



**Program Studi
S2 Manajemen**

**PASCASARJANA
UNESA**

WORKLOAD ASSESSMENT



**MASTER OF MANAGEMENT STUDY PROGRAM
POSTGRADUATE PROGRAM
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
2022**

CONTENT

1. WORKLOAD ASSESSMENT “Culture and Change Management”	1
A. Learning Activities Plan and Course Assessment	1
B. Team	14
C. Course Evaluation and Development	14
D. Appendices.....	18
2. WORKLOAD ASSESSMENT “Distribution Management and Supplier Value Chain”.....	41
A. Learning Activities Plan and Course Assessment.....	41
B. Team	57
C. Course Evaluation and Development	57
D. Appendices.....	61
3. WORKLOAD ASSESSMENT “Investment and Stock Market Management”	97
A. Learning Activities Plan and Course Assessment.....	97
B. Team	108
C. Course Evaluation and Development	108
D. Appendices.....	109

1. WORKLOAD ASSESSMENT

“Culture and Change Management”

A. Learning Activities Plan and Course Assessment

		Universitas Negeri Surabaya Fakultas Ekonomika dan Bisnis Faculty of Economics and Business Program Studi S2 Manajemen Master Degree of Management Study Program				Document Code
Semester Lesson Plan						
CLUSTER	CODE	CLUSTER	WEIGHT (credits)		SEMESTER	Compilation Date
Culture and Change Management Culture and Change Management		Human Resources Management	T=3	P=0	3	28 September 2021
AUTHORIZATION		Developer	Coordinator		Head of the Study Program	
		Prof. Dr. Jun Surjanti, SE., M.Si.	Prof. Dewie Tri Wijayati Wardoyo, S. Sos., M.Si.		Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, S.T., M.Si.	
Program Learning Outcome (PLO)	PLO charged in this course					
	CPL1	Lulusan mampu menguasai teori-teori manajemen guna memecahkan masalah yg dihadapi dalam organisasi dengan baik				
	PLO1	Graduates are able to master management theories to solve problems faced in organizations properly				
	CPL3	Lulusan mampu beradaptasi terhadap konteks permasalahan bisnis yang dihadapi dengan baik				
	PLO3	Graduates are able to adapt well to the context of business problems they face				
	CPL5	Lulusan mampu mengambil keputusan strategis untuk pengembangan diri dengan tepat				
PLO5	Graduates are able to make strategic decisions for self-development appropriately					
CPL6	Lulusan mampu menghasilkan dan mengembangkan ide usaha dalam lingkungan bisnis global secara kreatif.					
PLO6	Graduates are able to creatively generate and develop business ideas in a global business environment					

CPL8 PLO8	Lulusan mampu mengelola organisasi secara etis Graduates are able to manage organizations ethically
CPL9 PLO9	Lulusan mampu mengembangkan jiwa entrepreneurial secara berkelanjutan (<i>ini berkaitan dengan sikap/idaman jelita pencari univ</i>) Graduates are able to develop an entrepreneurial spirit sustainably (this is related to the beautiful attitude/ideas that characterize the university) (Attitude)/PEO.3
Course Learning Outcome (CLO)	
CPMK1 CLO1	C5. Mahasiswa mampu mengevaluasi teori ilmu manajemen perubahan guna memecahkan masalah yang dihadapi berbagai tipe organisasi dunia usaha dan kelembagaan organisasi nonprofit dengan baik C5. Students are able to evaluate the theory of change management to solve problems faced by various types of business organizations and institutional non-profit organizations properly
CPMK2 CLO2	A5. Mahasiswa mampu mengintegrasikan karakter adaptif terhadap perubahan, beriman, etis, disiplin, mandiri, dalam cerdas, pembelajaran manajemen perubahan dan budaya untuk mengembangkan jiwa entrepreneurship A5. Students are able to integrate adaptive character to change, faithful, ethical, disciplined, independent, intelligent, learning change management and culture to develop an entrepreneurial spirit
CPMK3 CLO3	P5. Mahasiswa mampu mengembangkan ide dalam membuat kebijakan strategis tentang manajemen perubahan untuk studi kasus di organisasi bisnis dan non bisnis P5. Students are able to develop ideas in making strategic policies on change management for case studies in business and non-business organizations
Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	
Sub-CLO1	Students are able to analyze syllabus and overview of change management
Sub-CLO2	Students are able to evaluate the concept of planned change Why Change (Driver for Change)
Sub-CLO3	Students are able to analyze the concept of planned change When (moment to change)
Sub-CLO4	Students are able to analyze the concept of planned change What (components of the organization to change)
Sub-CLO5	Students are able to evaluate Intervention designs: Leading and Managing Change
Sub-CLO6	Students are able to evaluate the concept of managing Change How – (Planning for a change)
Sub-CLO7	Students are able to evaluate and establish an Organizational Development Intervention institution
Sub-CLO9	Students are able to evaluate Individual, Interpersonal, and Group Process Approaches
Sub-CLO10	Students are able to evaluate How -Overcoming Resistance to change

	Sub-CLO11	Students are able to evaluate organizational reconstruction														
	Sub-CLO12	Students are able to evaluate human dynamics from rejection to commitment														
	Sub-CLO13	Students are able to evaluate the capability of organizational change														
	Sub-CLO14	Students are able to evaluate How-Anticipating Impacts														
	Sub-CLO15	Students are able to evaluate individual How-Consolidating Change														
	Correlation of CLO to Sub-CLO															
		Sub-CLO1	Sub-CLO2	Sub-CLO3	Sub-CLO4	Sub-CLO5	Sub-CLO6	Sub-CLO7	Sub-CLO8	Sub-CLO9	Sub-CLO10	Sub-CLO11	Sub-CLO12	Sub-CLO13	Sub-CLO14	Sub-CLO15
	CLO1		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	CLO2	√						√								
	CLO3		√											√	√	√
Brief description of the course	<p>Changes in the business environment that are increasingly rapid cause the normal capacity of the organization to no longer be able to offset it. Organizational changes and development must be carried out to create a new dynamic balance between the internal and external environment (internal and external fit) of the organization. However, the concept of balance between the internal and external environment of an organization often invites debate which adds to the complexity of managing change. Organizational leaders must have in-depth knowledge of change management theory, which contains the Concept of Planned Change Why Change (Driver for Change), The Concept of Planned Change When (moment to change), What (components of the organization to change), Intervention Design: Leading and Managing Change How – (Planning for a change), Evaluating and Institutionalizing Organizational Development Interventions, Individual, Interpersonal and Group Process Approaches. How -Overcoming Resistance to change, Restructuring the Organization How-Anticipating Impacts, How -Consolidating change, being able to have the character of Faith, smart, independent, honest, caring, and tough (Idaman Jelita) as an HR business person. Broadly speaking, this course focuses on several topics: foundations of organizational change and development, levels and types of organizational change, and organizational development processes and interventions.</p>															

Learning Materials	Subject aims/Content <ol style="list-style-type: none"> 1. Change management syllabus 2. Why Change (Driver for Change) 3. When (moment to change) 4. What (components of the organization to change) 5. Intervention Design: Leading and Managing Change 6. How – (Planning for a change) 7. Organizational Development Intervention Institute 8. Culture change strategy 9. <i>How -Overcoming Resistance to change</i> 10. Organizational reconstruction 11. Human dynamics from rejection to commitment 12. Organizational change capability 13. <i>How-Anticipating Impacts</i> 14. <i>IndividualHow-Consolidating Change</i> 	
Pustaka References	Utama: Primary:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cummings, T.G., dan Worley, C.G. (2015). Organization Development and Change, 10th Edition. Thomson, South-Western, Mason, OH. (CW) 2. Anderson, D., dan Anderson, L.A. (2010). Beyond change management: how to achieve breakthrough results through conscious change leadership, 2nd Edition. A Wiley Imprint, San Fransisco, Pfeiffer. (AA) 3. Bahan bacaan tambahan akan didistribusikan pada saat perkuliahan: 4. Kotter . John P., Dan S. Cohen. 2002. The heart of change : real-life stories of how people change their organizations . Boston, Massachusetts : Arvard Business School Press 5. Kotter. John.P. 1996. Leading Change. Amerika: Printed In the United.of Amerika 6. Ian Palmer, Richard Dunford, David A. Buchanan. 2017. Managing organizational change : a multiple perspectives approach. Third Edition. Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121. Copyright © 2017 by McGraw-Hill Education. All rights reserved. Printed in the United States of America
	Pendukung: Supplement:	

Lecturers	Prof. Dewie Tri Wijayati Wardoyo,S. Sos., M.Si. Prof. Dr. Jun Surjanti, S.E., M.Si.						
Requirements course							
Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Technic	Offline	Online		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Students are able to analyze the syllabus and overview of change management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to explain the structure of the change management syllabus 2. Able to explain the cultural transformation 3. Able to detail various change management concepts. 4. Able to describe the theory and approach to change management 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Explain the cultural transformation</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 1: Explain the cultural transformation</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	5

2	Students are able to evaluate the Concept of Planned Change Why change (Driver for Change)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to explain Business Environment Change 2. Able to analyze Macro Environment Change (Digital Economy, Knowledge Economy) 3. Able to analyze Micro Environment (Political, social, technology, economic, law, etc.) 4. Able to explain Business Paradigm Shift 5. Able to compare 20th versus 21st Century Paradigm 6. Able to categorize the types of organizational change 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Explain the Concept of Planned Change Why change (Driver for Change)</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 2: Explain and present the Concept of Planned Change Why change (Driver for Change)</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	5
3	Analyzing the Concept of Planned Change When (moment to change)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to analyze Company Life cycle 2. Able to examine the First Curve (What happens if it is late) 3. Able to analyze the Second Curve (Rebirth & Keeping momentum) 4. Able to analyze Organizational, Group, and Individual Diagnosis through casuistics case #1 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Compile and present when (the moment of change)</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 3: Compile and present when (the moment of change)</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	5

4	Analyzing the Concept of Planned Change What (components of the organization to change)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to demonstrate Shared Values, Strategy, Structure, System, Staff, Skill & Style (7S) 2. Able to examine Culture Change 3. Able to analyze a casuistic study Case #2 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Compile and present the Concept of Planned Change What (components of the organization to change)</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 4: Compile and present the Concept of Planned Change What (components of the organization to change)</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	5
5	Students are able to evaluate Intervention designs: Leading and Managing Change	<ol style="list-style-type: none"> 1. Be able to evaluate Intervention design: Leading and Managing Change 2. Able to analyze suistic Case #3 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Evaluate and Presents Intervention designs: Leading and Managing Change</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 5: Evaluate and Presents Intervention designs: Leading and Managing Change</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	5

6	Students are able to evaluate the concept of managing Change How – (Planning for a change)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to analyze Set guiding principles, 2. Able to analyze Assessing objectives 3. Able to identify gaps & culture assessment 4. Able to outline a road map for change 5. Able to examine the leadership approach in change through casuistic Case #4 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Compile and present the concept of managing Change How – (Planning for a change)</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (Case Study) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 6: Compile and present the concept of managing Change How – (Planning for a change)</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	10
7	Students are able to evaluate Organizational Development Interventions	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to analyze Organizational Development Intervention through casuistics 2. Examine Organizational Development Intervention institutions through casuistic Case #5 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Presenting Organizational Development Interventions</p>		<p>Google Classroom (Case study) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 7: Compile and present Organizational Development Interventions</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	10
8	Midterm Exam						

9	Students are able to evaluate cultural change strategies through Individual, Interpersonal, and Group Process Approaches	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to compare Individual, Interpersonal, and Group Process approaches 2. Able to examine cultural change strategies through casuistic studies case #6 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Presenting the cultural change strategies</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 8: Presenting the cultural change strategies</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	5
10	Students are able to evaluate How -Overcoming Resistance to change	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to specify the Type of Resistance to change (rational, emotional & personal) 2. Able to analyze Organizational Resistance (structural inertia, group inertia) 3. Able to analyze Involving people (Creating a guiding coalition) 4. Able to analyze Co-creating Empowering & assigning responsibility 5. Be able to describe Creating a sense of progress 6. Able to describe Culture change through training & developing people 7. Able to assess the Organizational Process approach in Case #7 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Presents How - Overcoming Resistance to change</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 9: Presents How - Overcoming Resistance to change</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	5

11	Students are able to evaluate Organizational Reconstruction	<ol style="list-style-type: none"> 1. Be able to explain the concept of organizational reconstruction 2. Able to describe the process of organizational reconstruction through casuistic Case #8 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Compile and Presents Organizational Reconstruction</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 10: Compile and Presents Organizational Reconstruction</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	5
12	Students are able to evaluate human dynamics from rejection to commitment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Be able to compare the dynamics of rejection 2. Be able to describe the process from rejection to commitment through Case #9 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Compile and Presents human dynamics from rejection to commitment</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 11: Compile and Presents human dynamics from rejection to commitment</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	10

13	Students are able to evaluate organizational change capabilities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Be able to identify organizational capabilities 2. Be able to assess the capability of organizational change through casuistic Case #10 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Compile and Presents organizational change capabilities</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 12: Compile and Presents organizational change capabilities</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	10
14	Students are able to evaluate How-Anticipating Impacts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to describe what may go wrong & how to prepare for it. (Communication, Commitment, and Mis-alignment of 7S) 2. Able to rationalize Implementation, Delay Commitment, and Mis-alignment of 7S) 3. Be able to compare organization transformation Case #11 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Compile and Presents How-Anticipating Impacts</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 13: Compile and Presents How-Anticipating Impacts</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	10

15	Students are able to evaluate individual How - Consolidating change	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to compare the Impacts, Re-assessing objectives, Re-aligning priorities, Re-viewing culture 2. Be able to describe the Learning Organization Future directions of OD 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Compile and Presents How - Consolidating change</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [1 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 14: Compile and Presents How - Consolidating change</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6	10
16	Final Semester Examination						

Catatan:

1. Capaian Pembelajaran PRODI (CPL-PRODI) adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap lulusan PRODI yang merupakan internalisasi dari sikap, penguasaan pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan jenjang prodinya yang diperoleh melalui proses pembelajaran.
2. CPL yang dibebankan pada mata kuliah adalah beberapa capaian pembelajaran lulusan program studi (CPL-PRODI) yang digunakan untuk pembentukan/ pengembangan sebuah mata kuliah yang terdiri dari aspek sikap, keterampilan umum, keterampilan khusus, dan pengetahuan.
3. CP Mata Kuliah (CPMK) adalah kemampuan yang dijabarkan secara spesifik dari CPL yang dibebankan pada mata kuliah, dan bersifat spesifik terhadap bahan kajian atau materi pembelajaran mata kuliah tersebut.
4. Sub-CP Mata Kuliah (Sub-CPMK) adalah kemampuan yang dijabarkan secara spesifik terhadap materi pembelajaran mata kuliah tersebut.
5. Indikator penilaian kemampuan dalam proses maupun hasil belajar mahasiswa adalah pernyataan spesifik dan terukur yang mengidentifikasi kemampuan atau kinerja hasil belajar mahasiswa yang disertai bukti-bukti.
6. Kriteria Penilaian adalah patokan yang digunakan sebagai ukuran atau tolak ukur ketercapaian pembelajaran dalam penilaian berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan. Kriteria penilaian merupakan pedoman bagi penilai agar penilaian konsisten dan tidak bias. Kriteria dapat berupa kuantitatif dan kualitatif.
7. Teknik penilaian: tes dan non-tes.
8. Bentuk pembelajaran: Kuliah, Responsi, Tutorial, Seminar atau yang setara, Praktikum, Praktik Studio, Praktik Bengkel, Praktik Lapangan, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan/atau bentuk pembelajaran lain yang setara.

9. Metode pembelajaran: Small Group Discussion, Role-play & simulation, discovery learning, self-directed learning, cooperative learning, collaborative learning, contextual learning, project-based learning, dan metode lainnya yang setara.
10. Materi pembelajaran adalah rincian atau uraian dari bahan kajian yang dapat disajikan dalam bentuk beberapa pokok dan sub-pokok bahasan.
11. Bobot penilaian adalah prosentase penilaian terhadap setiap pencapaian sub-CPMK yang besarnya proposional dengan tingkat kesulitan pencapaian sub-CPMK tersebut dan totalnya 100%.
12. PB=Proses Belajar, PT=Penugasan Terstruktur, KM=Kegiatan Mandiri.

Note:

1. Indicators of ability assessment in the process and student learning outcomes are specific and measurable statements that identify the ability or performance of student learning outcomes accompanied by evidence.
2. Learning Outcomes of PRODI (CPL-PRODI) are abilities possessed by each PRODI graduate including the internalization of attitudes, assignments of knowledge, and skills according to the level of the study program obtained through the learning process.
3. CPL charged to courses are some of the learning outcomes of the study program graduates (CPL-PRODI) which are used for the formation / development of a course consisting of attitude aspects, general skills, special skills, and knowledge.
4. Course CP (CPMK) is an ability that is described specifically from the CPL charged on a course, and is specific to the study material or learning material for that course.
5. Subject Sub-CP (Sub-CPMK) is the ability that is specifically described in the learning material of the course.
6. Assessment Criteria are benchmarks that are used as a measure or measure of learning achievement in assessments based on predetermined indicators. Assessment criteria are guidelines for assessors so that the assessment is consistent and unbiased. Criteria can be quantitative and qualitative.
7. Assessment techniques: test and non-test.
8. Forms of learning: Lectures, Responses, Tutorials, Seminars or equivalent, Practicum, Studio Practice, Workshop Practice, Field Practice, Research, Community Service, and / or other equivalent forms of learning.
9. Learning methods: Small Group Discussion, Role-play & simulation, discovery learning, self-directed learning, cooperative learning, collaborative learning, contextual learning, project-based learning, and other equivalent methods.
10. Learning materials are details or descriptions of the study material which can be presented in the form of several main topics and sub-topics.
11. Assessment weight is the percentage of the assessment of each sub-CPMK achievement which is proportional to the difficulty level of achieving that sub-CPMK and the total is 100%.
12. PB = Learning Process, PT = Structured Assignment, KM = Independent Activities.

B. Team

Prof. Dewie Tri Wijayati Wardoyo, S. Sos., M.Si.

Prof. Dr. Jun Surjanti, S.E., M.Si.

Prof. Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si.

Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST, M.Si.

C. Course Evaluation and Development

1. Calculation of Student Workload

Credit Unit (CU)	ECTS	Contact hours	Structured Assignments	Independent study
3 CU	3 x 1.59	14 x 3 x 50 minutes	14 x 3 x 60 minutes	14 x 3 x 60 minutes

2. Program Learning Outcome (PLO)

PLO1 Graduates are capable of mastering management theories in order to effectively solve organizational problems.

PLO3 Graduates are able to adapt to the context of business problems faced well

PLO5 Graduates are able to make strategic decisions for self-development correctly

PLO6 Graduates are able to produce and develop business ideas in a global business environment creatively

PLO8 Graduates are able to manage organizations ethically

PLO9 Graduates are able to develop an entrepreneurial spirit sustainable

3. Course Learning Outcome (CLO)

C5. Mahasiswa mampu mengevaluasi teori ilmu manajemen perubahan guna memecahkan masalah yang dihadapi berbagai tipe organisasi dunia usaha dan kelembagaan organisasi nonprofit dengan baik

A5. Mampu mengintegrasikan karakter adaptif terhadap perubahan, beriman, etis, disiplin, mandiri, dalam cerdas, pembelajaran manajemen perubahan dan budaya untuk mengembangkan jiwa entrepreneurship.

P5. Mampu mengembangkan ide dalam membuat kebijakan strategis tentang manajemen perubahan untuk studi kasus di organisasi bisnis dan non bisnis

4. Assessment of PLO

STUDENT PERFORMANCE:

MASTER of MANAGEMENT STUDY PROGRAM

COURSE : Culture and Change Management

CLASS : 2020 A

CREDIT : 3

ACADEMIC YEAR : 2020/2021 EVEN SEMESTER

No	NIM	Nama Mahasiswa	Angkatan	Kehadiran	Part	Tugas	UTS	UAS	NA	Huruf	Pakai	kelas	PLO 1	PLO 2	PLO 3	PLO 6	PLO 9	PLO 1	PLO 2	PLO 3	PLO 6	PLO 9
1	20071295004	MOCH SYARONI	2020	100%	87	90	80	85	85.9	A	1	2020A	86	86	86	86	86	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent
2	20071295008	MOHAMMAD SYAHLUR ROZAQ M	2020	100%	85	90	80	85	85.5	A	1	2020A	85	85	85	85	85	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent
3	20071295009	PRATIWI FITRI WIJAYANTI	2020	100%	85	90	85	85	86.5	A	1	2020A	86	86	86	86	86	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent
4	20071295010	MOHAMMAD AQL RIYANTO	2020	100%	90	90	85	85	87.5	A	1	2020A	88	88	88	88	88	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent
5	20071295013	TINTIN SRI PUSPITASARI	2020	100%	85	90	85	85	86.5	A	1	2020A	86	86	86	86	86	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent
6	20071295014	ANIK WAHYUNINGSIH	2020	100%	87	90	85	85	86.9	A	1	2020A	87	87	87	87	87	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent
7	20071295015	DANANG ASTRI LISDYANTORO	2020	100%	85	90	85	85	86.5	A	1	2020A	86	86	86	86	86	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent
8	20071295017	NUR ISMI FEBRIANTI	2020	100%	85	90	85	85	86.5	A	1	2020A	86	86	86	86	86	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Excellent

RPS MK No	MK/CLO	PLO 1	PLO 2	PLO 3	PLO 6	PLO 9
20	Culture and Change Management	1	1	0	0	0
1	C5. Mahasiswa mampu mengevaluasi teori ilmu manajemen perubahan guna memecahkan masalah yang dihadapi berbagai tipe organisasi dunia usaha dan kelembagaan organisasi nonprofit dengan baik	UTS,Tugas	UTS,Tugas,Partisipasi	UTS,Tugas,Partisipasi	UTS,Tugas	UAS,Tugas,PPartisipasi
2	A5. Mampu mengintegrasikan karakter adaptif terhadap perubahan, beriman, etis, disiplin, mandiri, dalam cerdas, pembelajaran manajemen perubahan dan budaya untuk mengembangkan jiwa entrepreneurship	UTS,Tugas,Partisipasi	UTS,Tugas	UTS,Tugas	0	UAS,Tugas,PPartisipasi
3	P5. Mampu mengembangkan ide dalam membuat kebijakan strategis tentang manajemen perubahan untuk studi kasus di organisasi bisnis dan non bisnis	UAS,Tugas,PPartisipasi	UAS,Tugas,PPartisipasi	UAS,Tugas,PPartisipasi	UAS,Tugas,PPartisipasi	UAS,Tugas,PPartisipasi

	Bobot	PLO 1	PLO 2	PLO 3	PLO 6	PLO 9	Jumlah
Partisipasi	20%	5%	5%	5%	5%	5%	20%
Tugas	30%	5%	5%	5%	5%	5%	30%
UTS	20%	5%	5%	5%	5%	5%	20%
UAS	30%	5%	5%	5%	5%	5%	30%
		20%	20%	20%	20%	20%	100%

	PLO 1	PLO 2	PLO 3	PLO 6	PLO 9
Excellent	8	8	8	8	8
Good	0	0	0	0	0
Satisfy	0	0	0	0	0
Fail	0	0	0	0	0
	8	8	8	8	8

	PLO 1	PLO 2	PLO 3	PLO 6	PLO 9
Excellent	100%	100%	100%	100%	100%
Good	0%	0%	0%	0%	0%
Satisfy	0%	0%	0%	0%	0%
Fail	0%	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

Ketercapaian PLO di Mata Kuliah Culture and Change Management Semester Gasal Tahun Ajaran 2020/2021



D. Appendices

1. Assignment Rubric

a). Assessment Rubric

1) Attitudes/Affective Domain

In this domain, evaluation of student participation in class includes communication skills, discipline and responsibility. The rubrics used are as follows:

Criteria	Score
Communicate effectively, appreciate others' opinions; always attend the class on time; always submit the assignment on time; and always participate in the completion of group assignment	$85 \leq SA \leq 100$
Communicate effectively, appreciate others' opinions; 80% of attendance; submit 90% of the assignment; and often participate in the completion of group assignment.	$70 \leq SA < 85$
Communicate ineffectively, appreciate others' opinions; 75% of attendance; submit the 70% of assignment on time; and participate in the completion of group assignment.	$55 \leq SA < 70$
Communicate ineffectively, do not appreciate others' opinions; rarely attend the class; rarely submit the assignment; and rarely participate in the completion of group assignment	$0 \leq SA < 55$

2) Knowledge/Cognitive Domain

The students' knowledge assessed through assignments (individual and group) and tests (mid- and final examination).

Project Assignment Rubric

No	Aspects	Max. Score
1	Planning: Background (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	Problem Identification (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
2	Implementation: a. Information/Data Collection (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	b. Data quality (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	c. Data analysis (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	d. Conclusion (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
3	Report Quality: a. Report structure (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	b. Language use (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	c. Presentation (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3

Test (mid- and final semester)

The criteria for tests (mid- and final semester) that use in this course are:

1. The ability to give answers correctly according to the key and rubrics;
2. The ability to provide robust argumentation according to theory;
3. The ability to provide systematic explanations; and
4. The ability to apply the substantive concepts in a situation comprehensively according to the key and rubrics.

b). Universitas Negeri Surabaya's Assessment System

University students are considered to be competent and pass if at least get 40% of the maximum final grade. The final grade (NA) is calculated based on the following weight:

Assessment Components	Percentage Contribution
Participation (including attitudes/affective)	20%
Assignment	30%
Mid-semester test	20%
Final semester test	30%

The final grade (NA) category according to the Universitas Negeri Surabaya Academic Regulation, that is:

NA Interval (out of 100)	Grade Point	Letter Grade
$85 \leq NA \leq 100$	4.00	A
$80 \leq NA < 85$	3.75	A-
$75 \leq NA < 80$	3.50	B+
$70 \leq NA < 75$	3.00	B
$65 \leq NA < 70$	2.75	B-
$60 \leq NA < 65$	2.50	C+
$55 \leq NA < 60$	2.00	C
$40 \leq NA < 55$	1.00	D
$0 \leq NA < 40$	0	E

2. Course Activities Records

a) Student Attendances



PRESENSI KULIAH
Periode 2021/2022 Gasal

Mata Kuliah : Culture and Change Management
Kelas : 2020A
Prodi : S2 Manajemen

Dosen : Prof. Dr. Jun Surjanti, S.E., M.Si.
Prof. Dr. Dewie Tri Wijayati Wardoyo,
M.Si.

