamin pengendalian persediaan, melakukan penjadwalan produksi, pengapalan dan pengiriman, memanfaatkan secara maksimal manajemen informasi, meningkatkan peranan manajemen mutu serta meningkatkan pelayanan pada konsumen. Perkiraan permintaan perlu dilakukan secara akurat karena permintaan dari konsumen menjadi acuan untuk kaitan proses ke belakang (rantai produsen). Pengendalian persediaan harus dilakukan agar tidak memboroskan anggaran keuangan. Pengapalan dan pengiriman komoditas adalah kegiatan yang sangat penting, khususnya pada komoditas yang masih harus diimpor (jagung, kedelai, gula pasir dan sapi hidup atau karkas daging sapi), yang pada dasarnya sangat mudah dan cepat rusak (perishable). Manajemen pengendalian mutu juga harus diintegrasikan karena komoditas atau produk yang didistribusikan sebaiknya merupakan komoditas atau produk dengan mutu yang terbaik.

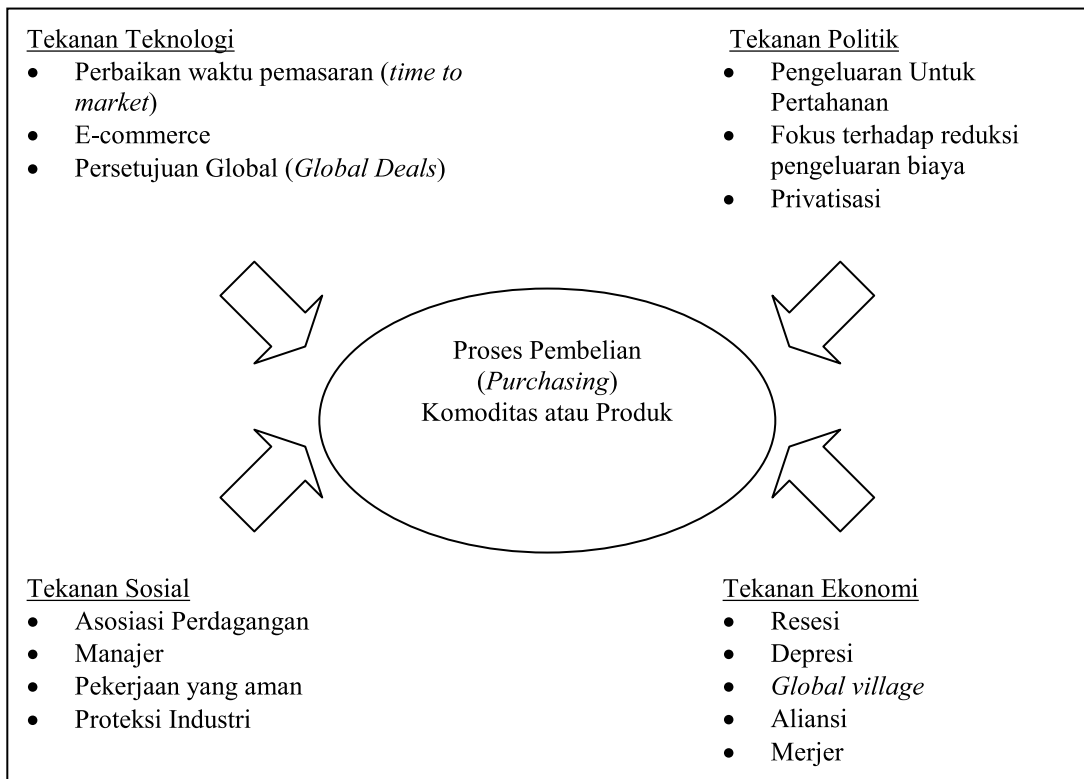
Proses pemesanan (purchasing) memiliki

beberapa tekanan yang mampu memberikan kekuatan untuk berubah, yaitu tekanan teknologi, politik, sosial dan ekonomi (Gambar 1). Tekanan politik berakibat pada perubahan fokus pasokan, karena walaupun pasokan harus disediakan demi untuk ketahanan dan keamanan pangan, tetapi aspek efisiensi biaya harus tetap diperhatikan. Perubahan kebijakan pemerintah, misalnya dengan memperluas kewenangan BULOG untuk menangani jagung, kedelai, minyak goreng, gula dan daging sapi, akan menciptakan tekanan terhadap kompetisi dan daya saing, dalam hal efisiensi biaya yang lebih baik. Tekanan ekonomi juga mempengaruhi organisasi BULOG untuk meninjau kembali proses pengelolaan pasokannya. Resesi, depresi, dan kompetisi global mempengaruhi proses penentuan strategi pengurangan biaya untuk menghemat biaya dan meningkatkan keuntungan, tetapi memaksa staf BULOG untuk lebih cerdas memenangkan kontrak pasokan dari pasar global. Tekanan sosial mempengaruhi