No	NIM	Nama Mahasiswa	Pertemuan Ke															%
			1 24 Aug 21	2 31 Aug 21	3 07 Sep 21	4 14 Sep 21	5 21 Sep 21	6 28 Sep 21	7 05 Oct 21	8 12 Oct 21	9 19 Oct 21	10 26 Oct 21	11 02 Nov 21	12 09 Nov 21	13 16 Nov 21	14 23 Nov 21	15 30 Nov 21	
1.	20071295004	MUCH SYARONI	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%
2.	20071295008	MOHAMMAD SYAHLUR ROZAQ M	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%
3.	20071295009	PRATWI FITRI WIJAYANTI	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%
4.	20071295010	MOHAMMAD AQIL RIYANTO	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%
5.	20071295013	TINTIN SRI PUSPITASARI	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%
6.	20071295014	ANIK WAHYUNINGSIH	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%
7.	20071295015	DANANG ASTRILLISDYANTORO	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%
8.	20071295017	NUR ISWI FEBRIANTI	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%
Tanda Tangan Dosen / Asisten																		

b) Course Log Book



Aktivitas Perkuliahan

Nama Matakuliah : Culture and Change Management **Dosen** : DEWIE TRI WIJAYATI WARDoyo
Kelas : 2020A (196001291988032001)
Jadwal & Ruang : X01.01.15 (09.30 - 12.00) R. JUN SURJANTI (196706121992032002)

No.	Tanggal	Pertemuan	Topik	Peserta	Status	Dosen	Kesesuaian	Sari
1	24-08-2021	Pertemuan ke 1	1.1 Transformasi Budaya 1.2 Beragam Konsep manajemen perubahan, 1.3 Teori dan pendekatan manajemen perubahan	8	Terjadwal	Jun Surjanti		
2	31-08-2021	Pertemuan ke 2	2.1 Business Environment Change 2.2 Macro Environment Change (Digital Economy, Knowledge economy) 2.3 Micro Environment (Political, social, technology, economic, law, etc.) 2.4 Business Paradigm Shift 2.5 20th versus 21st Century Paradigm 2.6 Tipe-tipe perubahan organisasional	8	Terjadwal	Jun Surjanti		
3	07-09-2021	Pertemuan ke 3	3.1 Company Life cycl 3.2. First Curve (What happen if it is late) 3.3 Second Curve (Rebirth & Keeping momentum) 3.4. Diagnosis organisasi, Kelompok dan Individual Case #1	8	Terjadwal	Jun Surjanti		
4	14-09-2021	Pertemuan ke 4	1.	8	Terjadwal	Jun Surjanti		
5	21-09-2021	Pertemuan ke 5	1.	8	Terjadwal	Jun Surjanti		
6	28-09-2021	Pertemuan ke 6	1.	8	Terjadwal	Jun Surjanti		
7	05-10-2021	Pertemuan ke 7	1.	8	Terjadwal	Jun Surjanti		
8	12-10-2021	Pertemuan ke 8	1.	8	Terjadwal	Jun Surjanti		
9	19-10-2021	Pertemuan ke 9	9.1 Pendekatan Proses Individual, Interpersonal dan	8	Terjadwal	Dewie Tri Wijayati Wardoyo		

			Kelompok melaki studi kasuistik			
10	26-10-2021	Pertemuan ke 10	<p>1. Type of Resistance to change (rational, emotional & personal)</p> <p>2. Organizational Resistance (structural inertia, group inertia)</p> <p>3. Involving people (Creating guiding coalition)</p> <p>4. Co-creating Empowering & assigning responsibility</p> <p>5. Creating a sense of progress</p> <p>6. Culture change through training & developing people</p> <p>7. Pendekatan Proses Organisasi</p> <p>Case #7</p>	8	Terjadwal	Dewie Tri Wijayati Wardoyo
11	02-11-2021	Pertemuan ke 11	Restrukturisasi Organisasi melalui kasuistik Case #8	8	Terjadwal	Dewie Tri Wijayati Wardoyo
12	09-11-2021	Pertemuan ke 12	12.1 Kasus Dinamika manusia dari penolakan menuju komitmen melalui kasuistik	8	Terjadwal	Dewie Tri Wijayati Wardoyo
13	16-11-2021	Pertemuan ke 13	Menganalisis kapabilitas perubahan organisasional Melalui kasuistik Case #10	8	Terjadwal	Dewie Tri Wijayati Wardoyo
14	23-11-2021	Pertemuan ke 14	<p>14.1 What may go wrong & how to prepare for it. (Communication, 14.2 Implementation, Delay Commitment, Mis-alignment of 7S)</p> <p>14.3 Transformasi Organisasi Case #11</p>	8	Terjadwal	Dewie Tri Wijayati Wardoyo
15	30-11-2021	Pertemuan ke 15	15.1 Measuring the impacts, Re-assessing objectives, Re-aligning priorities, Re-viewing culture 15.2	8	Terjadwal	Dewie Tri Wijayati Wardoyo

			Menjelaskan Organisasi Pembelajaran 15.3 Future directions of OD			SIKADU: Daftar Jurnal Perkuliahan		
--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--

c) Sample of Test

Sample of Test-Mid Examination



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
PASCASARJANA
S2 MANAJEMEN

Kampus Latta Gedung C111,
 Jalan Kampus 1 Abbi Unesa, Surabaya
 60132
 email : pascasarjana@unesa.ac.id
 T : 031-8293419

UJIAN TENGAH SEMESTER GASAL 201-2020

MATA KULIAH : CULTURE AND MANAGEMENT CHANGE
 HARI : SELASA, 12 OKTOBER 2021
 KELAS : MSDM 2016-PASCA SARJANA
 DOSEN : Prof. Dr. Dewi Tri Wijayanti, S.Sos., M.Si
 Prof. Dr. Jun Surjanti, S.E., M.M
 SIFAT : TAKE HOME



JAWABLAH PERTANYAAN-PERTANYAAN DI BAWAH INI

- Jelaskan :
 - Konsep manajemen perubahan
 - Teori dan pendekatan manajemen perubahan
 - Berikan contohnya
 Skor: 10
- Apakah yang dimaksud Konsep Perubahan Terencana *Why Change (Driver for Change)* sesuai dengan "20th versus 21st Century Paradigm"? Berikan contoh kasusnya.
 Skor: 10
- Berikan contoh kasus perusahaan yang telah mengalami "Company Life cycle", apa yang terjadi apabila sebuah perusahaan terlambat dalam mengikuti siklus tersebut.
 Skor: 10
- Dalam manajemen perubahan ada konsep 7S (*Shared Values, Strategy, Structure, System, Staff, Skill & Style*). Jelaskan dengan contoh kongrit pada bisnis yang saudara rancang. Berikan contoh kasusnya.
 Skor: 20
- Sebagai seorang entrepreneur, bagaimanakah cara mengelola perubahan dalam lingkungan bisnis?
 Skor: 10
- Buatlah contoh kasus roadmap perencanaan perubahan (*Planning for change*) dalam bisnis yang saudara rancang.
 Skor: 20

— Selamat Bekerja —



Sample of Test-Final Examination



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN

Kampus Ketintang Surabaya 60231
Telepon: (031) 8283362, 8299945
Faksimili: (031) 8291416
<http://fn.unesa.ac.id>

UJIAN AKHIR SEMESTER Gasal 2021-2022

Mata Kuliah : Culture and Management Change
Kelas : Pasca Manajemen SDM
Waktu : 3x24 jam
Sifat : *Takehome*
Dosen : Prof. Dewi Tri Wijayanti, S.Sos., M.Si
Prof. Dr. Jun Surjanti, S.E., M.Si

TERVALIDASI

Petunjuk mengerjakan soal:

- Kerjakan semua soal yang ada di bawah ini
 - Masing-masing soal memiliki bobot : no 1, 2, 3, 4, 5 masing-masing 20
1. Kapankah sebuah intervensi dalam organisasi harus dilakukan dan bagaimanakah cara yang tepat untuk melakukan intervensi pada organisasi agar menjadi organisasi yang sehat dalam jangka panjang. Berikan contoh kasusnya melalui artikel dari jurnal internasional yang terindex.
 2. Jelaskan bagaimanakah strategi mengelola penolakan untuk mencapai komitmen dalam sebuah organisasi.
 3. Bagaimana strategi dalam mempersiapkan transformasi pada sebuah organisasi. Berikan contoh kasusnya dari artikel jurnal terindex.
 4. Berilah contoh kasusistik hubungan antara: Perubahan - Pengembangan - Pembangunan organisasi dari organisasi yang riil yang anda temukan.
 5. Buatlah contoh kasusistik hubungan antara: Perubahan organisasi - Budaya organisasi - efektivitas organisasi dari contoh riil yang anda temukan.

---Selamat Mengerjakan---

d) Sample of Student Assignment



www.unesa.ac.id | "Growing with character"



Mengevaluasi Pengembangan Organisasi Intervensi

Intervensi pengembangan organisasi urutan kegiatan, tindakan, dan acara dimaksudkan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja dan efektivitas. penerapan evaluasi Perubahan organisasi menyiratkan bahwa evaluasi adalah sesuatu yang dilakukan setelah intervensi.




The illustration shows two hands, one blue and one green, shaking in a firm grip. Below the hands is a stylized orange and yellow city skyline.

www.unesa.ac.id | "Growing with character"

e) Sample of Student Answer to MID and Final Semester Test

Sample of Student Answer-Mid term Exam

Lembar Jawaban Ujian Tengah Semester	
Nama	Pratiwi Fitri Wijayanti
NIM	20071295009
Mata Kuliah	Culture and Change Management
Program Studi	S2 Manajemen
Waktu	12 Oktober 2021
Tanda Tangan	

1. Jelaskan konsep Manajemen Perubahan :

a. Konsep manajemen perubahan

Pengertian Manajemen Perubahan

Beberapa ahli, memberi definisi tentang manajemen perubahan sebagai berikut:

- 1) Menurut Wibowo, Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.
- 2) Menurut Winardi, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.
- 3) Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Organisasi dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut

Faktor – faktor yang mempengaruhi dorongan perubahan antara lain :

- 1) Faktor Global (Iklim Perubahan Global) Dorongan perubahan sangat dipengaruhi oleh adanya perubahan global.
- 2) Faktor Regional, dorongan perubahan dipengaruhi oleh kondisi regional suatu negara dimana suatu perusahaan atau organisasi tersebut berdiri.
- 3) Faktor Teknologi, faktor ini sangat berpengaruh sekali seiring dengan pesatnya perubahan teknologi, sehingga bila suatu perusahaan atau organisasi tidak dapat mengikuti dan segera menyesuaikan dengan perkembangan teknologi maka akan ketinggalan informasi.
- 4) Faktor Internal, faktor ini lebih bersifat pada kemauan suatu perusahaan atau organisasi melakukan perubahan. Komponen yang mempengaruhi perubahan internal biasanya didominasi oleh Sumber Daya manusia yang ada dan sumberdaya finansial.

Tujuan dan Manfaat Manajemen Perubahan :

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan di bidang pelayanannya sehingga organisasi dapat lebih berkualitas dan membuat semakin dekat dalam pencapaian visinya.

b. Teori dan pendekatan manajemen perubahan

Teori – Teori Dalam Manajemen Perubahan

1) Teori Force-Field (Kurt Lewin, 1951)

Langkah – langkah dalam teori ini adalah:

- a. *Unfreezing* yaitu proses penyadaran ttg perlu/adanya kebutuhan untuk berubah.
- b. *Changing* yaitu langkah berupa tindakan, baik memperkuat “driving forces” maupun memperlemah “resistences”.

- c. *Refreezing* yaitu membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru (a new dynamic equilibrium).

2) Teori Motivasi (Beckhard & Harris, 1987)

Ada beberapa syarat dalam teori motivasi yaitu:

- a. Manfaat – Biaya yaitu Manfaat yang diperoleh lebih besar dari pada biaya perubahan.
- b. Ketidakpuasan yaitu Adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang.
- c. Persepsi Hari Esok yaitu Manusia dalam suatu organisasi melihat hari esok yang dipersepsikan lebih baik.
- d. Cara yang praktis yaitu Ada cara praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang.

3) Teori Proses Perubahan Manajerial atau *General Manager Led Process* (Beer et al, 1990)

- a. Mengembangkan visi serta strategi untuk mengelola dan menghasilkan daya saing yang positif.
- b. Mengupayakan konsensus terhadap visi baru agar diterima sebagai kebenaran dan dikerjakan tanpa pertentangan.
- c. Memperluas revitalisasi seluruh departemen organisasi dan tidak boleh mengesankan proyek ini sebagai pesanan dari atas. Namun tetap menjaga konsistensi pada tingkat organisasi.
- d. Mengakomodasi perubahan melalui kebijakan-kebijakan strategi yang diformalisasikan, struktur, system, dsb.
- e. Memonitor kegiatan serta selalu memberikan respon terhadap umpan balik & masalah-masalah yang direncanakan akan muncul

4) Teori-teori *Organizational Development*

a. Pendekatan Manusia – Proses

Proses Organisasi (komunikasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah)

b. Pendekatan Teknologi – Struktur

Struktur Organisasi (job design, task method, design organisasi)

5) Teori Perubahan Alfa, Beta, dan Gamma

a. Perubahan ALFA

Perubahan kepercayaan yang terjadi antara suatu dimensi waktu yang stabil sebelum & setelah team building dilakukan.

b. Perubahan BETA

Perubahan yang terjadi dalam cara menilai kepercayaan.

c. Perubahan GAMMA

Perubahan yang terjadi karena manusia/kelompok melihat adanya faktor/variabel lain yang lebih penting dari sekedar diteliti.

6) Teori *Contingency* (Tanner-Baun & Schmidt, 1973)

a. Tingkat keberhasilan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh sejumlah gaya yang diamat dalam mengelola perubahan

b. Gaya kepemimpinan atokratik sampai partisipatif

c. Tingkat keberhasilan masing-masing gaya kepemimpinan berkaitan erat dengan sejumlah kemungkinan

7) Teori-teori manajemen kerja sama :

a. Motivasi memperoleh rewards, khawatir mendapat hukuman.

b. Motivasi kesetiaan terhadap profesi, pekerjaan atau perusahaan.

- c. Motivasi moral.
- d. Motivasi menjalankan keahlian.
- e. Motivasi karena sesuai dengan sikap hidup.
- f. Motivasi kepatuhan terhadap kekuasaan.

Pendekatan – Pendekatan Dalam Manajemen Perubahan

- 1) Pendekatan Perubahan organisasi
Harold J. Leavitt menyatakan bahwa organisasi dapat dilakukan perubahan melalui pendekatan struktur, pendekatan teknologi dan pendekatan orang-orangnya.
- 2) Pendekatan Struktur
Pendekatan structural dibagi menjadi tiga kelompok. Pertama melalui aplikasi prinsip-prinsip perancangan organisasi dengan memperbaiki penciptaan pembagian kerja yang tepat dan perubahan rentang manajemen, deskripsi jabatan dan kewenangan. Kedua Desentralisasi, didasari dengan penciptaan kreasi mandiri atau berdiri sendiri dan memusatkan perhatian pada kegiatan dan aktivitas kerja. Ketiga modifikasi aliran kerja dalam organisasi. Pembagian kerja dan pengelompokan keahlian yang tepat akan berdampak dan cenderung memperbaiki semangat dan kepuasan kerja.
- 3) Pendekatan Teknologi
Adanya interaksi pada karyawan dan mesin-mesin untuk meningkatkan teknologi
- 4) Pendekatan Orang
Pendekatan orang bermaksud untuk mengubah secara luas terhadap ketrampilan sikap, persepsi dan penghargaan mereka.
- 5) Menciptakan Visi dan Tujuan Proses Perubahan
Dalam melakukan perencanaan perubahan harus ditetapkan visi, misi dan tujuan dan proses Perubahan itu sendiri, sehingga konsep perubahan akan mudah dipahami dan diimplementasikan secara terstruktur dengan penjadwalan yang tepat sesuai skala prioritas untuk menuju pada goal perusahaan atau organisasi.

Sample of Student Answer-Final term Exam

MAKALAH
CULTURE AND CHANGE MANAGEMENT
“Mengevaluasi Dan Melembagakan
Intervensi Pengembangan Organisasi”

Diajukan untuk memenuhi Ujian Akhir Semester Culture Change Management yang
Diampu oleh
Prof. Dr. Dewie Tri Wijayati Wardoyo, M.Si.



Oleh:
Pratiwi Fitri Wijayanti (20071295009)

Program Studi S2 Manajemen
Pascasarjana Universitas Negeri Surabaya
2021

KATA PENGANTAR

Peji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas limpahan rahmat serta hidayah-NYA, penulis dapat menyelesaikan Makalah Tugas Culture Change Management.

Penulis juga berterimakasih kepada Prof Dr. Jun Surjanti, S.E., M.Si selaku dosen pengampu mata kuliah Culture Change Management yang memberikan bimbingan dalam penulisan makalah ini.

Penulis berharap dengan adanya makalah ini, akan dapat memberikan manfaat kepada pembaca terutama kepada penulis sendiri. Penulis menyadari bahwa masih banyak kesalahan dan kekurangan dalam makalah ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak guna penyempurnaan makalah ini.

Surabaya, 08 Desember 2021

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
BAB II : RUMUSAN MASALAH DAN TUJUAN	
A. Rumusan Masalah	2
B. Tujuan Penelitian	2
BAB III : KAJIAN PUSTAKA	
A. Umpan Balik Implementasi dan Evaluasi	3
B. Pengukuran	6
C. Desain Penelitian	13
D. Melembagakan Perubahan Organisasi	17
E. Kerangka Kelembagaan	17
F. Karakteristik Organisasi	18
G. Karakteristik Intervensi	19
H. Proses Pelembagaan	21
I. Indikator Kelembagaan	24
BAB IV : PEMBAHASAN	
A. Contoh Kasus	27
BAB V : PENUTUP	
A. Kesimpulan	32
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Laju perkembangan global, ekonomi, dan teknologi membuat perubahan menjadi ciri kehidupan organisasi yang tak terelakkan. Namun, perubahan yang terjadi pada suatu organisasi dapat dibedakan dari perubahan yang direncanakan oleh para anggotanya (Cumings dan Worley, 2015). **Pengembangan organisasi (OD)** diarahkan untuk mewujudkan perubahan yang direncanakan untuk meningkatkan efektivitas dan kemampuan organisasi untuk mengubah dirinya sendiri. Hal ini umumnya diprakarsai dan diimplementasikan oleh manajer, seringkali dengan bantuan praktisi OD baik dari dalam maupun luar organisasi. Organisasi dapat menggunakan perubahan yang direncanakan untuk memecahkan masalah, untuk belajar dari pengalaman, untuk membongkar ulang persepsi bersama, untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, untuk meningkatkan kinerja, dan untuk mempengaruhi perubahan di masa depan.

Evaluasi berkaitan dengan memberikan umpan balik kepada praktisi dan anggota organisasi tentang kemajuan dan dampak intervensi. Informasi tersebut mungkin menyarankan perlunya diagnosis lebih lanjut dan modifikasi program perubahan, atau mungkin menunjukkan bahwa intervensi berhasil. **Institusionalisasi** adalah proses untuk mempertahankan perubahan tertentu untuk jangka waktu yang tepat. Ini memastikan bahwa hasil dari program perubahan yang berhasil bertahan dari waktu ke waktu.

Proses evaluasi mempertimbangkan keberhasilan implementasi intervensi yang dimaksudkan dan hasil jangka panjang yang dihasilkannya. Dua aspek kunci dari evaluasi yang efektif adalah pengukuran dan desain penelitian. Kegigihan efek intervensi diperiksa dalam kerangka kerja yang menunjukkan karakteristik organisasi, dimensi intervensi, dan proses yang berkontribusi pada pelestarian intervensi pengembangan organisasi.

BAB II
RUMUSAN MASALAH DAN TUJUAN

A. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Mengevaluasi Pengembangan Organisasi Intervensi
2. Bagaimana Melembagakan Perubahan Organisasi?

B. Tujuan

1. Menjelaskan Evaluasi Pengembangan Organisasi Intervensi
2. Mengetahui Lembaga Perubahan Organisasi

BAB III KAJIAN PUSTAKA

A. Umpa Balik Implementasi dan Evaluasi

Menurut Worley dan Feyerherm (2003) *Organization development is systemwide planned change, uses behavioral science knowledge, targets human and social processes of organizations (specifically the belief systems of individuals, work groups, or culture), and intends to build the capacity to adapt and renew organization.* Robbins (2008) mendefinisikan Pengembangan organisasi (*organizational development-OD*) bukanlah sebuah konsep tunggal yang mudah didefinisikan, melainkan sebuah istilah yang digunakan untuk mencakup sekumpulan intervensi perubahan terencana yang dikembangkan berdasarkan berbagai nilai humanistis-demokratis, yang berupaya meningkatkan keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

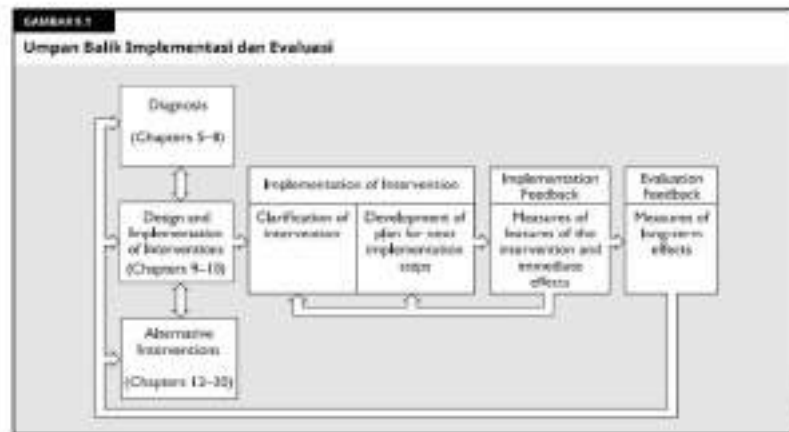
Sementara itu Duba (2016) mendefinisikan Pengembangan organisasi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan secara terus-menerus yang dilakukan untuk melakukan usaha-usaha perbaikan atas berbagai kegagalan dan kesalahan, juga untuk memenuhi berbagai harapan-harapan yang diinginkan, serta bagian dari cara untuk peningkatan (kualitas, kuantitas) yang telah dimiliki sebelumnya, dengan mempertahankan nilai-nilai dasar dan utama yang terkandung di dalam budaya organisasi. Pengembangan organisasi merupakan suatu proses perubahan atau intervensi, dimulai dari perubahan struktur dan sistem didalam organisasi hingga penyuluhan psikoterapi yang diberikan kepada individu dan kelompok yang ada didalam organisasi, yang mengarah kepada upaya perbaikan efektifitas organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Perubahan organisasi menyiratkan bahwa evaluasi adalah sesuatu yang dilakukan setelah intervensi. Biasanya dikatakan bahwa setelah intervensi diimplementasikan, harus dievaluasi untuk menemukan apakah itu menghasilkan efek yang diinginkan. Misalnya, mungkin diharapkan bahwa program pengayaan pekerjaan akan mengarah pada kepuasan

dan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Setelah menerapkan pengayaan pekerjaan, evaluasi akan melibatkan penilaian apakah terdapat hasil positif atau tidak. Pandangan evaluasi setelah implementasi ini hanya sebagian benar. Ini mengasumsikan bahwa intervensi telah dilaksanakan sebagaimana dimaksud dan bahwa tujuan utama evaluasi adalah untuk menilai efeknya.

Namun, jika tidak sebagian besar, program pengembangan organisasi, intervensi implementasi tidak dapat diterima begitu saja. Sebagian besar intervensi pengembangan organisasi memerlukan perubahan signifikan dalam perilaku dan cara berpikir orang tentang organisasi, tetapi mereka biasanya hanya menawarkan konsep luas tentang bagaimana perubahan tersebut terjadi. Misalnya, pengayaan pekerjaan memerlukan penambahan kebijaksanaan, variasi, dan umpan balik yang berarti pada pekerjaan orang-orang. Menerapkan perubahan semacam itu membutuhkan pembelajaran dan eksperimen yang cukup besar karena karyawan dan manajer menemukan cara menerjemahkan konsep umum ini ke dalam perilaku dan prosedur khusus. Proses pembelajaran ini melibatkan banyak percobaan dan kesalahan dan perlu dipandu oleh informasi tentang apakah perilaku dan prosedur diubah sebagaimana dimaksud. Akibatnya, kita harus memperluas pandangan kita tentang evaluasi untuk memasukkan keduanya selama implementasi penilaian tentang jika dan seberapa baik perubahan benar-benar dilaksanakan dan setelah implementasi evaluasi apakah mereka menghasilkan hasil yang diharapkan.

Kedua jenis evaluasi memberikan umpan balik kepada anggota organisasi tentang intervensi. Evaluasi yang ditujukan untuk memandu implementasi dapat disebut umpan balik implementasi, dan penilaian yang dimaksudkan untuk menemukan hasil intervensi dapat disebut umpan balik evaluasi. Gambar 9.1 menunjukkan bagaimana kedua jenis umpan balik sesuai dengan tahap diagnostik dan intervensi OD.



Sumber : Cumings and Worley (2015:209)

Penerapan pengembangan organisasi dimulai dengan diagnosis situasi secara menyeluruh, yang membantu mengidentifikasi masalah organisasi tertentu, area untuk perbaikan, atau kekuatan untuk dimanfaatkan serta kemungkinan pendorong yang mendasarinya. Selanjutnya, dari serangkaian kemungkinan intervensi, satu atau beberapa rangkaian dipilih sebagai sarana untuk meningkatkan organisasi. Pilihannya didasarkan pada pengetahuan yang menghubungkan intervensi dengan diagnosis dan manajemen perubahan.

Menurut Cumings dan Worley (2015) dalam kebanyakan kasus, intervensi yang dipilih hanya memberikan pedoman umum untuk perubahan organisasi, meninggalkan manajer dan karyawan dengan tugas menerjemahkan pedoman tersebut ke dalam perilaku dan prosedur tertentu. Umpan balik implementasi menginformasikan proses ini dengan menyediakan data tentang fitur yang berbeda dari intervensi itu sendiri, persepsi orang yang terlibat, dan data tentang efek langsung dari intervensi. Data ini, dikumpulkan berulang kali dan pada interval pendek, memberikan serangkaian gambaran tentang bagaimana intervensi berkembang. Anggota organisasi dapat menggunakan informasi ini,

pertama, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih jelas tentang intervensi (jenis perilaku dan prosedur yang diperlukan untuk mengimplementasikannya) dan, kedua, untuk merencanakan implementasi langkah berikutnya. Siklus umpan balik ini dapat berlangsung selama beberapa putaran, dengan setiap putaran memberikan pengetahuan kepada anggota tentang intervensi dan ide untuk tahap implementasi berikutnya.

Setelah umpan balik implementasi memberi tahu anggota organisasi bahwa intervensi sudah cukup diterapkan dan diterima, umpan balik evaluasi dimulai. Berbeda dengan umpan balik implementasi, ini berkaitan dengan dampak keseluruhan dari intervensi dan dengan apakah sumber daya harus terus dialokasikan untuk itu atau untuk intervensi lain yang mungkin. Umpan balik evaluasi membutuhkan waktu lebih lama untuk dikumpulkan dan ditafsirkan daripada umpan balik implementasi. Ini biasanya mencakup beragam ukuran hasil, seperti kinerja, kepuasan kerja, produktivitas, dan pergantian. Hasil negatif pada tindakan ini memberi tahu anggota bahwa diagnosis awal cacat serius atau bahwa intervensi yang dipilih salah. Umpan balik semacam itu mungkin mendorong diagnosis tambahan dan pencarian intervensi yang lebih efektif sedangkan Hasil positif, sebaliknya.

B. Pengukuran

Memberikan umpan balik implementasi dan evaluasi yang bermanfaat melibatkan dua kegiatan: memilih variabel yang sesuai dan merancang ukuran yang baik untuk variabel tersebut.

1. Memilih Variabel yang Sesuai

Idealnya, variabel yang diukur dalam evaluasi pengembangan organisasi harus berasal dari teori atau model konseptual yang mendasari intervensi. Model harus menggabungkan fitur kunci dari intervensi serta hasil yang diharapkan. Misalnya, model diagnostik tingkat pekerjaan mengusulkan beberapa fitur utama pekerjaan: variasi tugas, umpan balik, dan otonomi. Menurut Cumings dan Worley (2015) teori ini berpendapat bahwa tingkat yang tinggi dari elemen-elemen ini dapat diharapkan menghasilkan tingkat

kualitas dan kepuasan kerja yang tinggi. Selain itu, kekuatan hubungan ini bervariasi dengan tingkat kebutuhan pertumbuhan karyawan: semakin tinggi kebutuhan, semakin pengayaan pekerjaan menghasilkan hasil yang positif.


Model diagnostik tingkat pekerjaan menyarankan sejumlah variabel pengukuran untuk umpan balik implementasi dan evaluasi. Apakah intervensi sedang dilaksanakan dapat dinilai dengan menentukan berapa banyak deskripsi pekerjaan telah ditulis ulang untuk memasukkan lebih banyak tanggung jawab atau berapa banyak anggota organisasi yang telah menerima pelatihan silang dalam keterampilan pekerjaan lainnya. Evaluasi dampak langsung dan jangka panjang dari pengayaan pekerjaan akan mencakup ukuran kinerja dan kepuasan karyawan dari waktu ke waktu. Sekali lagi, langkah-langkah ini kemungkinan akan dimasukkan dalam diagnosis awal, ketika masalah perusahaan atau area untuk perbaikan ditemukan.

Mengukur baik intervensi dan variabel hasil diperlukan untuk umpan balik implementasi dan evaluasi. Sayangnya, ada kecenderungan di pengembangan organisasi untuk mengukur hanya variabel hasil sementara mengabaikan variabel intervensi sama sekali. Secara umum diasumsikan bahwa intervensi telah dilaksanakan, dan perhatian, oleh karena itu, diarahkan pada dampaknya pada hasil organisasi seperti kinerja, ketidakhadiran, dan kepuasan. Seperti yang dikemukakan sebelumnya, mengimplementasikan intervensi pengembangan organisasi umumnya membutuhkan banyak waktu dan pembelajaran. Harus ditentukan secara empiris bahwa intervensi telah dilaksanakan; tidak bisa diasumsikan begitu saja. Umpan balik implementasi melayani tujuan ini, memandu proses implementasi dan membantu menginterpretasikan data hasil. Ukuran hasil yang ambigu tanpa pengetahuan tentang seberapa baik intervensi telah dilaksanakan. Misalnya, perubahan yang dapat diabaikan dalam ukuran kinerja dan kepuasan dapat berarti bahwa intervensi yang salah telah dipilih, bahwa intervensi yang benar belum diterapkan secara efektif, atau bahwa variabel yang salah telah diukur. Pengukuran variabel intervensi membantu menentukan interpretasi yang benar dari ukuran hasil.

2. WORKLOAD ASSESSMENT

“Distribution Management and Supplier Value Chain”

A. Learning Activities Plan and Course Assessment

 UNESA <small>Universitas Negeri Surabaya</small>	Universitas Negeri Surabaya Fakultas Ekonomika dan Bisnis Faculty of Economics and Business Program Studi S2 Manajemen Bachelor Degree of Management Study Program					Document Code
Semester Lesson Plan						
COURSE	CODE	CLUSTER	WEIGHT (credits)		SEMESTER	Compilation Date
Manajemen Distribusi dan Rantai Nilai Pemasok Distribution Management and Supplier Value Chain		Manajemen	T=3	P=0	2	25 November 2022
AUTHORIZATION	Developer		Coordinator		Head of the Study Program	
	Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST., M.Si		Dr. Sri Setyo Iriani, SE., M.Si		Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST., M.Si	
Program Learning Outcome (PLO)	PLO charged in this course					
	CPL2 PLO2	Lulusan mampu mengaplikasikan konsep dan teknologi informasi yang sesuai untuk memecahkan masalah di bidang keuangan, pemasaran, SDM, serta Kewirausahaan. Graduates are able to apply appropriate concepts and information technology to solve problems in finance, marketing, human resources, and entrepreneurship.				
	CPL3 PLO3	Lulusan mampu beradaptasi terhadap konteks permasalahan bisnis yang dihadapi dengan baik. Graduates are able to adapt to the context of the business problems they face well.				
	CPL5 PLO5	Lulusan mampu mengambil keputusan strategis untuk pengembangan diri dengan tepat. Graduates are able to make strategic decisions for self-development appropriately.				

Course Learning Outcome (CLO)	
CPM K1 CLO1	A5. Mahasiswa mampu menunjukkan karakter adaptif terhadap permasalahan bisnis dan karakter kepedulian sosial, disiplin, mandiri, dan jujur dalam pembelajaran manajemen distribusi dan rantai nilai pemasok. A5. Students are able to demonstrate the piety of God Almighty, uphold humanity, have social sensitivity and concern, obey the law, internalize norms and ethics, demonstrate a responsible attitude, internalize an independent spirit and. Smart in learning distribution management and supplier value chain.
CPM K2 CLO2	C4. Mahasiswa mampu mempraktikkan konsep dan teknologi informasi yang sesuai untuk memecahkan masalah di bidang pemasaran. C4. Students are able to correctly relate and master theoretical concepts in management science, master theoretical concepts in management science, master entrepreneurship theory, be able to master professional management concepts in various types of organizations.
CPM K3 CLO3	P5. Mahasiswa mampu mendsain keputusan strategis tentang manajemen distribusi dan rantai pemasok untuk pengembangan diri dengan tepat. P5. students are able to manage products and manage supply chain distribution.
Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	
Sub- CLO1	Mahasiswa mampu menganalisis konsep rantai pasok. Students can analyze the concept of the supply chain.
Sub- CLO2	Mahasiswa mampu menganalisis strategi rantai pasok. Students can analyze supply chain strategy.
Sub- CLO3	Mahasiswa mampu menganalisis konsep dalam merancang jaringan rantai pasok. Students can analyze concepts in designing supply chain networks.
Sub- CLO4	Mahasiswa mampu menganalisis dan memahami konsep perencanaan permintaan dan supplay dalam rantai pasok. Students are able to analyze and understand the concept of demand and supply planning in the supply chain.
Sub- CLO5	Mahasiswa mampu menganalisis dan memahami konsep perencanaan dan pengelolaan persediaan dalam rantai pasok. Students are able to analyze and understand the concept of planning and inventory management in the supply chain
Sub- CLO6	Mahasiswa mampu menganalisis konsep pengelolaan pengadaan dalam rantai pasok. Students are able to analyze the concept of procurement management in the supply chain.
Sub- CLO7	Mahasiswa mampu menganalisis pengelolaan transportasi dan distribusi dalam rantai pasok. Students can analyze the management of transportation and distribution in the supply chain.

	Correlation of CLO to Sub-CLO										
		Sub-CLO1	Sub-CLO2	Sub-CLO3	Sub-CLO4	Sub-CLO5	Sub-CLO6	Sub-CLO7	Sub-CLO8	Sub-CLO9	Sub-CLO10
	CLO1	√									
	CLO2		√	√	√	√	√				√
CLO3		√					√	√	√		
Brief description of the course	This course provides students with knowledge of complete cycle chain management from raw materials from suppliers, to operational activities in companies, continuing to distribution to consumers by utilizing information technology to coordinate all supply chain elements from suppliers to retailers. Through a total approach to managing the entire flow of information, materials, and services from raw materials through factories and warehouses to final consumers.										
Learning Materials	<p>Subject aims/Content</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. konsep rantai pasok. 2. strategi rantai pasok. 3. konsep merancang jaringan rantai pasok. 4. konsep perencanaan permintaan dan suplai dalam rantai pasok. 5. memahami konsep perencanaan dan pengelolaan persediaan dalam rantai pasok 6. konsep pengelolaan pengadaan dalam rantai pasok. 7. menganalisis pengelolaan transportasi dan distribusi dalam rantai pasok. 8. pengukuran kinerja rantai pasok. <ol style="list-style-type: none"> 1. Supply chain concept. 2. Supply chain strategy. 3. The concept of designing a supply chain network. 4. The concept of demand and supply planning in the supply chain. 5. Understand the concept of planning and inventory management in the supply chain 6. The concept of procurement management in the supply chain. 7. Analyze the management of transportation and distribution in the supply chain. 8. Measurement of supply chain performance. 										

References	Primary:	1. Chopra, Sunil, & Meindl, Peter. (2004). Supply chain Management: Strategy, Planning, and Operations, 2 nd edition. New Jersey: Prentice Hall. 2. Ross, FD (2003). Introduction to the supply chain management: engaging technology to build market winning business partnerships. United States of America: ST. Lucie Press.
	Supplement:	
Dosen Pengampu Lecturers	Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST., M.Si	
Requirements course	Teori-Teori Manajemen	

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Mahasiswa mampu menganalisis konsep rantai pasok. Students can analyze the concept of the supply chain.	1. Mampu menganalisis tujuan dan cakupan rantai pasok. 2. mampu menganalisis tantangan yang dihadapi dalam mengelola rantai pasok. 3. Mampu menganalisis peranan teknologi	Criteria: Holistic rubric Non-test form: Summarize the lecture material	-	Google Classroom) (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [3 x 50 minutes] Task 1: Menganalisis konsep rantai pasok dalam sebuah produk di	1,2	

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		komputer dalam rantai pasok. 1. Able to analyze the purpose and scope of the supply chain. 2. able to analyze the challenges faced in managing supply chains. 4. Able to analyze the role of computer technology in the supply chain.			Indonesia dengan membuat makalah dan Power point untuk presentasi. Task 1: Analyzing the supply chain concept in a product in Indonesia by making papers and power points for presentations		
2	Mahasiswa mampu menganalisis strategi rantai pasok. Students are able to analyze supply chain strategy.	1. Mampu menganalisis definisi strategi rantai pasok. 2. Mampu menelaah tujuan strategi rantai pasok. 3. Mampu menganalisis cakupan strategi rantai pasok. 4. Mampu mengukur Decoupling point rantai pasok.	Criteria: Holistic rubric Non-test form: Summarize the lecture material	-	Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [3 x 50 minutes] Task 2: Menganalisis konsep strategi rantai pasok dalam sebuah produk di Indonesia dengan membuat makalah dan Power point untuk presentasi.	1,2	

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to analyze the definition of supply chain strategy. 2. Be able to review the objectives of the supply chain strategy. 3. Able to analyze the scope of supply chain strategy. 5. Able to measure supply chain decoupling points. 			<p>Task 2: Analyzing the concept of supply chain strategy in a product in Indonesia by making papers and power points for presentations.</p>		
3.4	<p>Mahasiswa mampu menganalisis konsep dalam merancang jaringan rantai pasok.</p> <p>Students can analyze concepts in designing supply chain networks.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu merancang penentuan kebutuhan data awal. 2. Mampu memilih jaringan rantai pasok. 3. Mampu menelaah factor yang mempengaruhi jaringan rantai pasok. 4. Mampu menganalisis model-model dalam merancang jaringan rantai pasok. 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Identification of financial statements.</p>	-	<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [3 x 50 minutes]</p> <p>Task 3: Menganalisis konsep dalam merancang jaringan rantai pasok dengan membuat makalah dan Power point untuk presentasi.</p>	1,2	

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to design the determination of initial data requirements. 2. Able to choose a supply chain network. 3. Able to examine the factors that affect the supply chain network. 5. Able to analyze models in designing supply chain networks. 			<p>Task 3: Analyzing concepts in designing supply chain networks by making papers and Power points for presentations.</p>		
5,6,7	<p>Mahasiswa mampu menganalisis dan memahami konsep perencanaan permintaan dan suplai dalam rantai pasok.</p> <p>Students can analyze and understand the concept of supply and demand planning in the supply chain.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menganalisis peramalan permintaan dan pengelolaan permintaan dalam rantai pasok. 2. Mampu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi dalam mengelola permintaan. 3. Mampu memerinci manajemen 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Calculating financial performance</p>	-	<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [3 x 50 minutes]</p> <p>Task 4: Menganalisis konsep perencanaan permintaan dan suplai dalam rantai</p>	1,2	

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		<p>permintaan dan pasokan serta ongkos-ongkos dalam pengelolaan rantai pasok.</p> <p>4. Mampu menelaah efek promosi dalam rencana agregat.</p> <p>5. Mampu menemukan contoh kasus implementasi rencana agregat dalam rantai pasok.</p> <p>1. Able to analyze demand forecasting and demand management in the supply chain.</p> <p>2. Able to analyze the influencing factors in managing demand.</p> <p>3. Able to determine supply and demand management as well as costs in supply chain management.</p> <p>4. Able to test the effect of promotion</p>			<p>pasok dan Power point untuk presentasi.</p> <p>Task 4: Analyzing the concept of demand and supply planning in supply chain and Powerpoint for presentation.</p>		

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		<p>in the aggregate plan.</p> <p>5. Be able to find examples of implementation cases of aggregate plans in the supply chain.</p> <p>6.</p>					
8	Midterm Exam						
9,10	<p>Mahasiswa mampu menganalisis dan memahami konsep perencanaan dan pengelolaan persediaan dalam rantai pasok.</p> <p>Students can analyze and understand the concept of planning and inventory management in the supply chain</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu merumuskan system permasalahan dan kinerja persediaan. 2. Mampu mengukur klasifikasi persediaan. 3. Mampu mengukur model persediaan untuk produk dengan permintaan relative stabil. 4. Mampu mengukur model persediaan untuk produk dengan permintaan musiman. 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Computes the bond-model valuation.</p>	-	<p>Google Classroom (discussion)</p> <p>Google Meet (lecture)</p> <p>Vilearn Unesa (discussion)</p> <p>[3 x 50 minutes]</p> <p>Task 5: Menganalisis konsep perencanaan dan pengelolaan persediaan dalam rantai pasok dan Power point untuk presentasi.</p> <p>Task 5:</p>	1,2	

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		5. Mampu menganalisis vendor managed inventory (VMI). 6. mampu menganalisis hambatan dalam manajemen persediaan. 1. Able to formulate system problems and inventory. 2. Able to measure inventory classification. 3. Able to measure the inventory model for products with relatively stable demand. 4. Able to measure inventory models for products with seasonal demand. 5. Able to analyze vendor-managed inventory (VMI). 7. Able to analyze obstacles in			Analyze the concept of planning and inventory management in the supply chain and Power point for presentation.		

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		inventory management.					
11,12	<p>Mahasiswa mampu menganalisis konsep pengelolaan pengadaan dalam rantai pasok.</p> <p>Students can analyze the concept of procurement management in the supply chain.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menganalisis kriteria dan teknik pemilihan supplier serta menilai kinerja supplier. 2. Mampu menelaah langkah-langkah dalam pengembangan supplier. 3. Mampu menilai ketertibatan supplier dalam produk baru. 4. Mampu menganalisis eletronic procurement (e-procurement). 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Calculate common stock valuation and preferred stock valuation.</p>	-	<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [3 x 50 minutes]</p> <p>Task 6: Menganalisis konsep pengelolaan pengadaan dalam rantai pasok dan Power point untuk presentasi.</p> <p>Task 6: Analyzing the concept of procurement management in supply chain and Power point for presentation.</p>	1,2	

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		<ul style="list-style-type: none"> 2. Able to review the steps in supplier development. 3. Able to assess supplier engagement in new products. 5. Able to analyze electronic procurement (e-procurement). 					
13	<p>Mahasiswa mampu menganalisis pengelolaan transportasi dan distribusi dalam rantai pasok.</p> <p>Students can analyze the management of transportation and distribution in the supply chain.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mampu menganalisis peranan pengelolaan transportasi dan distribusi dalam rantai pasok. 2. Mampu mengukur mode transportasi serta keunggulan dan kelemahannya. 3. Mampu mengatur rute dan jadwal pengiriman. 4. Mampu menganalisis crossdocking: metode inovatif dalam manajemen distribusi. 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Calculate the company's cost of capital</p>	-	<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [2 x 3 x 50 minutes]</p> <p>Task 7: Menganalisis konsep pengelolaan transportasi dan distribusi dalam rantai pasok dan Power point untuk presentasi.</p> <p>Task 7:</p>	1,2	

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to analyze the role of transportation and distribution management in the supply chain. 2. Able to measure modes of transportation and their advantages and disadvantages. 3. Able to manage routes and delivery schedules. 4. Able to analyze cross docking: an innovative method in distribution management. 			Analyzing the concept of transportation and distribution management in the supply chain and Powerpoint for presentations.		
14,15	<p>Mahasiswa mampu menganalisis pengukuran kinerja rantai pasok.</p> <p>Students can analyze supply chain performance measurement.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menganalisis struktur sistem pengukuran kinerja. 2. Mampu menganalisis pendekatan proses dalam pengukuran kinerja rantai pasok. 3. Mampu menganalisis metrik untuk kinerja rantai pasok. 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Calculate project cash flow costs.</p>	-	<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [2 x 3 x 50 minutes] Task 8: Menganalisis konsep menganalisis</p>	1,2	

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		4. Mampu menganalisis model SCOR (supply chain operation reference). 5. Mampu menganalisis metrik pada model SCOR. 1. Able to analyze the structure of performance measurement. 2. Able to approach the supply chain performance measurement approach. 3. Able to analyze metrics for supply chain performance. 4. Able to analyze the SCOR (supply chain operation reference) model. 6. Able to analyze metrics on the SCOR model.			pengukuran kinerja rantai pasok dan power point untuk presentasi. Task 8: Analyze the concept of supply chain performance measurement analysis and power point for presentations.		
16	Final Semester Examination						

Catatan:

1. Capaian Pembelajaran PRODI (CPL-PRODI) adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap lulusan PRODI yang merupakan internalisasi dari sikap, penguasaan pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan jenjang prodinya yang diperoleh melalui proses pembelajaran.
2. CPL yang dibebankan pada mata kuliah adalah beberapa capaian pembelajaran lulusan program studi (CPL-PRODI) yang digunakan untuk pembentukan/ pengembangan sebuah mata kuliah yang terdiri dari aspek sikap, keterampilan umum, keterampilan khusus, dan pengetahuan.
3. CP Mata Kuliah (CPMK) adalah kemampuan yang dijabarkan secara spesifik dari CPL yang dibebankan pada mata kuliah, dan bersifat spesifik terhadap bahan kajian atau materi pembelajaran mata kuliah tersebut.
4. Sub-CP Mata Kuliah (Sub-CPMK) adalah kemampuan yang dijabarkan secara spesifik terhadap materi pembelajaran mata kuliah tersebut.
5. Indikator penilaian kemampuan dalam proses maupun hasil belajar mahasiswa adalah pernyataan spesifik dan terukur yang mengidentifikasi kemampuan atau kinerja hasil belajar mahasiswa yang disertai bukti-bukti.
6. Kriteria Penilaian adalah patokan yang digunakan sebagai ukuran atau tolak ukur ketercapaian pembelajaran dalam penilaian berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan. Kriteria penilaian merupakan pedoman bagi penilai agar penilaian konsisten dan tidak bias. Kriteria dapat berupa kuantitatif dan kualitatif.
7. Teknik penilaian: tes dan non-tes.
8. Bentuk pembelajaran: Kuliah, Responsi, Tutorial, Seminar atau yang setara, Praktikum, Praktik Studio, Praktik Bengkel, Praktik Lapangan, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan/atau bentuk pembelajaran lain yang setara.
9. Metode pembelajaran: Small Group Discussion, Role-play & simulation, discovery learning, self-directed learning, cooperative learning, collaborative learning, contextual learning, project-based learning, dan metode lainnya yang setara.
10. Materi pembelajaran adalah rincian atau uraian dari bahan kajian yang dapat disajikan dalam bentuk beberapa pokok dan sub-pokok bahasan.
11. Bobot penilaian adalah prosentase penilaian terhadap setiap pencapaian sub-CPMK yang besarnya proposional dengan tingkat kesulitan pencapaian sub-CPMK tersebut dan totalnya 100%.
12. PB=Proses Belajar, PT=Penugasan Terstruktur, KM=Kegiatan Mandiri.

Note:

1. Indicators of ability assessment in the process and student learning outcomes are specific and measurable statements that identify the ability or performance of student learning outcomes accompanied by evidence.
2. Program Learning Outcome (PLO) are abilities possessed by each PRODI graduate including the internalization of attitudes, assignments of knowledge, and skills according to the level of the study program obtained through the learning process.
3. PLO charged to courses are some of the learning outcomes of the study program graduates (CPL-PRODI) which are used for the formation / development of a course consisting of attitude aspects, general skills, special skills, and knowledge.

4. Course Learning Outcome (CLO) is an ability that is described specifically from the CPL charged on a course, and is specific to the study material or learning material for that course.
5. Sub-CLO is the ability that is specifically described in the learning material of the course.
6. Assessment Criteria are benchmarks that are used as a measure or measure of learning achievement in assessments based on predetermined indicators. Assessment criteria are guidelines for assessors so that the assessment is consistent and unbiased. Criteria can be quantitative and qualitative.
7. Assessment techniques: test and non-test.
8. Forms of learning: Lectures, Responses, Tutorials, Seminars or equivalent, Practicum, Studio Practice, Workshop Practice, Field Practice, Research, Community Service, and / or other equivalent forms of learning.
9. Learning methods: Small Group Discussion, Role-play & simulation, discovery learning, self-directed learning, cooperative learning, collaborative learning, contextual learning, project-based learning, and other equivalent methods.
10. Learning materials are details or descriptions of the study material which can be presented in the form of several main topics and sub-topics.
11. Assessment weight is the percentage of the assessment of each sub-CLO achievement which is proportional to the difficulty level of achieving that sub-CLO and the total is 100%.
12. PB = Learning Process, PT = Structured Assignment, KM = Independent Activities.

Soal:

1. analisislah konsep rantai pasok dalam sebuah produk di Indonesia dengan membuat makalah dan Power point untuk presentasi
2. analisislah konsep strategi rantai pasok dalam sebuah produk di Indonesia dengan membuat makalah dan Power point untuk presentasi
3. analisislah konsep dalam merancang jaringan rantai pasok dengan membuat makalah dan Power point untuk presentasi
4. analisislah konsep perencanaan permintaan dan suplai dalam rantai pasok dan Power point untuk presentasi.
5. analisislah konsep perencanaan dan pengelolaan persediaan dalam rantai pasok dan Power point untuk presentasi.
6. analisislah konsep pengelolaan pengadaan dalam rantai pasok dan Power point untuk presentasi.
7. analisislah konsep pengelolaan transportasi dan distribusi dalam rantai pasok dan Power point untuk presentasi.
8. analisislah konsep menganalisis pengukuran kinerja rantai pasok dan power point untuk presentasi.