pemesanan jika melibatkan pelaku yang profesional, memegang etika bisnis dengan baik dan memperhatikan perasaan aman pada masyarakat luas. Selain itu, pengembangan aplikasi teknologi baru dan inovatif juga akan menunjukkan mekanisme pemesanan yang telah mengkomunikasikan dan melibatkan organisasi BULOG dalam pertimbangan dan mekanisme proses pasokan secara lebih luas. Tuntutan profesional agar staf BULOG semakin cerdas dan proaktif, mengharuskan BULOG untuk memperhatikan kecenderungan produksi dan produktifitas komoditas atau produk pangan global, diantaranya dengan cara mencermati berbagai laporan FAO (Food and Agriculture Organization), IFPRI (International Food Policy Research Institute), Comtrade, Goldman Sachs Report dan lain-lain.

#### IV. PENUTUP

Dengan demikian, beberapa perbaikan rantai pasokan pangan yang perlu dilakukan oleh BULOG, diantaranya dapat dilaksanakan



Gambar 1. Tekanan dalam Perubahan yang Terjadi pada Proses Pesanan Menjadi Proses Pasokan (Cousins, 2001).

dengan memperhatikan rekomendasi Allen (2001) sebagai berikut: (a) Memperluas aktivitas pengembangan bisnis melalui pengenalan penanganan pasca panen, pengemasan dan penyimpanan komoditas atau produk yang lebih baik; (b) Pengembangan investasi fasilitas produksi yang tidak hanya mencakup peralatan produksi, tetapi juga fasilitas penyimpanan (silo) dan penerapan pengawasan dan jaminan mutu yang lebih baik. Untuk kasus BULOG saat ini, sudah tiba waktunya melakukan audit teknologi terhadap kondisi, kapasitas dan daya dukung ketahanan simpan komoditas dan produk pangan di semua gudang BULOG yang ada; (c) Membangun hubungan yang baik dengan konsumen (bukan hanya kelas beras raskin) melalui pengembangan standar mutu, penanganan bahan dan proses pendistribusian serta pemasaran komoditas dan produk pada segmen konsumen menengah ke atas; (d) Perbaikan fasilitas, infrastruktur dan sistem informasi (data base) beras, serta perluasan default, pada saat BULOG diberi kewenangan menangani semua komoditas dan produk ketahanan pangan nasional yang lainnya di atas ; (e) Pengembangan hubungan antar produsen atau pemasok komoditas dan atau produk secara lebih baik; dan (f) Pembentukan hubungan antara pemasok atau produsen dengan distributor atau pemasar (dalam hal ini lebih ditekankan pada pasar induk atau wholesale) yang dapat dilakukan melalui kerjasama antara produsen dengan perusahaan/industri, memperbaiki sistem transportasi dan komunikasi, serta menciptakan jasa distribusi yang terpercaya dan terjamin.

#### DAFTAR PUSTAKA

Allen, S. (2001). Changes in Supply Chain Structure: the Impact of Expanding Consumer Choice. J.F. Eastham, L. Sharples dan S.D. Ball. Editor. Food Supply Chain Management: Issues for the Hospitality and Retail Sectors. Reed Educational and Professional Publishing. India. Hal.: 314 – 323.

BPS. 2009. Statistik Komoditas. BPS, Jakarta

Brown, W.J. (2003). Agribusiness Cases in Supply Chain Management. Paper. IFMA Congress.

Champion, S.C. dan A.P. Fearne (2001). Supply Chain Management: A First Principles

Consideration of Its Application to Wool Marketing. Jurnal. Wool Technology of Sheep Breeding Vol. 49 (3). Hal. 222 – 236

Cousins, P.D. (2001). Strategic Supply and the Management of Relationships. J.F. Eastham, L. Sharples dan S.D. Ball. Editor. Food Supply Chain Management: Issues for the Hospitality and Retail Sectors. Reed Educational and Professional Publishing. India. Hal.: 127 – 148.

FAO. 2009. Economic Crisis Is Devastating For The World's Hungry. FAO Media Center, Rome

Fearne, A., D. Hughes dan R. Duffy (2001). Concepts of Collaboration-Supply Chain Management in a global Food Industry. J.F. Eastham, L. Sharples dan S.D. Ball. Editor. Food Supply Chain Management: Issues for the Hospitality and Retail Sectors. Reed Educational and Professional Publishing. India. Hal. : 55 – 89.