B. Team

Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST, M.Si.

Prof. Dr. Yoyok Susatyo, SH, Ph.D.

C. Course Evaluation and Development

1. Calculation of Student Workload

Credit Unit (CU)	ECTS	Contact hours	Structured Assignments	Independent study
3 CU	3 x 1.59	14 x 3 x 50 minutes	14 x 3 x 60 minutes	14 x 3 x 60 minutes

2. Program Learning Outcome (PLO)

PLO2 Graduates are able to apply appropriate information concepts and technologies to solve problems in the fields of finance, marketing, HRM, and entrepreneurship.

PLO3 Graduates are able to adapt to the context of business problems faced well

PLO5 Graduates are able to make strategic decisions for self-development correctly

3. Course Learning Outcome (CLO)

CLO1 Students are able to demonstrate the piety of God Almighty, uphold humanity, have social sensitivity and concern, obey the law, internalize norms and ethics, demonstrate a responsible attitude, internalize an independent spirit and. Smart in learning distribution management and supplier value chain.

CLO2 Students are able to correctly relate and master theoretical concepts in management science, master theoretical concepts in management science, master entrepreneurship theory, be able to master professional management concepts in various types of organizations.

CLO3 Students are able to manage products and manage supply chain distribution.

4. Assessment of PLO

STUDENT PERFORMANCE:

MASTER of MANAGEMENT STUDY PROGRAM

COURSE : Distribution Management and Supplier Value Chain

CLASS : 2020 A

CREDIT : 3

ACADEMIC YEAR : 2020/2021 EVEN SEMESTER

No	NIM	Nama Mahasiswa	Angkatan	Kehadiran	Part	Tugas	UTS	UAS	NA	Huruf	Pakai	kelas	PLO 2	PLO 3	PLO 5
1	20071295002	RIZKY ANNISA SISWANDI	2020	100%	80	90	96	92	89.8	A	1	2020A	90	90	#DIV/0!
2	20071295005	FIRDIANA NURACHMAWATI	2020	100%	85	92	92	94	91.2	A	1	2020A	91	91	#DIV/0!
3	20071295011	INAYAH ILAHIYYAH	2020	100%	85	92	92	92	90.6	A	1	2020A	90	90	#DIV/0!

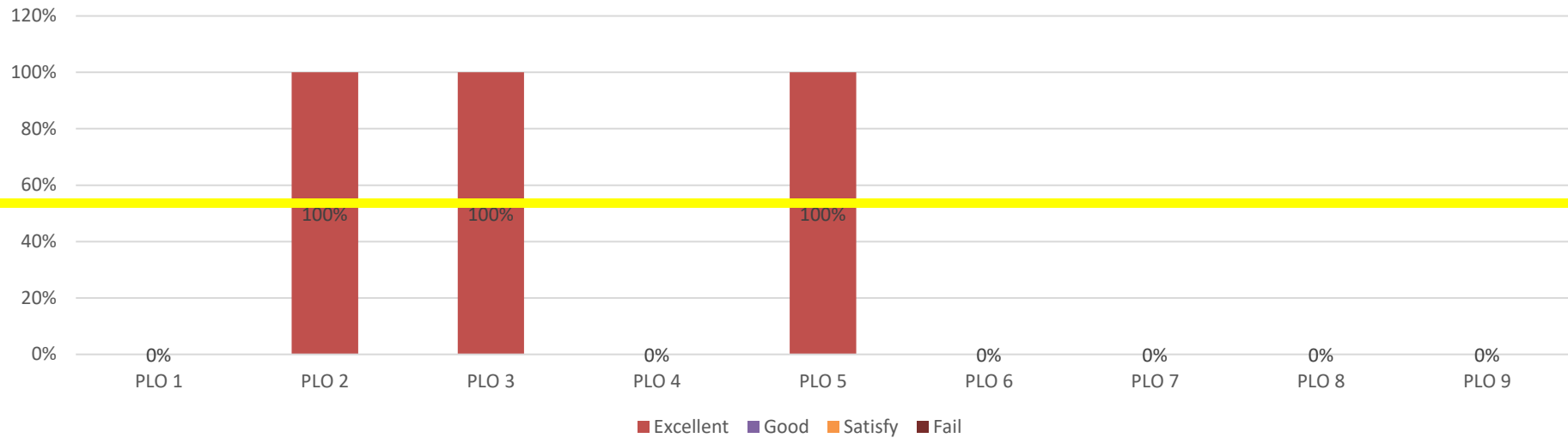
RPS MK No	MK/CLO	PLO 2	PLO 3	PLO 5
18	Manajemen Distribusi dan Rantai Nilai Pemasok	1	1	1
1	A5. Mahasiswa mampu menunjukkan sikap takwa kepada tuhan yang maha esa, menjunjung tinggi nilai kemanusiaan, memiliki kepekaan sosial dan kepedulian, taat hukum, menginternalisasi norma dan etika akademik, menunjukkan sikap bertanggung jawab, menginternalisasi semangat kemandirian dan kewirausahaan. Cerdas dalam pembelajaran manajemen distribusi dan rantai nilai pemasok.	UTS,Tugas,Partisipasi	Partisipasi	UAS,Tugas,Partisipasi
2	C4. Mahasiswa mampu mengaitkan dengan benar dan menguasai konsep teori dalam ilmu manajemen, menguasai konsep teori dalam ilmu manajemen, menguasai teori berwirausaha, mampu menguasai konsep manajemen yang professional dalam berbagai tipe organisasi.	UTS,Tugas,Partisipasi	UTS,Tugas	UAS,Tugas,Partisipasi
3	P5. mahasiswa mampu mengelola produk dan mengelola distribusi nilai rantai pasok.	UTS,Tugas,Partisipasi	Partisipasi	UAS,Tugas,Partisipasi

	PLO 2	PLO 3	PLO 5	Jumlah
Partisipasi	35%	30%	35%	100%
Tugas	35%	30%	35%	100%
UTS	35%	30%	35%	100%
UAS	35%	30%	35%	100%

	Bobot	PLO 2	PLO 3	PLO 5	Jumlah
Partisipasi	20%	7%	6%	7%	20%
Tugas	30%	10%	10%	10%	30%
UTS	20%	7%	6%	7%	20%
UAS	30%	10%	10%	10%	30%
		34%	32%	34%	100%

	PLO 2	PLO 3	PLO 5
Excellent	3	3	3
Good	0	0	0
Satisfy	0	0	0
Fail	0	0	0
	3	3	3

Ketercapaian PLO di Mata Kuliah Manajemen Distribusi dan Rantai Pemasok Semester Gasal - Tahun Ajaran 2020/2021



D. Appendices

1. Assignment Rubric

a). Assessment Rubric

1) Attitudes/Affective Domain

In this domain, evaluation of student participation in class includes communication skills, discipline and responsibility. The rubrics used are as follows:

Criteria	Score
Communicate effectively, appreciate others' opinions; always attend the class on time; always submit the assignment on time; and always participate in the completion of group assignment	$85 \leq SA \leq 100$
Communicate effectively, appreciate others' opinions; 80% of attendance; submit 90% of the assignment; and often participate in the completion of group assignment.	$70 \leq SA < 85$
Communicate ineffectively, appreciate others' opinions; 75% of attendance; submit the 70% of assignment on time; and participate in the completion of group assignment.	$55 \leq SA < 70$
Communicate ineffectively, do not appreciate others' opinions; rarely attend the class; rarely submit the assignment; and rarely participate in the completion of group assignment	$0 \leq SA < 55$

2) Knowledge/Cognitive Domain

The students' knowledge assessed through assignments (individual and group) and tests (mid- and final examination).

Project Assignment Rubric

No	Aspects	Max. Score
1	Planning: Background (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	Problem Identification (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
2	Implementation: a. Information/Data Collection (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	b. Data quality (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	c. Data analysis (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	d. Conclusion (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
3	Report Quality: a. Report structure (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	b. Language use (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	c. Presentation (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3

Test (mid- and final semester)

The criteria for tests (mid- and final semester) that use in this course are:

1. The ability to give answers correctly according to the key and rubrics;
2. The ability to provide robust argumentation according to theory;
3. The ability to provide systematic explanations; and
4. The ability to apply the substantive concepts in a situation comprehensively according to the key and rubrics.

b). Universitas Negeri Surabaya's Assessment System

University students are considered to be competent and pass if at least get 40% of the maximum final grade. The final grade (NA) is calculated based on the following weight:

Assessment Components	Percentage Contribution
Participation (including attitudes/affective)	20%
Assignment	30%
Mid-semester test	20%
Final semester test	30%

The final grade (NA) category according to the Universitas Negeri Surabaya Academic Regulation, that is:

NA Interval (out of 100)	Grade Point	Letter Grade
$85 \leq NA \leq 100$	4.00	A
$80 \leq NA < 85$	3.75	A-
$75 \leq NA < 80$	3.50	B+
$70 \leq NA < 75$	3.00	B
$65 \leq NA < 70$	2.75	B-
$60 \leq NA < 65$	2.50	C+
$55 \leq NA < 60$	2.00	C
$40 \leq NA < 55$	1.00	D
$0 \leq NA < 40$	0	E

2. Course Activities Records

a) Student Attendances



PRESENSI KULIAH
Periode 2021/2022 Gasal

Mata Kuliah : Manajemen Distribusi dan Rantai Nilai Pemasok
Kelas : 2020A
Prodi : S2 Manajemen

Dosen : Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, S.T., M.Si.

No	NIM	Nama Mahasiswa	Pertemuan Ke															%
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
			26 Aug 21	02 Sep 21	09 Sep 21	16 Sep 21	23 Sep 21	30 Sep 21	07 Oct 21	14 Oct 21	21 Oct 21	28 Oct 21	04 Nov 21	11 Nov 21	18 Nov 21	25 Nov 21	02 Dec 21	
1.	20071295002	RIZKY ANNISA SISWANDI	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%	
2.	20071295005	FIRDIANA NURACHMAWATI	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%	
3.	20071295011	INAYATI LAHIYATI	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%	
4.	20071295018	SULAI PECHENWAHAI	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	H	6,7%	
Tanda Tangan Dosen / Asisten																		

b) Course Log Book



Aktivitas Perkuliahan

Nama Mata Kuliah : Manajemen Distribusi dan Rantai Nilai Pemasok Dosen : ANDRE DWIJANTO
Kelas : 2020A WITJAKSONO
Jadwal & Ruang : X01.01.06 (09.30 - 12.00) R. (197208232000121001)

No.	Tanggal	Pertemuan	Topik	Peserta	Status	Dosen	Kesesuaian	Sar
1	26-08-2021	Pertemuan ke 1	1. Pendahuluan 2. Tujuan dan cakupan rantai pasok 3. Tantangan mengelola rantai pasok 4. Peran teknologi computer dalam rantai pasok	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono		
2	02-09-2021	Pertemuan ke 2	1. Definisi strategi rantai pasok 2. Tujuan strategi rantai pasok 3. Cakupan strategi rantai pasok 4. Decoupling point rantai pasok	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono		
3	09-09-2021	Pertemuan ke 3	1. Penentuan kebutuhan data awal 2. memilih/menentukan jaringan rantai pasok 3. faktor-faktor yang mempengaruhi jaringan rantai pasok 4. model-model dalam merancang jaringan	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono		
4	16-09-2021	Pertemuan ke 4	1. Penentuan kebutuhan data awal 2. memilih/menentukan jaringan rantai pasok 3. faktor-faktor yang mempengaruhi jaringan rantai pasok 4. model-model dalam merancang jaringan	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono		
5	23-09-2021	Pertemuan ke 5	1. pendahuluan 2. peramalan permintaan dan pengelolaan permintaan dalam rantai pasok 3. faktor-faktor yang mempengaruhi dalam mengelola permintaan 4. manajemen permintaan dan pasokan serta ongkos-ongkos dalam pengelolaan	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono		

			rantai pasok 5. efek promosi dalam rencana agregat 6. contoh kasus implementasi rencana agregat dalam rantai pasok				
6	30-09-2021	Pertemuan ke 6	1. pendahuluan 2. peramalan permintaan dan pengelolaan permintaan dalam rantai pasok 3. faktor-faktor yang mempengaruhi dalam mengelola permintaan 4. manajemen permintaan dan pasokan serta ongkos-ongkos dalam pengelolaan rantai pasok 5. efek promosi dalam rencana agregat 6. contoh kasus implementasi rencana agregat dalam rantai pasok	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono	
7	07-10-2021	Pertemuan ke 7	1. pendahuluan 2. peramalan permintaan dan pengelolaan permintaan dalam rantai pasok 3. faktor-faktor yang mempengaruhi dalam mengelola permintaan 4. manajemen permintaan dan pasokan serta ongkos-ongkos dalam pengelolaan rantai pasok 5. efek promosi dalam rencana agregat 6. contoh kasus implementasi rencana agregat dalam rantai pasok	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono	
8	14-10-2021	Pertemuan ke 8	UTS	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono	
9	21-10-2021	Pertemuan ke 9	1. pendahuluan 2. sistem, permasalahan dan kinerja persediaan 3. klasifikasi persediaan 4. model persediaan untuk produk dengan permintaan relatif stabil 5. model persediaan untuk produk dengan permintaan musiman 6. Vendor Managed	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono	

			Inventory (VM) 7. hambatan dalam manajemen persediaan				
10	28-10-2021	Pertemuan ke 10	1. pendahuluan 2. sistem, permasalahan dan kinerja persediaan 3. klasifikasi persediaan 4. model persediaan untuk produk dengan permintaan relatif stabil 5. model persediaan untuk produk dengan permintaan musiman 6. Vendor Managed Inventory (VMI) 7. hambatan dalam manajemen persediaan	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono	
11	04-11-2021	Pertemuan ke 11	1. Pendahuluan 2. Kriteria dan teknik pemilihan supplier serta menilai kinerja supplier 3. Langkah-langkah dalam pengembangan supplier 4. Keterlibatan supplier dalam pengembangan produk baru 5. Electronic procurement (e-procurement)	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono	
12	11-11-2021	Pertemuan ke 12	1. Pendahuluan 2. Kriteria dan teknik pemilihan supplier serta menilai kinerja supplier 3. Langkah-langkah dalam pengembangan supplier 4. Keterlibatan supplier dalam pengembangan produk baru 5. Electronic procurement (e-procurement)	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono	
13	18-11-2021	Pertemuan ke 13	1. Pendahuluan 2. Peranan pengelolaan transportasi dan distribusi dalam rantai pasok 3. Mode transportasi serta keunggulan dan kelemahannya 4. Penentuan rute dan jadwal pengiriman 5. Crossdocking ; Metode inovatif dalam manajemen distribusi	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono	

14	25-11-2021	Pertemuan ke 14	1. Pendahuluan 2. Struktur sistem pengukuran kinerja 3. Pendekatan proses dalam pengukuran kinerja rantai pasok 4. Metrik untuk kinerja rantai pasok 5. Model SCOR (supply Chain Operation Reference) 6. Metrik pada Model SCOR	3	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono		
15	02-12-2021	Pertemuan ke 15	1. Pendahuluan 2. Struktur sistem pengukuran kinerja 3. Pendekatan proses dalam pengukuran kinerja rantai pasok 4. Metrik untuk kinerja rantai pasok 5. Model SCOR (supply Chain Operation Reference) 6. Metrik pada Model SCOR	4	Terjadwal	Andre Dwijanto Witjaksono		

c) Sample of Test

Sample of Test-Mid Examination

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA - PROGRAM PASCASARJANA

Ujian Tengah Semester

MATA KULIAH / SEMESTER	: Manajemen Distribusi dan Rantai Nilai Pemasok/Gasal 2021- 2022
PROGRAM STUDI / KLS	: S2 Manajemen/ 2020A
TANGGAL	: 14 Oktober 2021
MODEL	: Take Home Exam

TERVALIDASI

Pilihlah satu dari kelima FILM di bawah ini untuk Anda analisis:

- Jay (2016)
- The Billionaire (2011)
- The Founder (2016)

Lakukanlah Analisis untuk film yang Anda pilih:

- Bagaimana jalan cerita secara umum dari film tersebut? (25)
- Lakukan analisis pada film tersebut dengan mengkaitkan teori-teori Manajemen Distribusi dan Rantai Nilai Pemasok yang telah Anda pelajari. (45)
- Apa saran Anda agar organisasi dalam film tersebut menjadi lebih baik? (30)

Kumpulkan jawaban anda tidak lebih dari tanggal 21 Oktober 2021 Pukul 23.59 WIB
melalui email ke: andredwijanto@unesa.ac.id

Sample of Test-Final Examination

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA - PROGRAM PASCASARJANA

Ujian Akhir Semester

MATA KULIAH / SEMESTER	: Distribusi dan Rantai Nilai Pemasok/ GASAL 2021 - 2022
JURUSAN / PROGRAM STUDI / KELAS	: PROGRAM PASCASARJANA / S2 Manajemen / 2020 A
HARI / TANGGAL/JAM	: 16 Desember 2021
WAKTU	: 16 Desember 2021–23 Desember 2021
PETUNJUK SOAL	: TUGAS INDIVIDU, KIRIMKAN MELALUI EMAIL KE andredwijanto@unesa.ac.id

TERVALIDASI

1. Dari semua materi yang telah Anda bahas, buatlah kajian mengenai kondisi riil di dunia nyata dalam bentuk makalah mengenai Distribusi dan Rantai Nilai Pemasok.

d) Sample of Student Assignment

MAKALAH

“Mengatasi Hambatan Integrasi Rantai Pasok”

Diajukan untuk memenuhi Tugas Mata Kuliah
Manajemen Distribusi dan Rantai Nilai Pemasok

Yang Diampu oleh

Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, M.Si.



OLEH :

Firdiana Nurachmawati 20071295005

Program Studi S2 Manajemen
Pascasarjana Universitas Negeri Surabaya
2021

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan hidayahnya sehingga kami dapat menyelesaikan makalah yang diajukan untuk memenuhi tugas mata kuliah Manajemen Distribusi dan Rantai Nilai Pemasok ini tepat pada waktunya.

Ucapan terimakasih tidak lupa juga kami sampaikan kepada Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, M.Si. selaku dosen pengampu yang senantiasa membimbing serta memberikan arahnya dalam proses pengerjaan makalah ini. Kami berharap dengan adanya makalah ini dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi para pembacanya saja namun juga untuk kami sendiri sebagai bahan acuan dalam meningkatkan pengetahuan mengenai topik pembahasan "*Overcoming the Barriers to Supply Chain Integration*".

Kami pun menyadari bahwa dalam penulisan makalah ini masih terdapat banyak kesalahan. Oleh karena itu, kami memohon saran dan kritik baik dari berbagai pihak demi penyempurnaan makalah ini.

Sumbaya, 20 Oktober 2021

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
BAB II : RUMUSAN MASALAH DAN TUJUAN.....	2
2.1 Rumusan Masalah.....	2
2.2 Tujuan	2
BAB III : PEMBAHASAN.....	3
3.1 Menciptakan Visi Logistik.....	3
3.2 Permasalahan pada Organisasi Konvensional	3
3.3 Mengembangkan Organisasi Logistik.....	6
3.4 Logistik sebagai Kendaraan untuk Perubahan	8
3.5 <i>Benchmarking</i>	8
BAB IV : KESIMPULAN	11
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada dasarnya manajemen logistik adalah perpaduan yang seimbang dari seluruh komponen yang membentuk sistem logistik. Perpaduan yang seimbang ini, idealnya adalah dengan mengatur operasi logistik tercapai usaha pelayanan yang diinginkan dengan total biaya yang serendah mungkin. Secara lebih lengkap, Walters (2003) menjelaskan logistik sebagai suatu fungsi yang melibatkan perpindahan, mengatur perpindahan barang, dan penyimpanan material dalam perjalanannya dari pengirim awal, melalui rantai pasok dan sampai ke pelanggan akhir.

Salah satu aspek penting dalam logistik adalah desain jaringan logistik yang terkait dengan penentuan elemen dan aliran antar elemen. Pembentukan desain jaringan logistik yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat membantu dalam mengurangi biaya logistik serta meningkatkan waktu respon terhadap permintaan pelanggan.

Pentingnya mengintegrasikan fungsi logistik ke dalam bisnis secara keseluruhan telah disekankan oleh banyak pengamat, di mana truktur organisasi harus mencerminkan bentuk integrasi yang serupa. Dengan kata lain, logistik adalah elemen penting dalam keseluruhan struktur bisnis perusahaan. Oleh karena itu, kebutuhan untuk memasukkan perencanaan logistik dan distribusi dalam rencana perusahaan secara keseluruhan sudah jelas.

Dalam makalah ini materi terkait manajemen logistik akan dibahas lebih lanjut khususnya mengenai cara-cara dalam mengatasi hambatan untuk rantai pasokan yang terintegrasi.

BAB II

RUMUSAN MASALAH DAN TUJUAN

2.1 Rumusan Masalah

1. Bagaimana cara menciptakan visi logistik ?
2. Apa saja masalah yang timbul pada organisasi konvensional ?
3. Bagaimana meningkatkan organisasi logistik ?
4. Apa yang dimaksud dari "logistik sebagai sarana perubahan" ?
5. Apa yang dimaksud dengan *benchmarking* ?

2.2 Tujuan

1. Menjabarkan cara menciptakan visi logistik.
2. Mengidentifikasi masalah-masalah pada organisasi konvensional.
3. Menjelaskan cara untuk meningkatkan organisasi logistik.
4. Menjelaskan maksud dari "logistik sebagai sarana perubahan".
5. Menjelaskan tentang *benchmarking*.

BAB III

PEMBAHASAN

3.1 Menciptakan Visi Logistik

Saat ini telah banyak perusahaan yang akrab dengan gagasan tentang 'pernyataan misi' sebagai artikulasi dari visi bisnis. Pernyataan misi ini berusaha untuk menentukan tujuan bisnis, batasan-batasan, dan aspirasinya. Beberapa perusahaan juga sudah mengakui bahwa ada manfaat yang signifikan dari mendefinisikan visi logistik perusahaan. Tujuan visi logistik tidak lain adalah untuk memberikan indikasi yang jelas tentang dasar di mana bisnis bermaksud untuk membangun posisi keuntungan melalui hubungan pelanggan yang lebih dekat.

Idealnya visi logistik harus dibangun di seputar isu sederhana tentang penggunaan logistik dan manajemen rantai pasokan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Dengan demikian, dalam mengoperasionalkan ide ini diperlukan pemahaman rinci, bagaimana nilai pelanggan diciptakan dan disampaikan di pasar di mana bisnis bersaing. Empat elemen nilai pelanggan yang diciptakan dari logistik meliputi menjadi yang lebih baik, lebih cepat, lebih murah, dan lebih dekat.

3.2 Permasalahan pada Organisasi Konvensional

Beberapa pengamat manajemen logistik menyepakati bahwa hambatan utama dalam implementasi konsep logistik adalah organisasi. Struktur organisasi yang kaku dan mengakar seringkali menjadi beban sebagian besar perusahaan besar. Hal itu dikarenakan pada dasarnya peningkatan keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui manajemen logistik yang terintegrasi, di mana arus informasi dan materi antara sumber dan pengguna, yang dikoordinasikan dan dikelola sebagai suatu sistem. Tujuannya tidak lain adalah untuk memaksimalkan layanan pelanggan sekaligus meminimalkan biaya dan mengurangi aset yang terkunci di jalur logistik.

Namun, implementasi manajemen logistik terintegrasi dalam organisasi konvensional ini dapat langsung menghadapi masalah. Sebagian besar perusahaan konvensional tersebut diorganisasikan secara fungsional, yang menciptakan pembagian tanggung jawab berdasarkan fungsi-fungsinya, seperti

fungsi pembelian, fungsi produksi, fungsi penjualan, dan seterusnya. Setiap fungsi vertikal dalam organisasi konvensional biasanya menganggap area fungsional mereka sebagai wilayah mereka dan biasanya berupaya untuk mengendalikan sumber daya yang dikonsumsi oleh fungsi mereka tersebut. Hal ini menunjukkan perusahaan yang seolah-olah bekerja dengan asumsi bahwa tujuan utamanya adalah untuk mengendalikan konsumsi sumber daya. Padahal banyak perusahaan yang telah maju menyadari bahwa satu-satunya tujuan bisnis adalah menghasilkan output yang menguntungkan, bukannya input, dan output inilah yang seharusnya menjadi dasar mengenai cara perusahaan mengatur, merencanakan dan mengontrol.

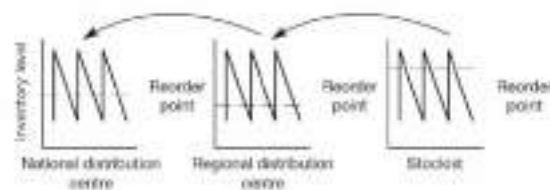
Berikut ini adalah beberapa masalah pada organisasi konvensional yang menghambat keberhasilan penerapan manajemen logistik terintegrasi :

3.2.1 Inventaris Menumpuk di Batas Fungsional

Jika masing-masing fungsi didorong untuk mengoptimalkan biaya mereka sendiri, karena sistem penganggaran. Maka hal ini seringkali akan mengorbankan peningkatan inventaris secara substansial di seluruh sistem secara keseluruhan. Seperti misalnya, fungsi produksi yang berusaha meminimalkan biaya per unit produksi dengan mempertahankan produksi yang berjalan lama dengan jumlah batch yang besar, ini tentu saja akan menghasilkan lebih banyak persediaan daripada yang sebenarnya dibutuhkan untuk kebutuhan mendesak. Demikian pula jika fungsi pembelian mencari biaya bahan yang rendah melalui pembelian dalam jumlah besar maka persediaan bahan baku menjelang produksi akan berlebihan.

Persediaan yang berlebihan ini tidak hanya akan menjadi beban keuangan dan tekanan pada modal kerja, tetapi juga dapat mengaburkan visibilitas permintaan akhir, seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut :

Figure 12.2 Inventory hides demand



3.2.2 Biaya Pipa Tidak Transparan

Pada organisasi konvensional aliran material yang melintasi area fungsional tidak mudah diukur. Oleh karena itu biaya sebenarnya untuk melayani pelanggan yang berbeda dengan bauran produk yang berbeda jarang dapat terungkap. Organisasi konvensional biasanya hanya akan mengidentifikasi biaya pada basis fungsional, dan bahkan pada tingkat agregasi yang cukup tinggi. Jadi kita mungkin dapat mengetahui dengan baik biaya transportasi kita secara total tetapi tidak tahu bagaimana biaya tersebut bervariasi menurut kategori pelanggan atau karakteristik pengiriman, misalnya pengiriman pusat ke pusat distribusi regional atau pengiriman lokal ke supermarket.

Karena permasalahan ini, belakangan muncul banyak minat dalam "akuntansi throughput" dan "biaya berbasis aktivitas". Keduanya merupakan upaya untuk menentukan biaya saat terjadi dan karenanya membuat total biaya pipa lebih mudah untuk diidentifikasi.

3.2.3 Batasan Fungsional Menghambat Manajemen Proses

Proses memenuhi permintaan pelanggan dimulai dengan pasokan masuk dan berlanjut melalui operasi manufaktur atau perakitan dan seterusnya dengan cara distribusi ke pelanggan. Idealnya, proses ini dikelola sebagai sistem yang lengkap, bukan dengan memecahnya menjadi bagian-bagian tersendiri seperti yang dapat dijumpai dalam bisnis konvensional. Akibatnya, hal ini tidak hanya tidak efisien, tetapi juga menyebabkan hilangnya efektivitas dalam persaingan. Waktu yang dibutuhkan untuk memproses pesanan, misalnya, sering diperpanjang semata-mata karena dokumen, pengecekan dan pengecekan ulang, yang dihasilkan oleh sistem konvensional.

Untuk mencapai alur logistik yang lancar membutuhkan orientasi yang memfasilitasi manajemen proses ujung ke ujung. Artinya, untuk memastikan pencapaian efisiensi yang optimal, seluruh proses dikelola dan dikendalikan sebagai suatu sistem, bukan sebagai rangkaian kegiatan yang berdiri sendiri.

3.2.4 Organisasi Konvensional Menghadirkan Banyak Wajah pada Pelanggan

Banyak kritik yang diarahkan pada organisasi konvensional, salah satunya bahwa organisasi ini tidak menampilkan wajah tunggal kepada pelanggan. Kritik ini dapat digambarkan seperti ketika seorang pelanggan, mencari informasi tentang pesanan, pelanggan biasanya akan diteruskan dari satu bagian perusahaan ke bagian lain. Karena dapat dibayangkan, pada organisasi konvensional, biasanya akan ada urutan kegiatan yang dimulai dengan entri pesanan, yang masuk dalam ranah fungsi penjualan atau komersial, kemudian masuk ke kontrol kredit, berlanjut ke perencanaan produksi, setelah pesanan dibuat atau dirakit, itu akan menjadi tanggung jawab perencanaan distribusi dan transportasi. Pada saat yang sama ada proses terpisah yang melibatkan pembuatan dokumen seperti bill of lading, catatan pengiriman, faktur dan sebagainya. Jadi dapat dilihat di sini bahwa masalahnya adalah kegiatan ini dilakukan berurutan secara seri, bukan paralel.

3.3 Mengembangkan Organisasi Logistik

Solusi untuk masalah yang telah diuraikan di atas terletak pada penciptaan tingkat otoritas yang lebih tinggi dalam bentuk fungsi logistik yang menghubungkan tugas-tugas pembelian, produksi dan distribusi. Sebuah organisasi konvensional mungkin memerlukan restrukturisasi organisasi dari "vertikal" mengarah pada penciptaan bisnis "horizontal" atau yang menghadap pasar. Organisasi horizontal memiliki sejumlah karakteristik seperti :

- Terorganisir di sekitar proses
- Datar dan tidak berlapis
- Dibangun di atas tim multi-fungsi
- Dipandu oleh metrik kinerja yang berbasis pasar

Kunci untuk organisasi horizontal ialah mengelola proses secara terintegrasi. Sejumlah proses inti sebagian besar bisnis biasanya meliputi :

- Inovasi (termasuk pengembangan produk baru)
- Pengembangan konsumen (terutama berfokus pada membangun loyalitas dengan pengguna akhir)
- Manajemen pelanggan (menciptakan hubungan dengan perantara)
- Pengembangan pemasok (memperkuat hubungan hulu dan aliansi)

- Manajemen rantai pasokan (proses cash-to-cash)

Biasanya, perusahaan yang berfokus pada manajemen proses mengakui bahwa yang paling baik ialah yang dikelola oleh tim lintas fungsi. Tim ini akan terdiri dari spesialis yang diambil dari area fungsional dan akan dipimpin oleh integrator yang tugasnya adalah memfokuskan tim proses di sekitar pencapaian tujuan berbasis pasar.

Membuat perubahan dari vertikal ke horisontal memang dapat menimbulkan banyak tantangan, namun hal ini sangat penting untuk penerapan strategi logistik berbasis pasar. Tujuan dari setiap organisasi harus memastikan bahwa produksi hanya menghasilkan apa yang dibutuhkan pasar dan melakukan pembelian pasokan produksi sesuai apa yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan langsungnya. Segala sesuatu yang dilakukan perusahaan harus secara langsung terkait memfasilitasi proses menghasilkan dan memenuhi pesanan. Dengan kata lain, proses pemenuhan pesanan harus dirancang sebagai kegiatan yang terintegrasi di seluruh perusahaan.

Untuk membantu transisi ini, pengembangan sistem manajemen pesanan pelanggan merupakan prasyarat penting. Sistem manajemen pesanan pelanggan ini pada dasarnya adalah kerangka kerja perencanaan yang menghubungkan sistem informasi dengan aliran fisik bahan yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan. Di jantung sistem manajemen pesanan pelanggan adalah rencana persyaratan yang dikenakan oleh pasar. Masukan untuk rencana ini meliputi data dan informasi yang berkaitan dengan pertanyaan dan pesanan, perubahan harga, kegiatan promosi dan ketersediaan produk. Informasi ini memberikan dasar untuk perkiraan yang kemudian mendorong rencana persyaratan

3.3.1. Kelompok Pemenuhan Pesanan

Tim lintas fungsional, lintas departemen yang bertanggung jawab atas pengelolaan pesanan disebut kelompok pemenuhan pesanan. Cagasan di balik kelompok semacam itu adalah mengelompok bersama-sama setiap langkah dalam proses dan menyatukan orang-orang yang terlibat. Efek yang dapat ditimbulkan oleh kelompok ini seringkali cukup signifikan, karena semua orang kunci dalam proses pemenuhan pesanan disatukan dan dihubungkan di

e) Sample of Student Answer to MID and Final Semester Test

Sample of Student Answer-Mid term Exam

Lembar Jawaban Ujian Tengah Semester	
Nama	Rizky Annisa S.
NIM	20071295002
Mata Kuliah	MANAJEMEN DISTRIBUSI DAN RANTAI NILAI PEMASOK
Program Studi	S2 Manajemen
Tanda Tangan	

1. JALAN CERITA

Rantai restoran cepat saji ini sangat populer dan merupakan bagian dari gaya hidup Amerika, MCD adalah yang kedua setelah Subway, Korporasi McDonald yang mengerjakan ini diciptakan oleh tiga orang sebenarnya, yaitu :

- Mac and Dic, Dua bersaudara pemilik restoran yang tidak memiliki pengalaman dalam memasak,
- Ray Kroc, Satu pengusaha yang pada dasarnya tidak ingin memikirkan uang

Sejarah asal McDonald's dimulai pada tahun 1940, ketika, melalui upaya dua saudara ini membuka sebuah restoran kecil dibuka di kota kecil San Bernardino. Tidak mungkin untuk menceritakan secara singkat sejarah McDonald's. Kontribusi Kroc pada penciptaan dan pengembangan kerajaan raksasa dalam skalanya sangat berharga. Pria yang menciptakan McDonald's dalam pengertian modern adalah Ray Kroc. Bukantlah tanpa alasan bahwa para ahli menyebut Ray Kroc salah satu manajer terhebat dalam sejarah. Dengan kualitas pribadinya yang memiliki keterampilan berbicara di depan umum yang baik dan gigih ia berhasil mengkloning dan menciptakan bisnis waralaba yang menakjubkan meski dengan trik dan tipuan pada Mac bersaudara.

Awalnya Kroc terlibat dalam penjualan cangkir kertas dan alat makan lainnya. Kemudian dia termakan oleh gagasan untuk menjual mixer. Raymond Kroc telah bepergian ke seluruh Amerika untuk menjual minuman koktail. Dia telah bekerja sebagai agen perjalanan selama 30 tahun dan telah melakukan perjalanan ke ratusan perusahaan berbeda yang menjual mixernya. Suatu hari pemilik satu restoran kecil meminta Raymond untuk membawa 8 mixer. Karena mereka langsung menunjukkan minat, dan Ray penasaran mengapa perlu membuat 40 koktail pada saat yang sama. Kroc tiba di sebuah kota provinsi dan bertemu dengan saudara Dick dan Mac.

Saat sampai di tempat, Kroc terkejut dengan toko yang dimiliki dua bersaudara Mac dan Dick. Saat itu, terlihat restoran Mc Donald ramai oleh pengunjung, ia pun penasaran dan ternyata layanan untuk menyediakan makanan dari Mc Donald hanya membutuhkan 30 detik, padahal saat itu rata-rata restoran menyediakan makanan membutuhkan waktu 30 menit. Akhirnya, bertemulah Krock dengan pemilik Mc Donald saat itu, Mac dan Dick. Mereka menceritakan bahwa sistem dapur mereka atur sendiri untuk mendapatkan efisiensi dalam proses produksi dan hasilnya memuaskan.

Bagi Mac bersaudara, penghasilan mereka saat ini sudah dianggap sukses besar, meski perlahan mereka juga berpikir untuk meningkatkan restoran. Selama diskusi, tiga faktor sukses diidentifikasi yaitu kualitas, harga dan layanan. Untuk rumusan konsep bisnisnya, Dick dan Mac menghabiskan seluruh waktu luang mereka di lapangan tenis, menggambar desain dapur dan melakukan simulasi proses produksinya dengan pekerja pilihan mereka sesuai pos-pos dapur. Sehingga Keberhasilan itu luar biasa. Para koki memasak begitu cepat sehingga kapasitas usaha meningkat dan, karenanya, pendapatan meningkat.

Kroc merasa McDonald bisa lebih besar daripada itu, akhirnya Kroc pun mengajak Mac dan Dick untuk mengembangkan franchise (waralaba) Mc Donald. Namun, Mac dan Dick yang punya pikiran sempit menolak itu dengan alasan kualitas kontrol yang tidak terjamin, namun dengan gigih menyakinkan meyakinkan McDonald bersaudara untuk memberinya kontrak untuk mengembangkan bisnis mereka melalui jaringan waralaba, ditengah kekhawatiran serius mereka terhadap dampaknya terhadap citra merek, konsep penjualannya dengan mengemas 3 produk nya, barger, kentang goreng dan milkshake dalam kemasan sekali pakai dan tidak ada tempat bagi pembeli untuk duduk dan makan di dalam restoran. Restoran mereka laku keras.

Kroc melakukan tugasnya sebagai CMO (Chief Marketing Officer) dengan membuka cabang franchise dan mengembangkan sayap Mc Donald. Kesepakatanpun terjalin diantara mereka. Hingga suatu saat, Kroc berhasil membawa Mc Donald dikenal di lingkup nasional. Kisah sukses McDonald's telah dimulai. Manajer dengan pengalaman hebat Kroc mengembangkan ideologinya sendiri, yang terdiri dari slogan: "kualitas, layanan, kebersihan, dan harga." Kata-kata ini berubah menjadi mantra yang diulang oleh Ray dan semua bawahannya sepanjang waktu. Lima tahun kemudian, McDonald's terdiri dari dua ratus restoran cepat saji. Di semua kota tempat restoran dibuka, ada menu yang sama. Pengunjung harus tahu bahwa mereka akan disajikan burger yang sama dengan ukuran yang sama, terlepas dari lokasi.

Melalui gagasannya mengunjungi restoran-restoran McDonald's untuk secara pribadi memastikan bahwa semua instruksi diikuti, nama besar McDonald semakin terdengar hinga seluruh negeri. Media pun meliput dan mencatat Kroc sebagai Founder Mc Donald. Mendengar kabar tersebut Mac bersaudara meminta Klarifikasi dan Kroc mengatakan :

" saya yang mengembangkan bisnis ini sementara kalian hanya mengembangkan satu toko saja. Media nasional telah mengenalku sebagai Founder Mc Donald sementara kalian masih terfokus dalam toko lokal yang kalian."

Apa yang dikatakan Kroc tersebut membuat marah Mac bersaudara. Sedangkan Kroc merasa disulitkan dengan pemikiran Mac dan Dick yang kolot, sehingga kerjasama mereka selalu diliputi perdebatan dan perselisihan, yang menambah panjang sederet permasalahan dan hambatan bagi rencana-rencana Kroc membesarkan McDonald. Dalam sejarah penciptaan dan pengembangan McDonald's tidak semulus yang diperkirakan semua orang. Bahkan "raksasa" pasar ini mengalami masa-masa sulit. Cabang membuka dengan kecepatan tinggi, restoran-restoran banyak diminati, tetapi laba enggan tumbuh. Para pewaralaba yg ditemuinya, secara umum tidak tertarik

pada pelayanan terstandarisasi dan mereka tidak patuh pada ketentuan waralaba, karena menganggap bahwa bisnis restoran adalah bisnis gaya hidup yang seharusnya tidak kaku. Ia menyadari bahwa lebih baik menargetkan kelompok kelas menengah yang merupakan pekerja keras dan berkomitmen terhadap standarisasi.

Tidak menyerah!, Ray terus berupaya menyempurnakan sistem kerjanya, bekerja dengan gigih hingga ia bahkan memutuskan hubungan dengan istrinya yang telah dinikahinya selama 39 tahun karena ia rasa tidak dapat mengimbangi dan kurang bisa mendukungnya. Sekarang seluruh energi dan waktunya dicurahkan untuk pekerjaan hidupnya - McDonald's. Ia mengadopsi ide dari rekannya yaitu menggunakan formula susu bubuk daripada susu murni untuk bahan *milkshake* yang sangat dienteng oleh Mac bersaudara, agar lebih hemat biaya dan tempat penyimpanan sehingga dapat mereduce biaya listrik untuk alat pendingin dan investasi tidak terarah (modal),tapi tak lantas membuat semua baik-baik saja, masih banyak hal yang menjadi batu sandungan keberhasilan Ray.

Pada saat yang paling sulit, ia bertemu dengan Harry Sonneborn, (yang kemudian menjadi Presiden Direktur pertama McDonald's Corporation), menyadarkan Kroc bahwa model bisnisnya keliru. Harusnya, dia bukan pada bisnis *hamburger* ataupun waralaba, tapi bisnis properti. Sonneborn menyadarkan Kroc bahwa seharusnya ia memiliki lahan properti dan menyewakannya kepada pemegang waralaba-nya (agar lebih menguntungkan dan menguatkan bisnisnya). Strategi tersebut sangat revolusioner pada masa itu, yang akhirnya menjadikan McDonald's Corporation saat ini adalah salah satu perusahaan pemilik properti terbesar di dunia.

2. TERKAIT TEORI RANTAI PASOK

Mac dan Dick sudah berhasil menjalankan restoran *drive-in* yang punya banyak pelanggan setia, mereka melanjutkan inovasinya dengan berusaha meningkatkan efisiensi kerja restoran mereka, yang akan mempersingkat waktu persiapan mereka tanpa mengorbankan kualitas makarannya, dan agar berjalan baik, mereka menarik inspirasi dari sistem kerja pabrik mobil Henry Ford yang sangat efisien dan terkenal merevolusi industri mobil saat itu.

Secara umum, proses produksi McD menggunakan sistem pengolahan makanan hingga sampai ke konsumen adalah dimulai dari membagi dapurnya menjadi dua bagian; di mana masing-masing digoreng dan dipanggang. Adapun bumbu yang digunakan sangat sederhana yaitu lada dan garam. Hidangan mulai dipersiapkan hanya setelah pesanan diterima, sehingga tidak perlu khawatir tentang kesegaran dan penyimpanan yang tidak perlu.

Hal yg mengagumkan adalah Pelayanan super cepat (30 detik makanan siap saji), produk yang terstandarisasi, bermutu tinggi dengan harga yang terjangkau. Kroc menyukai ide tersebut dan untuk pertama kalinya dia melihat sebuah bisnis restoran yang sangat dapat dikembangkan. Pada dasarnya, McDonald' bersaudara telah menempatkan dasar-dasar bisnis restoran cepat saji secara professional.

Kemudian, pada desain restorannya adalah bangunan segi delapan kecil, dindingnya hampir seluruhnya terbuat dari kaca - seperti akuarium. Di dalam hanya ada dapur, Punggungan raksasa dengan tiga nanggung terus memanggang steak, dengan baki yang berputar khusus, steak dikirim dengan satu gerakan tangan ke dua kapal tanker, yang menempatkan mereka dalam roti dan menambahkan saus tomat dan mustard dengan jarum suntik memasak khusus dengan dispenser. Sementara itu, dua cocktail man mengalahkan milkshake di mesin. Dan dua goreng di penggorengan lemak dalam besar sedang menggoreng kentang goreng di kuilat.

BAB 1 - LOGISTIK, PASOKAN RANTAI DAN KOMPETITIF STRATEGI

Mungkin, konsep berikut ini yang menjadi panduan untuk Ray mengembangkan McD: Dikatakan dalam buku, Logistik adalah proses strategis mengelola pengadaan, pergerakan dan penyimpanan bahan, suku cadang dan persediaan

a. Rantai Pasokan Adalah Konsep Yang Lebih Luas Daripada Logistik,

Dijelaskan bahwa Logistik pada dasarnya adalah orientasi perencanaan dan kerangka kerja yang berusaha membuat rencana tunggal untuk aliran produk dan informasi melalui bisnis. Manajemen rantai pasokan dibangun di atas kerangka kerja ini dan berusaha untuk mencapai hubungan dan koordinasi antara proses kritis lain dalam pipeline, yaitu pemasok dan pelanggan, dan organisasi itu sendiri.

Terkait dengan film The Founder, manajemen rantai pasokan yang dilakukan adalah seperti yang dijelaskan buku ini yaitu, pengelolaan hubungan hulu dan hilir dengan pemasok dan pelanggan untuk memberikan nilai pelanggan yang unggul dengan biaya yang lebih rendah ke rantai pasokan secara keseluruhan.

b. Pada sub bab **"KEUNGGULAN KOMPETITIF"**

Melalui manajemen logistik dan rantai pasokan yang lebih baik (efektif), maka akan dapat dapat memberikan sumber utama keunggulan kompetitif dimana posisi keunggulan yang bertahan lama atas pesaing dalam hal preferensi pelanggan. dengan menerapkan model sederhana 3c



Sumber: Ohmer, S., *Prinsip AMT Strategi Buku Pengantar*, 1987

(Ilustrasi pada film *The Founder* adalah ketika Mac besaudara berfikir matang tentang bisnis apa yg akan mampu menarik perhatian dan dibutuhkan, yang kemudian disempurnakan Kroc dengan berfikir untuk membesarkannya dan membuat McD sukses sepanjang masa).

Dalam buku dijelaskan bahwa sumber keunggulan kompetitif ditemukan pertama dalam kemampuan organisasi untuk membedakan dirinya, di mata pelanggan, dari pesaingnya, dan kedua dengan beroperasi pada biaya yang lebih rendah dan karenanya pada keuntungan yang lebih besar. Mencari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan dapat dipertahankan telah menjadi perhatian setiap manajer yang waspada terhadap realitas pasar. Pada dasarnya, kesuksesan komersial berasal dari keunggulan biaya atau keunggulan nilai, atau idealnya adalah keduanya. Perusahaan yang sukses memiliki keunggulan biaya atau keunggulan nilai, atau – bahkan yang lebih lebih baik lagi yaitu kombinasi keduanya. Karena pada fungsi totalnya, yang lebih akurat makna sebenarnya adalah lebih akurat didefinisikan sebagai Jaringan organisasi yang terhubung dan saling bergantung satu sama lain dan bekerja sama untuk mengontrol, mengelola, dan meningkatkan aliran bahan dan informasi dari pemasok ke pengguna akhir.

BAB 2 - CONSUMER BASED SUPPLY CHAIN

Seperti yang selalu menjadi prinsip Mac besaudara jauh sebelum bertemu Ray, pada buku terdapat teori yang berbunyi, Layanan pelanggan adalah salah satu elemen paling kuat yang tersedia bagi organisasidalam mencari keunggulan kompetitif. Dijelaskan pada bab ini, mengelola supply chain dengan baik dapat menambah nilai suatu produk yang diharapkan dapat meningkatkan profit juga. (McD menerapkan sistem gudang bersama untuk menghemat pengadaan gudang)

a. Pemasaran dan Logistik (McD menerapkan speedy Service System)

Kekuatan layanan pelanggan sebagai sarana diferensiasi yang potensial semakin diakui. Kekuatan merek telah menurun dan pelanggan lebih bersedia menerima produk pengganti sejenis, ditambah fakta bahwa perbedaan teknologi antar produk yang ada saat ini telah berkurang sehingga akan lebih sulit untuk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui produk itu sendiri. Kesadaran akan pentingnya layanan pelanggan dikarenakan adanya kontribusi dari dua faktor, yaitu meningkatnya ekspektasi dari pelanggan dan aspek ketersediaan produk.

Dalam situasi seperti ini, layanan pelangganlah yang dapat memberikan perbedaan yang mencolok antara penawaran suatu perusahaan dan pesaingnya

Kemudian, Waktu tumpaknya telah menjadi elemen yang jauh lebih penting dalam proses persaingan. Pelanggan di setiap pasar menginginkan lead time yang lebih pendek. Ketersediaan produk akan dapat mengalahkan loyalitas merek, dalam arti jika merek pilihan pelanggan tidak tersedia dan penggantinya tersedia, maka kemungkinannya adalah pelanggan memilih barang yang tersedia.

b. Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan secara sederhana dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara manfaat yang dirasakan oleh pelanggan dari sebuah pembelian atau hubungan dengan total biaya yang dikeluarkan. Keunggulan kompetitif sebuah perusahaan dapat diraih apabila perusahaan memberikan lebih banyak nilai pelanggan dibandingkan pesaing mereka.

c. Layanan Pelanggan

Layanan pelanggan ditentukan oleh interaksi semua faktor yang mempengaruhi proses pembuatan produk dan layanan yang tersedia bagi pembeli. Secara umum, layanan pelanggan dapat ditinjau dari tiga komponen berikut

- Unsur-unsur pra-transaksi meliputi kebijakan layanan pelanggan tertulis, aksesibilitas, struktur organisasi, dan fleksibilitas sistem.
- Unsur-unsur transaksi meliputi waktu siklus pemesanan, ketersediaan produk, tingkat pemenuhan pesanan, dan informasi status pesanan.
- Unsur-unsur pasca-transaksi meliputi ketersediaan suku cadang, waktu untuk pengujian pelanggan, garansi produk, dan keluhan pelanggan (Ray mengetahui apa yang membuat produknya kurang nyaman bagi konsumennya melalui observasi pribadinya).

d. Layanan Pelanggan dan Retensi Pelanggan (dari sekian banyak resto yang ada, Mac bersaudara membuat pelanggannya tidak berpaling karna rumusan sistem penjualannya yg cepat dan praktis, kemudian Ray menyempurnakannya dengan memudahkan pencarian produk dengan membuka banyak cabang McD)

Dalam pemasaran dan logistik perusahaan harus dapat menciptakan hubungan dengan pelanggan yang salah satunya melalui upaya meningkatkan kepuasan pelanggan, sehingga nantinya mereka tidak merasa perlu bahkan untuk mempertimbangkan penawaran atau pemasok alternatif.

**Manajemen Distribusi dan Rantai Pasok
di Masa Pandemi Covid 19**

TUGAS MAKALAH UAS

MANAJEMEN DISTRIBUSI DAN RANTAI NILAI PEMASOK



OLEH :

Rizky Annisa

20071295002

**Program Studi S2 Manajemen
Pascasarjana Universitas Negeri Surabaya
2021**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan hidayahnya sehingga kami dapat menyelesaikan makalah yang diajukan untuk memenuhi tugas UAS mata kuliah Manajemen Distribusi dan Rantai Nilai Pemasok ini tepat pada waktunya. Ucapan terimakasih tidak lupa juga kami sampaikan kepada Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, M.Si. selaku dosen pengampu yang senantiasa membimbing serta memberikan urahannya dalam proses pengerjaan makalah ini. Kami berharap dengan adanya makalah ini dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi para pembacanya saja namun juga untuk kami sendiri sebagai bahan acuan dalam meningkatkan pengetahuan mengenai topik pembahasan.