Gallis, M. (2006). Conceptual Vision of the Supply Chain Paradigm. Global Supply Chains Conference. Ottawa, February 15-16, 2006

Gumbira-Sa'id, E. 2009. Kecenderungan Dan Prospek Agribisnis Dunia dan Indonesia 2010–2018. Materi Pada Diskusi PT. Mutu Agung Lestari. Hotel Santika, Bogor, 23 November 2009.

Gumbira-Sa'id, E (2009). Kecenderungan Global Dan Visi Peningkatan Ketahanan Pangan Melalui BULOG. FGD BULOG dan MB-IPB. Jakarta, 25 Agustus 2009

IFPRI. 2009. Publications on Food Prices. ()

Kompas (2010). Komoditas Ketahanan Pangan Indonesia (wawancara dengan Ahmad Suryana). Kompas, Maret 2010

Long, D. (2006). Logistics and Supply Chain Management. Global Supply Chains Conference. Ottawa, February 15-16, 2006

SBA Wayne State University (2010). Major in Global Supply Chain management.

Sturgeon, T.J. (2006). Global Supply Chain Paradigm. Global Supply Chains Conference. Ottawa, February 15-16, 2006

US Council of Supply Chain Management (2009). Global Supply Chain Management. Detroit, USA

Vorley, B. (2002). The Chains of Agriculture: Sustainability and the Restructuring of Agri-Food Markets. Buletin. World Summit on Sustainable Development 2001. International Institute for Environment and Development. Swedish International Development Co-Operation Agency. Johannesburg

#### BIODATA PENULIS :

E. Gumbira Sa'id adalah Guru Besar Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, dan Senior Advisor Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Sekolah Pascasarjana (SPs), Institut Pertanian Bogor.

Lampiran Tabel 2. Dampak Pendekatan Manajemen Rantai Pasokan pada Setiap Pelaku yang Terlibat dalam manajemen rantai pasokan pangan

Pelaku	Tugas	Sikap	Pengetahuan
Ritel/Distributor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin konsep rantai pasokan</li> <li>- Mentranslasikan keinginan konsumen</li> <li>- Berpindah dari proteksi informasi menjadi pertukaran informasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyeimbangkan antara kerjasama dengan kekuatan</li> <li>- Menciptakan kontinuitas</li> <li>- Meyakinkan adanya jaminan pasokan, bukan hanya jaminan harga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menginvestasikan teknologi baru</li> <li>- Mengembangkan pasar dan merek</li> <li>- Mengembangkan informasi dan sistem mutu pada rantai pasokan</li> <li>- Saling bertukar informasi dengan mitra kerja (industri pengolah dan produsen)</li> </ul>
Industri Pengolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan pengelolaan dalam rantai pasokan</li> <li>- Menciptakan merk dan nilai tambah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki fokus internal dan eksternal</li> <li>- Menciptakan kepuasan konsumen</li> <li>- Membangun bisnis berorientasi proses</li> <li>- Lebih mengarah pada distribusi eksternal daripada bekerja pada unit-unit kerja berdasarkan fungsi internal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menelusuri konsep logistik</li> <li>- Meyakinkan respon konsumen dan manajemen yang efisien</li> <li>- Mengembangkan produk, konsep dan inovasi produk.</li> <li>- Berorientasi pada manajemen rantai pasokan</li> </ul>
Penjual (Trader)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berubah dari penjual menjadi organisator, logistik maupun penyedia informasi</li> <li>- Berpindah dari proteksi informasi menjadi pertukaran informasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berubah dari mengutamakan margin tinggi menjadi kontinuitas</li> <li>- Berubah dari berorientasi transaksi menjadi kemitraan jangka panjang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menentukan (tunning) permintaan dan pasokan</li> <li>- Mengembangkan konsep pemasaran mikro pada konsumen</li> <li>- Mengembangkan informasi dan sistem mutu rantai pasokan</li> <li>- Mengembangkan pembentukan kontrak, penetapan harga dan strategi bisnis.</li> </ul>
Pengolah Primer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perubahan dari berorientasi produk menjadi orientasi pasar</li> <li>- Perubahan dari generalis menjadi spesialis</li> <li>- Berubah dari perencanaan harian menjadi perencanaan jangka panjang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- berpindah dari berorientasi transaksi menjadi kemitraan jangka panjang</li> <li>- Mengembangkan bentuk kerjasama horizontal yang baru</li> <li>- Meyakinkan diri sebagai pihak yang berorientasi pada konsumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan perencanaan produk dan logistik</li> <li>- Mengembangkan keahlian baru dalam pembentukan kontrak dan manajemen resiko.</li> </ul>