Kami pun menyadari bahwa dalam penulisan makalah ini masih terdapat banyak kesalahan. Oleh karena itu, kami memohon saran dan kritik baik dari berbagai pihak demi penyempurnaan makalah ini.

Surabaya, 22 Desember 2021

Penulis

BAB I PENDAHULUAN

WHO (World Health Organization) mengumumkan pandemik Covid-19 pada tanggal 11 Maret 2020. Pada tanggal tersebut, jumlah positif Covid-19 terkonfirmasi sekitar 121.000 kasus (Utomo, 2020). Sekitar sebulan kemudian, tanggal 13 April 2020, Presiden Joko Widodo secara resmi menetapkan Covid19 sebagai bencana nasional. Penetapan itu dinyatakan melalui Keputusan Presiden (Keppres) Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana NonAlam Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) Sebagai Bencana Nasional (Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2020a).

Ibarat perang, manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) sangat menentukan kemenangan dalam pertempuran. Dalam proses manajemen rantai pasokan saat perang melawan corona diperlukan pendekatan yang integral yang meliputi gudang penyimpanan, transportasi, inventory, pemesanan barang, dan jumlah barang. Manajemen rantai pasokan telah menjadi paradigma mitigasi bencana yang dominan dalam beberapa dekade terakhir. Model keputusan ini digunakan untuk memecahkan masalah terkait rantai pasokan dalam kondisi darurat bencana, oleh karena itu, berbagai kebijakan mengenai manajemen rantai pasokan logistik yang digunakan untuk perang melawan COVID-19 menjadi sangat penting untuk dilakukan.

Desain jaringan rantai pasokan adalah pendekatan pemodelan yang terbukti dapat mengurangi kesalahan, menghambat biaya rantai pasokan secara signifikan dan dapat meningkatkan mutu layanan dengan lebih baik. Filosofi eksistensial manajemen rantai pasokan adalah untuk mengintegrasikan aliran bahan, informasi dan produk dari pemasok awal ke pelanggan akhir. Melalui manajemen rantai pasokan diharapkan ransum obat, bahan dan alat kesehatan ke/dan antar daerah dapat dilakukan secara adil dan transparan, karena sangat terkait dengan potensi, kondisi, dan kebutuhan daerah yang berbeda-beda.

Selama masa pandemi Covid 19 ini tidak hanya berdampak di aspek kesehatan, tetapi juga aspek ekonomi dan kemanusiaan. Ditengah pandemi yang ada di Indonesia sejak bulan februari 2020 lalu, menyebabkan banyak perekonomian yang

terganggu. Pergeseran nilai kebutuhan masyarakat di masa pandemi membuat beberapa sektor ekonomi harus berjuang keras untuk bertahan. Namun, lambat laun masyarakat Indonesia mulai bangkit ditengah pandemi corona ini. Menko Airlangga memaparkan bahwa adanya peningkatan pada pemanfaatan teknologi digital yang tercermin dari peningkatan trafik sekitar 15-20%. Digitalisasi menuju industry 4.0 ini menjadi sebuah kebutuhan. Salah satu caranya yaitu dengan memaksimalkan digital marketing (dalam Sari dkk, 2020).

Salah satu bisnis yang masih tampak menjanjikan dalam menghadapi pandemi adalah online shop, dimana dalam online shop tidak diperlukan adanya tatap muka dan kontak fisik antara penjual dan pembeli yang mana sesuai dengan anjuran pemerintah di masa pandemi Covid 19 ini untuk tetap menjaga *physical distancing* dan tetap dirumah. Dalam penelitian Sari, dkk (2020) dijelaskan bahwa Online Shop baru-baru ini mengalami kenaikan drastis ditengah pandemi corona, diakibatkan masyarakat Indonesia yang mengikuti aturan pemerintah untuk "dirumah aja" menjadikan manusia tidak bisa kemana-mana. Maka dari itu, Online shop merupakan langkah yang bisa meminimalisir kebutuhan primer dan sekunder agar tetap terpenuhi.

Ketika masyarakat semakin menghindari tempat umum dan toko ritel offline, sehingga penjualan online untuk beberapa sektor meningkat. Dilansir dari neilpatel.com, conversion untuk sektor makanan, kesehatan, dan farmasi meningkat signifikan. Sektor makanan mengalami peningkatan 55%, kesehatan 19%, dan farmasi 11%. Banyaknya sektor di bisnis online, membuat pelaku usaha yang ingin berinvestasi perlu menerka- menerka bisnis-bisnis online apa saja yang populer dan menguntungkan di era pandemi covid 19 saat ini (dalam Sadaryono, 2020). Bisnis e-commerce menjadi kebutuhan utama publik dalam bertransaksi di masa pandemi ini, mengingat masyarakat takut berbelanja secara langsung sehingga untuk pembelian beberapa kebutuhan dilakukan secara online melalui platform-platform e-commerce.

Sebelum pandemi covid 19, e-commerce hanyalah sebuah pilihan. Namun untuk sekarang, penting sekali bagi toko retail dan produsen untuk menjual produk melalui platform e-commerce agar mampu mempertahankan bisnis mereka. Hal ini akan memberikan dampak jangka panjang yang positif karena konsumen akan

semakin terbiasa berbelanja secara online (dalam Sudaryono, 2020). Maka, berdasarkan penjelasan tersebut diatas, pentingnya manajemen rantai pasok dan sistem distribusi yang tangguh dan tanggap sehingga mampu bersinergi dengan kebutuhan konsumen dan permintaan pasar, sebagai upaya agar produsen tetap dapat bertahan ditengah ketidakpastian selama masa pandemi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dari semua materi yang telah dibahas selama pertemuan matakuliah Manajemen Distribusi dan Rantai Pasok, berikut ini beberapa topik yang dijadikan landasan teori untuk kajian terkait kondisi riil di dunia nyata di masa Pandemi Covid-19.

A. Definisi Rantai Pasokan dan Distribusi

Secara lebih luas, rantai pasokan dapat lebih akurat didefinisikan sebagai Jaringan organisasi yang terhubung dan saling bergantung satu sama lain dan bekerja sama untuk mengontrol, mengelola, dan meningkatkan aliran bahan dan informasi dari pemasok ke pengguna akhir.

Logistik dan manajemen rantai pasokan yang efektif dapat memberikan sumber utama keunggulan kompetitif dimana posisi keunggulan yang bertahan lama atas pesaing dalam hal preferensi pelanggan dapat dicapai melalui manajemen logistik dan rantai pasokan yang lebih baik. Fondasi untuk sukses di pasar sangat banyak, tetapi model sederhana didasarkan pada hubungan segitiga perusahaan, pelanggannya, dan pesaingnya yaitu dengan 'Tiga C' (Customer, Company, Competitor).

Tidak dapat dihindari, saat ini semakin banyak nyata bahwa pelanggan di pasar saat ini lebih menuntut, bukan hanya kualitas produk, tetapi juga layanan. Saat perusahaan mulai bergerak cepat ke era persaingan rantai pasokan, sejumlah prinsip muncul untuk memandu manajer rantai pasokan agar dapat menghadapi era persaingan rantai pasokan seperti Responsiveness (Tanggap), Reliability (Keandalan), Resilience (Ketahanan), Relationships (Hubungan).

B. Matching Supply and Demand

Saat ini perusahaan yang dikelola dengan baik mengambil sikap yang lebih proaktif, mereka menyadari bahwa tidak hanya 'permintaan' yang berdampak pada bisnis (misalnya peluncuran produk baru, promosi penjualan, kampanye iklan, dll.), tetapi juga bahkan volatilitas pasar dapat diatasi jika proses

perencanaan rantai pasokan yang tepat diterapkan, dengan menerapkan Manajemen dan perencanaan permintaan. Tujuan manajemen rantai pasokan sangat sederhana, yaitu untuk mencoba mencocokkan penawaran dan permintaan. Namun, hal yang membuatnya nampak begitu sulit dalam kenyataannya adalah adanya ketidakpastian.

C. The Synchronous Supply Chain

Bisnis saat ini semakin 'tanga batas', yang berarti bahwa hambatan fungsional internal sedang terkikis demi manajemen proses horizontal dan secara eksternal pemisahan antara vendor, distributor, pelanggan, dan perusahaan secara bertahap berkurang. Saat ini, yang disebut *virtual enterprise* atau perusahaan virtual atau rantai pasokan sebenarnya adalah serangkaian hubungan antara mitra yang didasarkan pada pertukaran informasi yang bernilai tambah.

Solusi TI sekarang ada untuk memungkinkan mitra rantai pasokan berbagi informasi dengan mudah dan dengan biaya yang relatif rendah. Manfaat utama yang mengalir dari transparansi yang lebih besar ini adalah bahwa operasi internal bisnis dapat menjadi jauh lebih efisien sebagai hasilnya. Misalnya, dengan menangkap data permintaan pelanggan lebih cepat, pemanfaatan produksi dan kapasitas transportasi yang lebih baik dapat dicapai melalui perencanaan atau penjadwalan yang lebih baik.

Prinsip dasar sinkronisasi adalah untuk memastikan bahwa semua elemen rantai bertindak sebagai satu kesatuan, dan karenanya harus ada identifikasi awal pengiriman dan persyaratan pengisian ulang dan, yang terpenting dari semuanya, harus ada disiplin perencanaan tingkat tertinggi. Dalam rantai pasokan yang sinkron, secara khusus, pencarian peluang konsolidasi harus menjadi prioritas.

Hasil dari filosofi sinkronisasi telah muncul dalam beberapa tahun terakhir karena adanya logistik 'respon cepat'. Ide dasar di balik respon cepat (QR) adalah karena untuk menuai keuntungan dari kompetisi berbasis waktu, perlu untuk mengembangkan sistem yang responsif dan cepat. QR adalah istilah umum untuk sistem informasi dan sistem logistik yang digabungkan untuk

menyediakan 'produk yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat'. Apa yang memungkinkan QR adalah perkembangan teknologi informasi dan khususnya munculnya pertukaran data berbasis Internet, kode batang, penggunaan sistem point-of-sale (EPOS) elektronik dengan pemindai laser dan sebagainya.

D. The Era Of Network Competition

Tantangan bagi setiap bisnis adalah menjadi organisasi yang responsif dalam segala hal. Saat ini adalah awal era 'kompetisi jaringan', dimana penghargaan akan diberikan kepada organisasi-organisasi yang dapat menyusun, mengoordinasikan, dan mengelola hubungan dengan mitra mereka dengan lebih baik dalam jaringan yang berkomitmen untuk memberikan nilai unggul di pasar akhir.

E. Mengelola Risiko Dalam Rantai Pasokan

Pasar saat ini dicirikan oleh turbulensi dan ketidakpastian. Turbulensi pasar cenderung meningkat dalam beberapa tahun terakhir karena sejumlah alasan. Permintaan di hampir setiap sektor industri tampaknya lebih fluktuatif daripada yang terjadi di masa lalu. Siklus hidup produk dan teknologi telah dipersingkat secara signifikan dan pengenalan produk yang kompetitif membuat permintaan siklus hidup sulit diprediksi. Pada saat yang sama kerentanan rantai pasokan terhadap gangguan atau gangguan telah meningkat.

Tidak hanya dampak dari peristiwa eksternal seperti bencana alam, pemogokan atau serangan teroris tetapi juga dampak dari perubahan strategi bisnis. Penting bagi manajemen senior untuk memahami bahwa profil risiko secara langsung dan tidak langsung dipengaruhi oleh keputusan strategis yang mereka ambil. Banyak perusahaan telah mengalami perubahan profil risiko rantai pasokan mereka sebagai akibat dari perubahan model bisnis mereka. Sebagai akibat dari peningkatan risiko ini, organisasi perlu mengembangkan program yang tepat untuk mengurangi dan mengelola risiko tersebut. Dampak peristiwa yang tidak direncanakan dan tidak terduga dalam rantai pasokan

dapat memiliki efek keuangan yang parah di seluruh jaringan secara keseluruhan.

BAB III

PEMBAHASAN

Untuk mempercepat penanganan pandemik Covid-19, Pemerintah Indonesia mengeluarkan sejumlah kebijakan yang dituangkan dalam peraturan, Pandemi Covid-19 dan peraturan yang lebih dikenal dengan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) tersebut membawa sejumlah dampak pada sistem logistik di Indonesia. Sebagian besar kebijakan pembatasan pergerakan mengecualikan angkutan barang, namun beberapa hambatan seperti terputusnya rantai pasokan membuat kegiatan transportasi barang kereta api mengalami penurunan (Direktorat Jendral Perhubungan Darat, 2020). Sehingga terjadi penurunan permintaan distribusi.

A. Tren, Tantangan dan Perspektif Sistem Logistic pada Masa Pandemi

Tantangan pada sistem logistik di Indonesia pada masa pandemik antara lain perubahan pola distribusi, perubahan proses penanganan, perubahan fasilitas dan peralatan, perubahan proses bisnis, dan perubahan jaringan kerja. Adaptasi sistem logistik pada masa pandemik dilakukan dengan menggunakan ICT (information and communication technology) seperti TMS (Transportation Management System) dan EDI (Electronic Data Interchange), serta dengan mempertimbangkan kesehatan. Sistem informasi logistik memungkinkan interkoneksi dari semua partisipan di dalam rantai pasokan dan menciptakan peluang untuk pengelolaan yang efisien pada semua proses logistik.

Pertukaran data secara real time mampu meningkatkan keseluruhan produktivitas sebuah rantai pasokan yang mana perusahaan dapat menerima dan memproses informasi akurat dan tepat waktu terkait setiap pengiriman, pergudangan, SKU, dan sebagainya. Penggunaan berbagai ICT pada sistem logistik bersamaan dengan penerapan protokol kesehatan diharapkan dapat menjadi solusi bagi sistem logistik di Indonesia, khususnya pada masa new normal pandemik Covid-19. Dalam penelitian Saragi (2020) berikut ini,

3. WORKLOAD ASSESSMENT

“Investment and Stock Market Management”

A. Learning Activities Plan and Course Assessment

 UNESA <small>Universitas Negeri Surabaya</small>	Universitas Negeri Surabaya Pascasarjana Postgraduate Program Studi S2 Manajemen Master’s Degree of Management Study Program					Document Code
Semester Lesson Plan						
COURSE	CODE	CLUSTER	WEIGHT (credits)		SEMESTER	Compilation Date
Manajemen Investasi dan Pasar Modal Investment and Stock Market Management		Finance	T=3	P=0	3	2021
AUTHORIZATION	Developer		Coordinator		Head of the Study Program	
	Dr. Nadia Asandimitra, SE, M.M.		Dr. Ulil Hartono, S.E., M.Si.		Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST, M.Si.	
Program Learning Outcome (PLO)	PLO charged in this course					
	CPL1	Lulusan mampu menguasai teori-teori manajemen guna memecahkan masalah yg dihadapi dalam organisasi dengan baik				
	PLO1	Graduates are able to master management theories in order to solve problems faced in organizations properly				
	CPL2	Lulusan mampu mengaplikasikan konsep dan teknologi informasi yang sesuai untuk memecahkan masalah di bidang keuangan				
PLO2	Graduates are able to apply appropriate concepts and information technology to solve problems in the financial sector					

CPL3 PLO3	Lulusan mampu beradaptasi terhadap konteks permasalahan bisnis yang dihadapi dengan baik. Graduates are able to adapt to the context of the business problems they face well
CPL6 PLO6	Lulusan mampu menghasilkan dan mengembangkan ide usaha dalam lingkungan bisnis global secara kreatif Graduates are able to generate and develop business ideas in a global business environment creatively
CPL9 PLO9	Lulusan mampu mengembangkan jiwa entrepreneurial secara berkelanjutan Graduates are able to develop an entrepreneurial spirit sustainably
Course Learning Outcome (CLO)	
CPMK1 CLO1	C6 Mahasiswa mampu mendesain keputusan manajemen investasi dan pasar modal dalam bursa saham nasional serta memanfaatkan teknologi informasi dalam bidang manajemen investasi dan pasar modal Students are able to design investment management and capital market decisions on the national stock exchange and utilize information technology in the field of investment management and capital markets
CPMK2 CLO2	P5 Mahasiswa mampu membangun keputusan strategis untuk investasi dan pasar modal berdasarkan analisis informasi dan data perekonomian nasional dan global Students are able to make strategic decisions for investment and capital markets based on analysis of national and global economic information and data
CPMK3 CLO3	A5 Mahasiswa dapat menunjukkan karakter bertaqwa pada Tuhan YME, menghargai keberagaman, disiplin, beretika, bertanggungjawab, mandiri, cerdas, jujur, dan tangguh di dalam kegiatan pembelajaran manajemen investasi Students are able to show the character of piety to God, appreciate diversity, discipline, ethics, responsibility, independence, intelligence, honesty, and resilience in investment management learning activities
Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	
Sub-CLO1	Students are able to analyze investment decisions
Sub-CLO2	Students are able to evaluate the stock market
Sub-CLO3	Students are able to evaluate returns and risks on stock securities
Sub-CLO4	Students are able to evaluate portfolios
Sub-CLO5	Students are able to evaluate an efficient and optimal portfolio

	Sub-CLO6	Students are able to evaluate the value of shares								
	Sub-CLO7	Students are able to evaluate compound value and present value								
	Sub-CLO8	Students are able to evaluate investment projects								
	Sub-CLO9	Make investment project proposals								
	Correlation of CLO to Sub-CLO									
		Sub-CLO1	Sub-CLO2	Sub-CLO3	Sub-CLO4	Sub-CLO5	Sub-CLO6	Sub-CLO7	Sub-CLO8	Sub-CLO9
	CLO1	√	√	√	√	√	√	√		
	CLO2								√	√
	CLO3	√	√							√
Brief description of the course	This course is a study of the concept of investment through understanding risk and return stock calculation models, the Markowitz model, Single Index Model (SIM), Capital Asset Pricing Model (CAPM), Arbitrage Pricing Theory (APT), fundamental and technical analysis, valuation strategy investment, and investment performance appraisal. The learning methods used are lectures, brainstorming, and simulating the calculation of risk and stock returns.									
Learning Materials	Subject aims/Content <ol style="list-style-type: none"> 1. Investment decisions 2. Stock market 3. Return and risk of stock securities 4. Stock portfolio 5. Efficient and optimal portfolio 6. Share value 7. Compound value and present value 8. Investment projects 									
References	Primary:									
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bodie, Zvi, Alex Kane, & Alan J. Marcus. (2014). <i>Investments</i> Tenth Edition. Chicago: The McGraw-Hill Companies, Inc. 2. Fabozzi, J. Frank. (2000). <i>Manajemen Investasi Buku Dua</i>. Jakarta: Salemba Empat 3. Halim, Abdul. (2005). <i>Analisis Investasi</i>. Jakarta: Salemba Empat. 									

	4. Haugen, Robert A. (2001). <i>Modern Investment Theory</i> . New Jersey: Prentice Hall 5. Tandililin, Eduardus. (2001). <i>Analisis Investasi dan Manajemen Portofolio</i> , Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE.
	Supplement:
Dosen Pengampu Lecturers	Dr. Nadia Asandimitra, SE, M.M
Requirements course	

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Students are able to analyze investment decisions	1. Able to explain the definition of investment 2. Able to analyze investment objectives 3. Able to analyze the types of investment 4. Able to analyze the basics of investment decisions 5. Able to detail the investment decision process	Criteria: Holistic rubric Non-test form: Summarize the lecture material	-	Google Classroom) (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [3 x 50 minutes] Task 1: Summarize an overview of investment decisions	1,2,3,4,5	10
2	Students are able to evaluate the stock market	1. Able to analyze various classifications of capital markets 2. Able to compare various capital market instruments 3. Able to measure the purchase of shares	Criteria: Holistic rubric Non-test form: Comparing capital market instruments	-	Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion)	1,2,3,4,5	10

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		4. Able to measure stock sales 5. Able to measure the stock price index			[3 x 50 minutes] Task 2: Compare the various instruments in the Indonesian capital market		
3-4	Students are able to evaluate returns and risks on stock securities	1. Able to compare returns and risks 2. Able to associate return with risk 3. Able to evaluate returns and risks on various types of assets 4. Able to compare various classifications of returns and risks 5. Able to measure the expected return on stock securities 6. Able to measure the return on the realization of stock securities 7. Able to measure the risk of individual stocks 8. Able to measure the relative risk of stock securities	Criteria: Holistic rubric Non-test form: Measuring stock risk.	-	Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) (2 x 3 x 50 minutes) Task 3: A measure of the relative risk of stock securities on the Indonesian stock exchange	1,2,3,4,5	10
5-6	Students are able to evaluate portfolios	1. Able to measure the return on portfolio realization 2. Able to measure the expected return of the Portfolio 3. Able to measure the risk of a portfolio of two securities	Criteria: Holistic rubric Non-test form: Measure portfolio risk	-	Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion)	1,2,3,4,5	10

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		4. Able to measure the risk of multiple securities portfolios			(2 x 3 x 50 minutes) Task 4: Measure the risk of your chosen 2 stock portfolio		
7	Students are able to evaluate an efficient and optimal portfolio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to analyze an efficient portfolio 2. Able to evaluate the selection of an efficient portfolio 3. Able to analyze the optimal portfolio 4. Able to associate utility functions and indifference curves 5. Able to evaluate the optimal portfolio using the Markowitz model 	Criteria: Holistic rubric Non-test form: Markowitz portfolio evaluation	-	Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) (3 x 50 minutes) Task 5: Optimal portfolio evaluation according to the Markowitz method.	1,2,3,4,5	15
8	Midterm Exam						
9-10	Students are able to evaluate the value of shares	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to compare various forms of stock values 2. Able to compare different approaches to stock valuation 3. Able to measure the value of shares using the PER approach 	Criteria: Holistic rubric Non-test form: Measure the value of stocks according	-	Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion)	1,2,3,4,5	10

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		4. Able to measure the value of shares using the present value approach 5. Able to measure the value of shares using the market price/book value ratio 6. Able to measure the value of shares using the ratio of share price/cash flow 7. Able to measure the value of shares using EVA	to various approaches.		[2 x 3 x 50 minutes] Task 9: Measure and evaluate the value of shares using the PER approach. Present value, market price, cash flow and EVA.		
11-12	Students are able to evaluate compound value and present value	1. Able to measure annual compound value 2. Able to measure compound value several times a year 3. Able to measure the compound value of an annuity 4. Able to measure the present value for the same income every year 5. Able to measure the present value for different receipts each year 6. Able to measure the present value of an annuity	Criteria: Holistic rubric Non-test form: measure the present value of an annuity	-	Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [2 x 3 x 50 minutes] Task 10: You invest IDR 1,000,000 ($t = 0$) at the beginning of the first year (period 0) at an interest rate of 5% per year. What is the value at the	1,2,3,4,5	10

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
					end of the first year (period = t = 1)?		
13	Students are able to evaluate investment projects	<ol style="list-style-type: none"> 1. Able to compare the types of investment projects based on their nature 2. Able to measure the cash flow of investment projects 3. Able to measure the initial investment value of the project 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Measure the initial investment of the project</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion) [3 x 50 minutes]</p> <p>Task 11: A project requires an initial investment of Rp. 700,000,000 and expected to earn Rp. 450,000,000 per year for two years. So, what is the NPV if the discount rate is 8% or 0.08?</p>	1,2,3,4,5	10
14-15	Make investment project proposals	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ma 2. Able to measure the Payback Period of a proposed investment project 	<p>Criteria: Holistic rubric</p> <p>Non-test form: Make investment project proposals</p>		<p>Google Classroom (discussion) Google Meet (lecture) Vilearn Unesa (discussion)</p>	1,2,3,4,5	15

Week	Expected ability of each learning stage (Sub-CLO)	Assessment		Learning Form, Learning Methods, Student Assignment, [Estimated time]		Learning materials [References]	rating weight
		Indicators	Criteria & Form	Luring (offline)	Daring (online)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		3. Able to measure the Net Present value of proposed investment projects 4. Able to measure the level of Internal Return from proposed investment projects 5. Able to measure the Profitability Index of proposed investment projects 6. Able to make investment project proposals			[2 x 3 x 50 minutes] Task 12: Make a proposed investment project in your business.		
16	Final Semester Examination						

Catatan:

1. Capaian Pembelajaran PRODI (CPL-PRODI) adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap lulusan PRODI yang merupakan internalisasi dari sikap, penguasaan pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan jenjang prodinya yang diperoleh melalui proses pembelajaran.
2. CPL yang dibebankan pada mata kuliah adalah beberapa capaian pembelajaran lulusan program studi (CPL-PRODI) yang digunakan untuk pembentukan/ pengembangan sebuah mata kuliah yang terdiri dari aspek sikap, keterampilan umum, keterampilan khusus, dan pengetahuan.
3. CP Mata Kuliah (CPMK) adalah kemampuan yang dijabarkan secara spesifik dari CPL yang dibebankan pada mata kuliah, dan bersifat spesifik terhadap bahan kajian atau materi pembelajaran mata kuliah tersebut.
4. Sub-CP Mata Kuliah (Sub-CPMK) adalah kemampuan yang dijabarkan secara spesifik terhadap materi pembelajaran mata kuliah tersebut.
5. Indikator penilaian kemampuan dalam proses maupun hasil belajar mahasiswa adalah pernyataan spesifik dan terukur yang mengidentifikasi kemampuan atau kinerja hasil belajar mahasiswa yang disertai bukti-bukti.
6. Kriteria Penilaian adalah patokan yang digunakan sebagai ukuran atau tolak ukur ketercapaian pembelajaran dalam penilaian berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan. Kriteria penilaian merupakan pedoman bagi penilai agar penilaian konsisten dan tidak bias. Kriteria dapat berupa kuantitatif dan kualitatif.

7. Teknik penilaian: tes dan non-tes.
8. Bentuk pembelajaran: Kuliah, Responsi, Tutorial, Seminar atau yang setara, Praktikum, Praktik Studio, Praktik Bengkel, Praktik Lapangan, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan/atau bentuk pembelajaran lain yang setara.
9. Metode pembelajaran: Small Group Discussion, Role-play & simulation, discovery learning, self-directed learning, cooperative learning, collaborative learning, contextual learning, project-based learning, dan metode lainnya yang setara.
10. Materi pembelajaran adalah rincian atau uraian dari bahan kajian yang dapat disajikan dalam bentuk beberapa pokok dan sub-pokok bahasan.
11. Bobot penilaian adalah prosentase penilaian terhadap setiap pencapaian sub-CPMK yang besarnya proposional dengan tingkat kesulitan pencapaian sub-CPMK tersebut dan totalnya 100%.
12. PB=Proses Belajar, PT=Penugasan Terstruktur, KM=Kegiatan Mandiri.

Note:

1. Indicators of ability assessment in the process and student learning outcomes are specific and measurable statements that identify the ability or performance of student learning outcomes accompanied by evidence.
2. Program Learning Outcome (PLO) are abilities possessed by each PRODI graduate including the internalization of attitudes, assignments of knowledge, and skills according to the level of the study program obtained through the learning process.
3. PLO charged to courses are some of the learning outcomes of the study program graduates (CPL-PRODI) which are used for the formation / development of a course consisting of attitude aspects, general skills, special skills, and knowledge.
4. Course Learning Outcome (CLO) is an ability that is described specifically from the CPL charged on a course, and is specific to the study material or learning material for that course.
5. Sub-CLO is the ability that is specifically described in the learning material of the course.
6. Assessment Criteria are benchmarks that are used as a measure or measure of learning achievement in assessments based on predetermined indicators. Assessment criteria are guidelines for assessors so that the assessment is consistent and unbiased. Criteria can be quantitative and qualitative.
7. Assessment techniques: test and non-test.
8. Forms of learning: Lectures, Responses, Tutorials, Seminars or equivalent, Practicum, Studio Practice, Workshop Practice, Field Practice, Research, Community Service, and / or other equivalent forms of learning.
9. Learning methods: Small Group Discussion, Role-play & simulation, discovery learning, self-directed learning, cooperative learning, collaborative learning, contextual learning, project-based learning, and other equivalent methods.
10. Learning materials are details or descriptions of the study material which can be presented in the form of several main topics and sub-topics.

11. Assessment weight is the percentage of the assessment of each sub-CLO achievement which is proportional to the difficulty level of achieving that sub-CLO and the total is 100%.
12. PB = Learning Process, PT = Structured Assignment, KM = Independent Activities.

B. Team

Dr. Ulil Hartono , SE, M.Si.

Dr. Nadia Asandimitra, SE, M.M.

C. Course Evaluation and Development

1. Calculation of Student Workload

Credit Unit (CU)	ECTS	Contact hours	Structured Assignments	Independent study
3 CU	3 x 1.59	14 x 3 x 50 minutes	14 x 3 x 60 minutes	14 x 3 x 60 minutes

2. Program Learning Outcome (PLO)

PLO2 Graduates are able to apply appropriate information concepts and technologies to solve problems in the fields of finance, marketing, HRM, and entrepreneurship.

PLO3 Graduates are able to adapt to the context of business problems faced well

PLO5 Graduates are able to make strategic decisions for self-development correctly

3. Course Learning Outcome (CLO)

CLO1 Students are able to demonstrate the piety of God Almighty, uphold humanity, have social sensitivity and concern, obey the law, internalize norms and ethics, demonstrate a responsible attitude, internalize an independent spirit and. Smart in learning distribution management and supplier value chain

CLO2 Students are able to correctly relate and master theoretical concepts in management science, master theoretical concepts in management science, master entrepreneurship theory, be able to master professional management concepts in various types of organizations.

CLO3 Students are able to manage products and manage supply chain distribution.

4. Assessment of PLO

STUDENT PERFORMANCE:

MASTER of MANAGEMENT STUDY PROGRAM

COURSE : Financial Management

CLASS : 2020 A

CREDIT : 3

ACADEMIC YEAR : 2020/2021 EVEN SEMESTER

D. Appendices

1. Assignment Rubric

a). Assessment Rubric

1) Attitudes/Affective Domain

In this domain, evaluation of student participation in class includes communication skills, discipline and responsibility. The rubrics used are as follows:

Criteria	Score
Communicate effectively, appreciate others' opinions; always attend the class on time; always submit the assignment on time; and always participate in the completion of group assignment	$85 \leq SA \leq 100$
Communicate effectively, appreciate others' opinions; 80% of attendance; submit 90% of the assignment; and often participate in the completion of group assignment.	$70 \leq SA < 85$
Communicate ineffectively, appreciate others' opinions; 75% of attendance; submit the 70% of assignment on time; and participate in the completion of group assignment.	$55 \leq SA < 70$
Communicate ineffectively, do not appreciate others' opinions; rarely attend the class; rarely submit the assignment; and rarely participate in the completion of group assignment	$0 \leq SA < 55$

2) Knowledge/Cognitive Domain

The students' knowledge assessed through assignments (individual and group) and tests (mid- and final examination).

Project Assignment Rubric

No	Aspects	Max. Score
1	Planning: Background (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	Problem Identification (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3

2	Implementation: a. Information/Data Collection (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	b. Data quality (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	c. Data analysis (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	d. Conclusion (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
3	Report Quality: a. Report structure (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	b. Language use (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3
	c. Presentation (Excellent = 3, Good = 2, Fair = 1)	3

Test (mid- and final semester)

The criteria for tests (mid- and final semester) that use in this course are:

1. The ability to give answers correctly according to the key and rubrics;
2. The ability to provide robust argumentation according to theory;
3. The ability to provide systematic explanations; and
4. The ability to apply the substantive concepts in a situation comprehensively according to the key and rubrics.

b). Universitas Negeri Surabaya's Assessment System

University students are considered to be competent and pass if at least get 40% of the maximum final grade. The final grade (NA) is calculated based on the following weight:

Assessment Components	Percentage Contribution
Participation (including attitudes/affective)	20%
Assignment	30%
Mid-semester test	20%
Final semester test	30%

The final grade (NA) category according to the Universitas Negeri Surabaya Academic Regulation, that is:

NA Interval (out of 100)	Grade Point	Letter Grade
$85 \leq NA \leq 100$	4.00	A
$80 \leq NA < 85$	3.75	A-
$75 \leq NA < 80$	3.50	B+
$70 \leq NA < 75$	3.00	B
$65 \leq NA < 70$	2.75	B-
$60 \leq NA < 65$	2.50	C+
$55 \leq NA < 60$	2.00	C
$40 \leq NA < 55$	1.00	D
$0 \leq NA < 40$	0	E

2. Course Activities Records

a) Student Attendances



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

Jl. Lidah Wetan, Surabaya - 60213
Telepon : +621-99424932
Faksimile : +621-99424952
e-mail : bsk@unesa.ac.id

PRESENSI KULIAH
Periode 2021/2022 Gasal

Mata Kuliah : Manajemen Investasi dan Pasar Modal
Kelas : 2020A
Prodi : S2 Manajemen

Dosen : Dr. Uli Hartono, S.E., M.Si.
Dr. Nadia Asandimitra Haryono, S.E.,
M.M.

No	NIM	Nama Mahasiswa	Pertemuan Ke															%
			1 23 Aug 21	2 30 Aug 21	3 06 Sep 21	4 13 Sep 21	5 20 Sep 21	6 27 Sep 21	7 04 Oct 21	8 11 Oct 21	9 18 Oct 21	10 25 Oct 21	11 01 Nov 21	12 08 Nov 21	13 15 Nov 21	14 22 Nov 21	15 29 Nov 21	
1.	20071295003	ANITA MISLICA	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%
2.	20071295007	NABILLA PEPI PRAMITA	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%
3.	20071295016	KARINA DITAPUTRI PRADANI	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	100%
Tanda Tangan Dosen / Asisten																		

b) Course Log Book

SIKADU: Cetak Jurnal Perkuliahan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RESET, DAN
TEKNOLOGI

UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

Kampus Ketintang
Jalan Ketintang, Surabaya 60231
T: +6231-8293484
F: +6231-8293484
laman: unesa.ac.id
email: bakpk@unesa.ac.id

Aktivitas Perkuliahan

Nama Matakuliah : Manajemen Investasi dan Pasar Modal Dosen : NADIA ASANDIMITRA HARYONO
Kelas : 2020A (197312112003122001)
Jadwal & Ruang : X03.03.19 (09.30 - 12.00) R. ULIL HARTONO (197610022009121001)

No.	Tanggal	Pertemuan	Topik	Peserta	Status	Dosen	Kesesuaian	Saran
1	23-08-2021	Pertemuan ke 1	1. Definisi investasi 2. Tujuan Investasi 3. Jenis-Jenis Investasi 4. Dasar-Dasar Keputusan Investasi 5. Proses Keputusan Investasi	3	Terjadwal	Ulil Hartono		
2	30-08-2021	Pertemuan ke 2	1. Definisi pasar modal 2. Peranan pasar modal 3. Klasifikasi pasar modal 4. Instrumen pasar modal 5. Perhitungan pembelian saham 6. Perhitungan penjualan saham 7. Indeks harga saham	3	Terjadwal	Ulil Hartono		
3	06-09-2021	Pertemuan ke 3	1. Definisi return dan risiko 2. Hubungan return dan risiko 3. Return dan risiko pada berbagai jenis asset 4. Klasifikasi return 5. Klasifikasi risiko 6. Return ekspektasi (expected return) 7. Return	3	Terjadwal	Ulil Hartono		

			realisasi (<i>realized return</i>) 8. Risiko saham Individual 9. Risiko relatif				
4	13-09-2021	Pertemuan ke 4	1. Definisi return dan risiko 2. Hubungan return dan risiko 3. Return dan risiko pada berbagai jenis asset 4. Klasifikasi return 5. Klasifikasi risiko 6. Return ekspektasi (<i>expected return</i>) 7. Return realisasi (<i>realized return</i>) 8. Risiko saham individual 9. Risiko relatif	3	Terjadwal	Ulil Hartono	
5	20-09-2021	Pertemuan ke 5	1. Return realisasi portofolio 2. Return ekspektasi portofolio 3. Risiko portofolio dua sekuritas 4. Risiko portofolio banyak sekuritas	3	Terjadwal	Ulil Hartono	
6	27-09-2021	Pertemuan ke 6	1.	3	Terjadwal	Ulil Hartono	
7	04-10-2021	Pertemuan ke 7	1. Definisi portofolio yang efisien 2. Memilih portofolio yang efisien 3. Definisi portofolio yang optimal 4. Fungsi utilitas dan kurva indiferens 5. Model portofolio Markowitz	3	Terjadwal	Ulil Hartono	

8	11-10-2021	Pertemuan ke 8	UTS	3	Terjadwal	Ulli Hartono		
9	18-10-2021	Pertemuan ke 9	1. Nilai saham: Nilai buku, intrinsik, dan pasar 2. Pendekatan untuk penilaian investasi saham: pendekatan tradisional (analisis teknikal dan fundamental) dan portofolio modern 3. Pendekatan PER (Price Earning Ratio) 4. Pendekatan nilai sekarang (model diskonto dividen): Model pertumbuhan nol, konstan, dan ganda 5. Rasio harga pasar/nilai buku 6. Rasio harga saham/aliran kas 7. Economic Value Added (EVA)	3	Terjadwal	Nadia Asandimitra Haryono		
10	25-10-2021	Pertemuan ke 10	1. Nilai saham: Nilai buku, intrinsik, dan pasar 2. Pendekatan untuk penilaian investasi saham: pendekatan tradisional (analisis teknikal dan fundamental) dan portofolio modern 3. Pendekatan PER (Price Earning Ratio) 4. Pendekatan nilai sekarang (model diskonto dividen):	3	Terjadwal	Nadia Asandimitra Haryono		

			Model pertumbuhan nol, konstan, dan ganda 5. Rasio harga pasar/nilai buku 6. Rasio harga saham/aliran kas 7. Economic Value Added (EVA)				
11	01-11-2021	Pertemuan ke 11	1. Majemuk tahunan 2. Majemuk beberapa kali dalam setahun 3. Nilai majemuk dari anuitas 4. Nilai sekarang untuk Penerimaan yang Sama Setiap Tahun 5. Nilai sekarang untuk Penerimaan yang Berbeda Setiap Tahun 6. Nilai Sekarang dari Anuitas	3	Terjadwal	Nadia Asandimitra Haryono	
12	08-11-2021	Pertemuan ke 12	1. Majemuk tahunan 2. Majemuk beberapa kali dalam setahun 3. Nilai majemuk dari anuitas 4. Nilai sekarang untuk Penerimaan yang Sama Setiap Tahun 5. Nilai sekarang untuk Penerimaan yang Berbeda Setiap Tahun 6. Nilai Sekarang dari Anuitas	3	Terjadwal	Nadia Asandimitra Haryono	
13	15-11-2021	Pertemuan ke 13	1. Sifat proyek investasi 2. Arus kas 3. Nilai investasi awal	3	Terjadwal	Nadia Asandimitra Haryono	

14	22-11-2021	Pertemuan ke 14	1. Periode Pengembalian (<i>Payback Period</i>) 2. Nilai Sekarang Bersih (<i>Net Present Value</i>) 3. Tingkat Pengembalian internal (<i>Internal Rate of Return</i>) 4. Indeks Profitabilitas (<i>Profitability Index</i>)	3	Terjadwal	Nadia Asandimitra Haryono		
15	29-11-2021	Pertemuan ke 15	1. Periode Pengembalian (<i>Payback Period</i>) 2. Nilai Sekarang Bersih (<i>Net Present Value</i>) 3. Tingkat Pengembalian internal (<i>Internal Rate of Return</i>) 4. Indeks Profitabilitas (<i>Profitability Index</i>)	3	Terjadwal	Nadia Asandimitra Haryono		

c) Sample of Test

Sample of Test-Mid Examination

UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
PROGRAM PASCASARJAN
PROGRAM STUDI S2 MANAJEMEN
UJIAN TENGAH SEMESTER GASAL 2021/2022

Mata kuliah : Manajemen Investasi dan Pasar Modal
Hari/Tanggal : 30 - 11 - 2021
Angkatan/kelas : 2020/-
Waktu : 120 menit
Sifat : open book
Dosen Pengampu : Dr. Ulf Hartono, SE., M.Si
Dr. Nadia Asandimitra H, SE., MM

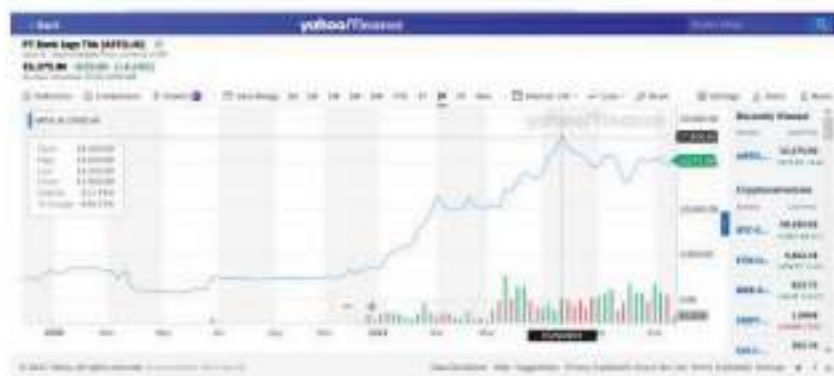
TERVALIDASI

Petunjuk mengerjakan soal :

- Kerjakan dengan diawali do'a
- Tiap soal berkaitan dengan dengan penguasaan dalam perkuliahan. Susun dengan cermat sesuai perintah soal

Soal UTS

Berikut disampaikan informasi grafis tentang PT. Bank Jago Tbk per November 2021 (informasi ini juga dapat diakses pada link <https://finance.yahoo.com/chart/BKTO.B>) :



Fenomena pergerakan harga saham PT bank Jago Tbk menarik perhatian bukan hanya calon investor di lantai bursa, namun juga mendorong maraknya bank-bank kecil (bank dengan modal inti Rp 1-5 triliun) yang berencana untuk melakukan perubahan bisnisnya menuju bank digital. Secara teknikal, perubahan harga saham perusahaan tersebut mengalami peningkatan sejak awal tahun 2021. Namun problemnya, apakah kondisi tersebut juga cerminan dari faktor fundamentalnya. Guna menjawab hal itu, maka :

- Buatlah analisis Fundamental khususnya analisis Ekonomi yang berkaitan dengan Fenomena PT. Bank Jago Tbk
- buatlah analisis fundamental khususnya analisis industri yang berkaitan dengan PT. Bank Jago Tbk
- buatlah analisis fundamental khususnya analisis perusahaan pada PT. Bank Jago Tbk

***SELAMAT MENGERJAKAN ***

Sample of Test-Final Examination



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
PASCASARJANA
PROGRAM STUDI S2 MANAJEMEN

Kampus Ketintang Surabaya 60231
Telepon: (031) 8253162, 8259045
Faksimil: (031) 8293416
<http://fe.unesa.ac.id>

UJIAN AKHIR SEMESTER GASAL 2021/2022



Mata Kuliah : Manajemen Investasi dan Pasar Modal
Program Studi : S2 Manajemen 2020 A
Dosen : Dr. Nadin Asandimitra Haryono, S.E., M.M.
Waktu Pengumpulan : Senin, 13-12-2021

1. Melakukan mapping komprehensif artikel yang telah diberikan mengenai *valuation*, *time value of money* dan *capital budgeting*. Jumlah artikel 9 artikel
2. Dari 9 artikel tersebut rangkumlah temuan temuan yang didapat dikaitkan dengan pokok bahasan yang telah dipelajari

==selamat mengerjakan==

d) Sample of Student Assignment



Price to book value (PBV) adalah tolak ukur untuk melihat pengakuan pasar terhadap suatu perusahaan. Apakah mahal atau murah bila dibandingkan dengan saham lainnya. Jika diakui baik harga saham akan meningkat, jika diakui kurang baik oleh pasar harga saham akan menurun.



Tujuan *Price to Book Value*



untuk melihat valuasi saham, apakah harga saham sudah mahal atau masih murah

Pengukuran *Price to Book Value*



Nilai perusahaan dikatakan baik ketika nilai Price To Book Value (PBV) diatas satu, yaitu nilai pasar lebih besar dari pada nilai buku perusahaan. Dan bila di bawah satu menggambarkan harga jual perusahaan rendah.




Rasio ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Price to Book Value} = \frac{\text{Harga pasar per saham}}{\text{Nilai buku per lembar saham}}$$

e) Sample of Student Answer to MID and Final Semester Test

Sample of Student Answer-Mid term Exam

Lembar Jawaban Ujian Tengah Semester Gasal 2021/2022

Nama : Anita Mislica
NIM : 20071295003
Progra Studi : S2 Manajemen
Matakuliah : Manajemen Investasi dan Pasa Modal
Waktu : 2 x 2 jam
Tanda Tangan : 

1. Buatlah analisis Fundamental khususnya analisis Ekonomi yang berkaitan dengan Fenomena PT. Bank Jago Tbk

Jawaban:

- **Pertumbuhan ekonomi**

Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada Triwulan III-2021 berhasil tumbuh positif sebesar 3,51% (yoy) atau 1,55% (qoq), melanjutkan pertumbuhan positif sebelumnya dari Triwulan II-2021. Respon cepat Pemerintah dalam mengendalikan lonjakan kasus varian delta pada awal Triwulan III-2021 dapat memperkuat kembali momentum pemulihan ekonomi nasional.

Pulihnya kepercayaan masyarakat secara cepat dalam melakukan aktivitas ekonomi, menjadikan momentum pemulihan di sisi *demand* dan *supply* tetap terjaga. Percepatan realisasi dari hasil *refocusing* anggaran Program PEN yang mengikuti dinamika pandemi selama Triwulan III-2021 juga telah mendorong konsumsi Pemerintah untuk tumbuh mencapai 0,66% (yoy).

Situasi pandemi yang mulai terkendali telah mendorong peningkatan aktivitas ekonomi domestik. Konsumsi rumah tangga tumbuh sebesar 1,03% (yoy) dan konsumsi Lembaga Non-Profit yang Melayani Rumah Tangga tumbuh sebesar 2,96% (yoy). Pembentukan Modal Tetap Bruto (PMTB) juga tumbuh sebesar 3,74% (yoy) sejalan dengan meningkatnya kapasitas produksi dunia usaha.

- **Inflasi**

Inflasi tetap rendah. Indeks Harga Konsumen (IHK) pada Juni 2021 tercatat deflasi 0,16% (mtm) sehingga inflasi IHK sampai Juni 2021 mencapai 0,74% (ytd). Secara tahunan, inflasi IHK tercatat 1,33% (yoy), menurun dibandingkan dengan

inflasi bulan sebelumnya sebesar 1,68% (yoy). Inflasi inti terjaga rendah sejalan dengan pemulihan permintaan domestik yang masih terbatas, stabilitas nilai tukar yang terjaga, dan kebijakan Bank Indonesia yang konsisten mengarahkan ekspektasi inflasi pada kisaran target. Inflasi kelompok *volatile food* dan *administered prices* melambat sejalan dengan berakhirnya pola musiman Hari Besar Keagamaan Nasional (HBKN), di tengah terjaganya pasokan. Bank Indonesia tetap berkomitmen menjaga stabilitas harga dan memperkuat koordinasi kebijakan dengan Pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah melalui Tim Pengendali Inflasi (TPI dan TPID), termasuk menjaga pasokan selama implementasi kebijakan pembatasan mobilitas. Inflasi diperkirakan akan berada dalam kisaran sasarnya 3,0±1% pada 2021 dan 2022.

- Suku bunga

Suku bunga kebijakan moneter yang tetap rendah dan likuiditas yang masih longgar mendorong suku bunga kredit perbankan terus menurun walaupun masih terbatas. Di pasar uang dan pasar dana, suku bunga PUAB *overnight* dan suku bunga 1 bulan deposito perbankan telah menurun, masing-masing sebesar 153 bps dan 209 bps sejak Mei 2020 menjadi 2,79% dan 3,60% pada Mei 2021. Di pasar kredit, penurunan Suku Bunga Dasar Kredit (SBDK) perbankan terus berlanjut, meski dengan besaran respons yang lebih terbatas, yaitu menurun sebesar 169 bps sejak Mei 2020 menjadi 8,86% pada Mei 2021. Harga Pokok Dana untuk Kredit (HPDK) menjadi pendorong utama penurunan SBDK, sementara peningkatan margin keuntungan masih berlanjut pada kelompok KCBA dan bank BUMN. Di sisi lain, premi risiko perbankan menunjukkan penurunan, yang mengindikasikan persepsi risiko perbankan terhadap dunia usaha yang cenderung membaik. Penurunan premi risiko tersebut mendorong penurunan suku bunga kredit baru di hampir semua kelompok bank, kecuali kelompok BUSN. Berdasarkan jenis kredit, penurunan suku bunga kredit baru paling dalam terjadi pada jenis kredit mikro, diikuti oleh jenis kredit investasi dan modal kerja. Bank Indonesia mengharapkan perbankan untuk terus melanjutkan penurunan suku bunga kredit sebagai bagian dari upaya bersama untuk mendorong kredit kepada dunia usaha.

Pertumbuhan kredit sebesar 502% berdampak pada pendapatan bunga yang meningkat 478% menjadi Rp355 miliar. Sementara itu, beban bunga hanya terkerek 104% menjadi Rp38 miliar. Hal ini menghasilkan pendapatan bunga

bersih senilai Rp318 miliar, atau tumbuh 640%. Net interest margin (NIM) kini berada di angka 6,1%, lebih tinggi dari periode yang sama tahun lalu sebesar 4,4%.

Kemampuan menekan beban bunga tak lepas dari upaya Jago memperbanyak komposisi dana murah. Hingga akhir September 2021, total dana pihak ketiga mencapai Rp2,54 triliun, tumbuh 564%. Dari jumlah tersebut, dana murah atau CASA sebanyak Rp985 miliar, melonjak 1.031%. Sedangkan deposito senilai Rp1,6 triliun, meningkat 427%.

Proporsi CASA terus membaik. Sebagai pembandingan, porsi CASA pada September 2021 mencapai 38,72%, jauh lebih tinggi dibandingkan posisi yang sama tahun lalu sebesar 22,74%, atau posisi akhir Juni sebesar 30,21%. Pada kurun waktu yang sama, porsi deposito terhadap DPK telah menyusut dari 77,26% menjadi 69,79% dan kini 61,3%. Porsi CASA yang terus membesar ini mempengaruhi struktur biaya dana sehingga berdampak positif pada perolehan margin. Peningkatan dana murah ini juga menunjukkan tingkat penerimaan publik yang semakin baik terhadap aplikasi Jago.

2. Buatlah analisis fundamental khususnya analisis Industri yang berkaitan dengan PT. Bank Jago Tbk

Jawaban:

Daur hidup produk Bank Jago berada pada tahap pertumbuhan. Dalam tahap ini bisa dilihat dengan adanya peningkatan penjualan, yang ditandai semakin banyaknya jumlah konsumen, ada pesaing baru yang masuk ke pasar, harga bertahan atau bahkan sedikit turun, dan laba yang meningkat. Ada beberapa cara yang dilakukan Bank Jago untuk mempertahankan pertumbuhan, antara lain sebagai berikut:

- Setelah resmi berinvestasi di Bank Jago pada Desember 2020, akhirnya Gojek memperkenalkan tahap awal kolaborasi dengan Bank Jago. Pada tahap ini, nasabah dapat menggunakan kantong Jago sebagai sumber dana untuk membayar berbagai layanan seperti transportasi, makanan, dan tagihan di aplikasi Gojek. Chief Corporate Affairs Gojek, menjelaskan, integrasi tahap awal dengan aplikasi Jago semakin melengkapi opsi pembayaran non tunai yang tersedia di aplikasi Gojek. Nasabah Bank Jago semakin mudah bertransaksi tanpa perlu *top up* saldo, karena setiap transaksi akan langsung mendebet

sumber dana di kantong Jago yang terhubung dengan aplikasi Gojek. Selain itu menambahkan integrasi fase awal dua aplikasi ini akan memberikan banyak manfaat sekaligus pengalaman baru bagi nasabah dalam bertransaksi. Selain menghemat waktu dan biaya untuk *top up* saldo, integrasi kantong Jago dengan aplikasi Gojek juga mendisiplinkan nasabah dalam mengatur keuangannya.

- Integrasi aplikasi Jago dengan Bibit terwujud pada 5 Juli lalu, dan dilanjutkan dengan integrasi aplikasi Gojek pada 22 Juli. Integrasi aplikasi antara bank dengan ekosistem ini bukan hanya menjadi tonggak bersejarah Bank Jago, juga pencapaian penting industri perbankan digital di tanah air. Hal ini menjadi *game changer* yang akan membawa bank dan ekosistem digital ke level lebih tinggi. Berbagai bentuk kolaborasi dan integrasi akan memberikan manfaat kepada nasabah dan tentu pada akhirnya akan berdampak positif ke kinerja Bank Jago
- Kolaborasi dengan *fintech lending* direalisasikan dalam bentuk kerjasama pembiayaan (*partnership lending*). Saat ini Bank Jago telah menjalin kemitraan dengan Akseleran, BFI Finance, Logisly, Adakami dan beberapa mitra lainnya. Kolaborasi ini tentu akan terus diperluas. Bersama para mitra, kami berupaya menciptakan akses keuangan ke para pelaku usaha mikro, kecil dan menengah serta masyarakat luas. Dengan meningkatkan pembiayaan, bank jago ingin berkontribusi dalam pemulihan ekonomi akibat pandemi.
- PT Bank Jago Tbk (JAGO) meresmikan Unit Usaha Syariah (UUS) untuk melayani segmen *mass market* berdasarkan prinsip syariah. Jago Syariah akan menawarkan solusi keuangan digital yang berfokus pada kehidupan nasabah (*life centric*) dengan mengoptimalkan teknologi terkini. Ide pendirian Jago Syariah bertolak dari situasi saat ini di mana masyarakat semakin terbiasa menggunakan teknologi digital dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, termasuk dalam mengakses produk dan layanan bank. Pandemi COVID 19 mengakselerasi penggunaan teknologi secara masif. Sementara itu, saat ini, sebagian besar aplikasi bank digital merupakan produk bank konvensional. Bank jago menyediakan pilihan bagi mereka yang punya preferensi dilayani melalui produk dan jasa layanan perbankan syariah. Bank Jago optimistis aplikasi keuangan digital syariah bisa menjadi terobosan baru dalam mengakselerasi *financial inclusion dan financial literacy* di segmen syariah yang *underserved*. Hal ini

merupakan komitmen perseroan untuk turut mendukung agenda regulator dalam mengembangkan layanan keuangan syariah di Indonesia.

- Pada tanggal 4 Oktober 2021 PT Bank Jago Tbk hari ini mengumumkan bahwa Ribbit Capital telah berinvestasi di Bank Jago, bank berbasis teknologi di Indonesia, untuk membantu mempercepat inklusi keuangan di Indonesia. Ribbit adalah salah satu investor fintech terkemuka di dunia yang investasinya meliputi Robinhood, Revolut, Affirm, Nubank, Coinbase dan Credit Karma. Investasi Ribbit menambah daftar pemegang saham kredibel dan memiliki komitmen kuat dalam memajukan Bank Jago sebagai pemain utama di bisnis bank digital. Sebelumnya, Bank Jago telah mendapatkan kepercayaan dari Gojek yang dilakukan melalui bisnis layanan keuangan dan pembayaran digitalnya dan GIC Private Limited.
- Bank Jago meluncurkan program edukasi Fintamin. Berasal dari kata *Financial Vitamin*, Fintamin adalah serangkaian “nutrisi” yang akan membantu menjaga kesehatan dan daya tahan finansial personal dan keluarga. Dalam proses perumusan Fintamin, Bank Jago berkolaborasi dengan sederet pakar keuangan, seperti Philip Mulyana, Annisa Steviani, Samuel Ray, Dani Rachmat, dan Ferdie Darmawan. Selain itu Bank Jago juga melakukan survei untuk mencari tahu tentang kebiasaan serta tantangan masyarakat dalam mengelola keuangan. Dari diskusi panjang dan survei tersebut, diketahui bahwa salah satu isu besar yang mereka hadapi adalah memiliki banyak tanggungan (*generasi sandwich*), tidak memiliki kontrol keuangan yang baik, dan tingkat literasi finansial yang rendah.

3. Buatlah analisis fundamental khususnya analisis perusahaan pada PT, Bank Jago Tbk

Jawaban:

Data perhitungan rasio keuangan dari laporan keuangan triwulan PT Bank Jago Tbk

Rasio	30 Sep 2021
NPL gross	0,59%
Return on asset	-0,52%
Return on equity	-0,68%
Net interest margin	6,09%

Beban operasional terhadap pendapatan operasional	108,03%
Loan to deposit ratio	145,76%

- NPL (Net Performing Loan) merupakan perbandingan kredit bermasalah terhadap total kredit yang disalurkan bank. Dimana dalam NPL ini menunjukkan kemampuan bank dalam mengelola kredit masalah yang disalurkan nya. Semakin tinggi rasio NPL ini semakin besar kemungkinan suatu bank dalam kondisi bermasalah. Sehingga investor dapat mempertimbangkan lebih lanjut jika NPL saham bank yang dianalisis rasio nya tinggi. Menurut BI, rasio NPL yang ideal berkisar di angka 5%. Rasio di atas 5% menunjukkan kredit macet lebih banyak daripada kredit lancar.

Berdasarkan tabel diatas nilai NPL pada bulan september sebesar 0,59%, yang berarti nilainya dibawah dari nilai yang ditetapkan Bank Indonesia yaitu sebesar 5%. Maka dapat disimpulkan bahwa PT. Bank Jago Tbk mampu mengelola kredit masalah yang disalurkan. Yang dilakukan PT Bank Jago Tbk dalam menjaga NPLnya adalah sebagai berikut:

- **Menganalisis Kredit Secara Tepat**
Pihak bank atau lembaga keuangan harus menganalisis calon debiturnya secara cermat. Hal ini dapat diketahui dari analisis kepribadian, kemampuan membayar cicilan, kondisi keuangan, jaminan yang diagunkan, dan prediksi keterlambatan membayar.
- **Memantau Secara Rutin**
Setelah kredit diterbitkan, perbankan wajib memantau bagaimana nasabah memanfaatkan dananya dengan melihat pertumbuhan usaha dan ekonomi debitur secara langsung.
- **Mengamankan Kondisi Kredit dengan Agunan**
Apabila terjadi kredit macet, jaminan adalah langkah terakhir yang dapat dilakukan debitur. Maka dari itu pihak perbankan harus memastikan nilai dan kelayakan aset yang dijadikan alat jaminan.

Bagi perusahaan, baik untuk memastikan kondisi keuangan atau nilai NPL. Dengan memiliki kredit lancar dan pendanaan baik untuk bisnis, maka akan memberikan keberlanjutan bagi bisnis yang dijalankan.

- ROA adalah rasio yang digunakan untuk mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari penggunaan aktiva. Dengan kata lain, semakin tinggi rasio ini maka semakin baik pula produktivitas aset (Asset) dalam memperoleh keuntungan bersih. Hal ini selanjutnya akan meningkatkan daya tarik perusahaan kepada investor. Peningkatan daya tarik perusahaan menjadikan perusahaan tersebut semakin diminati oleh investor, karena tingkat pengembalian atau deviden akan semakin besar. Hal ini juga akan berdampak pada harga saham dari perusahaan tersebut dipasar modal yang akan semakin meningkat sehingga ROA akan berpengaruh terhadap harga saham perusahaan. Rasio keuangan perusahaan yang berhubungan dengan aspek earning atau profitabilitas. Sesuai dengan peraturan bank Indonesia, nilai ROA dikatakan tinggi apabila $ROA > 1,25\%$ dan dikatakan rendah apabila $< 0,5\%$.

Berdasarkan tabel diatas nilai ROA pada bulan september 2021 sebesar $-0,52\%$, dalam hal ini dapat diartikan bahwa PT Bank jago pada bulan tersebut tidak mengalami keuntungan melainkan mengalami kerugian.

Dapat disimpulkan bawa investor tidak hanya memandung nilai ROA yang negatif tetapi juga memperhitungkan sisi rasio lain yang dapat meningkatkan harga saham.

- (ROE) atau rentabilitas modal sendiri merupakan rasio untuk mengukur laba bersih pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menggambarkan beberapa persen diperoleh laba bersih bila diukur dari modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini semakin baik karena berarti posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian juga sebaliknya. ROE yang tinggi sering kali mencerminkan penerimaan perusahaan atas peluang investasi yang baik dan manajemen biaya yang efektif. Semakin tinggi rasio ini semakin baik maksudnya posisi pemilik perusahaan semakin kuat. Dengan demikian perusahaan akan bisa membayar dividen kepada pemegang saham. Menurut standar Bank Indonesia ROE yang baik diatas 12% . Berdasarkan tabel diatas nilai ROE pada bulan september 2021 sebesar $-0,68\%$, maka dapat diartikan bahwa PT Bank Jago sedang tidak baik.
- Net interest margin (NIM) digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam mengelola asset produktif nya untuk menghasilkan pendapatan Bunga

bersih. Rasio ini menunjukkan kemampuan bank dalam menghasilkan pendapatan dari bunga dengan melihat kinerja bank dalam menyalurkan kredit, mengingat pendapatan operasional bank sangat tergantung dari selisih bunga (spread) dari kredit yang disalurkan. Semakin tinggi NIM menunjukkan semakin efektif bank dalam penempatan aset produktif dalam bentuk kredit, maka semakin besar pula keuntungan yang diperoleh dari pendapatan bunga dan akan berpengaruh pada peningkatan minat investor untuk berinvestasi pada perbankan yang tercermin dari permintaan saham bank berdampak pada kenaikan harga sahamnya. Menurut Peraturan Bank Indonesia No. 13/1/PBI/2011, standar terbaik Net Interest Margin (NIM) dari rata-rata perbankan adalah 5%.

Berdasarkan tabel tersebut nilai NIM PT Bank Jago sebesar 6,09%, maka dapat diartikan nilainya diatas rata-rata standar Bank Indonesia. Hal ini patut dibanggakan oleh PT Bank Jago Tbk yang mampu menjadi daya tarik pemodal asing ataupun lokal untuk membeli saham PT Bank Jago Tbk.

- Rasio BOPO ini bertujuan untuk mengukur kemampuan pendapatan operasional dalam menutup biaya operasional. Rasio yang semakin meningkat mencerminkan kurangnya kemampuan bank dalam menekan biaya operasional dan meningkatkan pendapatan operasionalnya yang dapat menimbulkan kerugian karena bank kurang efisien dalam mengelola usahanya (SE. Intren BI, 2004). Bank Indonesia menetapkan angka terbaik untuk rasio BOPO adalah di bawah 90%, karena jika rasio BOPO melebihi 90% hingga mendekati angka 100% maka bank tersebut dapat dikategorikan tidak efisien dalam menjalankan operasinya. Berdasarkan tabel diatas nilai BOPO PT Bank Jago Tbk adalah sebesar 108,03%, yang dapat diartikan nilainya melebihi standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Walaupun nilai BOPOnya tinggi, namun investor tidak hanya memandangi nilai BOPOnya saja, banyak hal yang dipertimbangkan oleh investor.
- LDR menggambarkan seberapa jauh kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan nasabah dengan mengandalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuidasinya. Semakin rendah LDR maka semakin rendah likuiditas bank tersebut. Sebagian praktisi perbankan meyakini bahwa batas aman dari LDR suatu bank adalah sekitar 80%. Namun batas toleransi berkisar antara 85%-100%. Sedangkan berdasarkan ketentuan Bank Indonesia, titik rawan LDR sama dengan 110% atau lebih.

Berdasarkan tabel diatas nilai LDR PT bank Jago Tbk sebesar 145,76%, maka dapat diartikan PT Bank Jago Tbk melebihi dari standar titik rawan yang ditetapkan Bank Indonesia. Hal ini disebabkan oleh tingkat kredit macet yang tinggi, yang terjadi salah satunya sebagai akibat persaingan antar bank dalam menyalurkan kreditnya berlomba-lomba dalam meringankan persyaratan kredit, sehingga banyak nasabah yang mengajukan usulan kredit langsung dikabulkan walaupun sebenarnya kurang capable.

Dari analisis tersebut diatas, saham bank Jago terus meningkat dikarenakan adanya kekuatan animo beli dari masyarakat dan ditopang oleh sentimen aksi korporasi, terutama masuknya investor-investor besar menjadi pemegang saham. Akibat, ketika sentimen itu berkecukupan dan performa keuangan belum menunjukkan realisasi dari ekspektasi pertumbuhan, maka penopang penguatan hilang hingga mengalami penurunan.

Harga saham Bank Jago saat ini sudah berada di performa yang bagus atau high growth. Artinya, realisasi performa keuangan bukan lagi menjadi katalis, tetapi lebih kepada penopang harga saham untuk bisa tetap mendapat valuasi premium (PBV 20x).

Secara prospek fundamental, optimistis Bank Jago sampai dengan akhir 2021 sudah mampu membukukan laba bersih. Namun, ekspektasi tersebut tidak lagi menjadi sentimen baru yang akan mendorong harga saham perseroan.

Sample of Student Answer-Final term Exam

Lembar Jawaban Ujian Akhir Semester Gasal 2021/2022

Nama : Anita Mislica
 NIM : 20071295003
 Progra Studi : S2 Manajemen
 Matakuliah : Manajemen Investasi dan Pasar Modal
 Waktu : Sesuai jadwal UAS
 Tanda Tangan :



1. Melakukan mapping komprehensif artikel yang telah diberikan mengenai *valuation, time value of money* dan *capital budgeting*. Jumlah artikel 9 artikel

Jawaban:

Judul	Time Value of Money – What is it really?
Penulis	Dr C Chendroyaperumal
Tujuan penelitian	Untuk meninjau kembali konsep dasar dari nilai waktu uang dan menemukan kesimpulan yang menarik
Research question dibangun melalui: 1. Tinjauan Teori 2. Penelitian terdahulu	<p>1. Tinjauan teori</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nilai waktu uang adalah nilai uang yang dihitung dalam jumlah tertentu dari bunga yang diperoleh selama jangka waktu tertentu. • Preferensi waktu untuk uang, adalah konsep nilai waktu uang secara luas digunakan dalam semua perencanaan keuangan dan keputusan investasi. • Teori nilai mencakup berbagai pendekatan untuk memahami bagaimana, mengapa, dan sejauh mana manusia harus menilai sesuatu, apakah benda itu adalah orang, ide, objek, atau apa pun. • Teori nilai kerja (LTV) adalah teori nilai ekonomi yang menurutnya nilai komoditas terkait dengan kerja yang dibutuhkan untuk memproduksinya. • Dalam ilmu ekonomi, teori nilai biaya produksi adalah teori bahwa harga suatu objek atau kondisi ditentukan oleh jumlah biaya sumber daya yang digunakan untuk membuatnya. <p>2. Penelitian terdahulu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Khan dan Jain (2010), Nilai Waktu dari uang berarti bahwa nilai satu unit uang berbeda dalam periode waktu yang berbeda • JS Mill: jumlah uang beredar (berlawanan); Fisher: penawaran uang eksogen (berlawanan), volume transaksi (berlawanan), penawaran kredit bank (berbalik); Alfred Marshal: pendapatan nasional (positif), jumlah uang beredar (berlawanan), dan koefisien modal (positif); AC Pigou: jumlah uang beredar (berlawanan),

	pendapatan relatif (positif), bagian dari output nasional yang memegang uang tunai (positif), konsumsi (positif), tingkat tabungan (berlawanan); DH Robertson: jumlah uang beredar (berlawanan), output (positif), dan fraksi output yang disimpan sebagai uang tunai (positif); JM Keynes: jumlah uang beredar (berlawanan), bagian barang konsumsi yang disimpan sebagai uang tunai (positif), bagian barang konsumsi yang disimpan sebagai deposito bank (positif), tingkat bunga (positif), permintaan uang (positif), kecepatan uang (positif), dan output (berlawanan); Mengambil: pendapatan nasional (berlawanan), dan output barang konsumsi (positif); A Aftalion: produksi (berlawanan) dan pendapatan nasional (positif); K Wicksell: produktivitas (positif), permintaan agregat (positif) yang pada gilirannya dipengaruhi oleh investasi yang pada gilirannya ditentukan oleh tingkat bunga pasar (berlawanan) dan tingkat bunga alami (berlawanan); Radcliff-Sayers: harga (berlawanan) yang pada gilirannya dipengaruhi oleh ekspektasi (positif) dan hal ini ditentukan oleh tingkat likuiditas secara umum (positif); Gurley-Shaw: penawaran uang (berlawanan), penawaran uang M1 (berlawanan), penawaran uang M2 (berlawanan); Don Patinkin: jumlah uang beredar (berlawanan).
Jenis penelitian	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan <i>grounded theory</i>
Hasil temuan	Preferensi waktu terhadap uang menyiratkan preferensi untuk memperoleh pendapatan dengan menggunakan uang selama periode tersebut daripada tidak menghasilkan uang selama periode tersebut. Oleh karena itu, nilai waktu dari uang pada kenyataannya mengacu pada pendapatan yang dapat diperoleh dengan menggunakan uang tersebut. Harga yang dibayarkan atau diminta untuk 'menggunakan' uang, suatu komoditas, untuk suatu periode tertentu secara populer dikenal sebagai 'bunga' seperti halnya upah untuk 'menggunakan' tenaga kerja selama suatu periode. Jadi nilai waktu uang secara harfiah atau sebenarnya mengacu pada 'nilai guna' uang. Menyimpan uang yang tidak digunakan untuk jangka waktu berapa pun tidak menghasilkan pendapatan apa pun dan karenanya tidak menghasilkan nilai. Oleh karena itu, preferensi waktu terhadap uang menyiratkan preferensi terhadap peluang-untuk-mendapatkan-pendapatan dengan menggunakan uang. Oleh karena itu, nilai waktu dari uang sebaiknya dipahami sebagai 'biaya peluang', yaitu uang yang dapat diperoleh melalui nilai guna uang. Jadi nilai waktu uang dalam keuangan adalah nama lain untuk biaya peluang ekonomi.

Judul	A Journey Through Time: From The Present Value To The Future Value And Back Or: Retirement Planning: A Comprehensible Application Of The Time Value Of Money Concept
Nama Jurnal	American Journal of Business Education
Volume dan halaman	Volume 9, Number 3
Tahun	2016
Penulis	Carolin E. Schmidt
Research question	Perencanaan pensiun, apalagi anak muda sangat sering menghindari dari perencanaan pensiun karena mereka tidak tahu bagaimana melakukannya atau meremehkan efek dari tabungan awal.
Tinjauan teori	<p>1. Penggabungan dan diskon satu periode Persamaan penggabungan: $X_0(1+i) = X_1$ X_0 = saldo bank hari ini (nilai sekarang, PV) X_1 = saldo akun satu tahun dari sekarang (nilai masa depan, FV) i = tingkat bunga Persamaan diskon: $X_0 = PV = X_1 / (1+i)$</p> <p>2. Penggabungan dan diskon periode yang lebih lama Rumus bunga atas bunga: $X_0(1+i)^2 = X_2$ Rumus PV: $X_0 = PV = X_2 / (1+i)^2$</p> <p>3. Penggabungan dan diskon beberapa pembayaran Rumus PV: $PV = X_1 / (1+i) + X_2 / (1+i)^2$ Rumus FV: $FV = X_0(1+i)^2 + X_1(1+i)$</p>
Research design: 1. Jenis Penelitian 2. Alat ukur yang digunakan	<p>1. Jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus perencanaan pensiun 2. Alat ukur yang digunakan Rumus PV: $PV = X_1 / (1+i) + X_2 / (1+i)^2$ Rumus FV: $FV = X_0(1+i)^2 + X_1(1+i)$</p>
Hasil temuan	Langkah-langkah dalam perencanaan pensiun: 1. Tentukan jumlah yang harus kita simpan di awal masa pensiun kita (garis putus-putus):

	$FV_n = \frac{Y}{1+i} + \frac{Y}{(1+i)^2} + \frac{Y}{(1+i)^3} + \dots + \frac{Y}{(1+i)^n}$ $= \frac{30,000}{11} + \frac{30,000}{(11)^2} + \frac{30,000}{(11)^3} + \dots + \frac{30,000}{(11)^n}$ $FV = Y \left(\frac{1-i}{i} \right)$ <p>Jadi, saldo bank di t=40 harus sama dengan</p> $FV_n = 30,000 \left(\frac{(11)^n - 1}{(11)^n \times 0.1} \right) = 453,852$ <p>2. Tentukan jumlah tabunan yang harus kita hemat selama masa kerja kita (garis putus-putus):</p> <p>Sekarang setelah kita mengetahui saldo bank yang diperlukan pada awal masa pensiun kita di t=40, kita dapat mengubah perspektif dan bertanya pada diri sendiri berapa banyak yang harus kita setor setiap tahun untuk mengumpulkan \$452.852. Hasil penggabungan dalam</p> $FV_n = X(1+i)^n + X(1+i)^{n-1} + \dots + X$ $= X(11)^n + X(11)^{n-1} + \dots + X$ $= FV_n = 453,852$ <p>Rumus yang sederhana:</p> $FV = X \left(\frac{1-i}{i} \right)$ $FV_n = X \left(\frac{(11)^n - 1}{0.1} \right) = 453,852$ $\Rightarrow X = \frac{453,852}{\left(\frac{(11)^n - 1}{0.1} \right)} = 1,025,44$ <p>Anuitas biasa sebesar \$1.025,44 selama periode 40 tahun yang disimpan dalam rekening dengan pengembalian 10% menghasilkan FV sebesar 453.852 yang cukup untuk memenuhi kebutuhan konsumsi kita selama 25 tahun pensiun.</p>
--	---

Judul	Time Value of Money and Optimal Portfolio Diversification
Penulis	Manceesh Shanbhag, CFA
Tujuan penelitian	untuk kembali ke dasar dasar penetapan harga aset—bahwa semua aset adalah dinilai berdasarkan nilai sekarang dari mengharapkan arus kas—dan dapatkan kerangka kerja untuk optimal diversifikasi portofolio.
Research question dibangun melalui: 1. Tinjauan Teori 2. Penelitian terdahulu	<p>1. Tinjauan teori</p> <ul style="list-style-type: none"> Rumus di bawah ini mengilustrasikan bagaimana pasar modal menentukan harga aset, dengan mendiskontokan arus kas masa depan ke saat ini: $Present\ Value = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t \times (1 + G_1)^t}{(1 + R_1)^t}$

	<p> CF_0 = arus kas periode berjalan G_t = mengharapkan pertumbuhan arus kas pada periode mendatang t R_t = mengharapkan tingkat diskonto nominal untuk periode t t = waktu dalam tahun Uraian untuk tingkat diskonto (R) </p> $R_t = I_t + D_t$ <p> I_t = mengharapkan inflasi pada periode t D_t = tingkat diskonto riil untuk periode t Jika inflasi pada setiap titik di masa depan diketahui sebelumnya, ini akan mengurangi volatilitas harga bahkan lebih. Dan terakhir, jika tidak ada fluktuasi tingkat diskonto, maka ini, secara teori, akan menghilangkan volatilitas harga sepenuhnya. Kerangka kerja ini sangat kontras dengan teori portofolio modern (MPT) yang mengoptimalkan portofolio berdasarkan estimasi titik volatilitas dan korelasi. Rumus di bawah ini adalah bagaimana MPT memecahkan untuk memaksimalkan pengembalian yang disesuaikan dengan risiko: </p> $E(R_p) = \sum_i w_i \cdot E(R_i)$ $\sigma_p^2 = \sum_i w_i^2 \sigma_i^2 + \sum_i \sum_{j \neq i} w_i w_j \sigma_i \sigma_j \rho_{i,j}$ $\text{Optimal Portfolio} = \text{Max} \left(\frac{E(R_p)}{\sqrt{\sigma_p^2}} \right)$ <p> R_i = pengembalian aset i w_i = berat aset i σ_i^2 = varians aset i $\rho_{i,j}$ = korelasi antara aset i dan j </p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengurangan volatilitas dapat dengan mudah dicapai dengan memegang aset bebas risiko seperti uang tunai atau jangka pendek obligasi pemerintah, tetapi dengan trade-off dari pengembalian yang sangat rendah atau tidak nyata. Investor umumnya menginginkan portofolio dengan volatilitas rendah tetapi juga menghasilkan pengembalian yang cukup tinggi untuk memenuhi tujuan mereka. Kami kembali ke diskon tingkat dan pentingnya dalam proses ini. Jika seseorang dapat menemukan atau merekayasa aset dengan pengembalian tinggi dan berisiko tinggi yang memiliki kepekaan yang berlawanan terhadap perubahan dalam ekspektasi
--	--

	<p>pertumbuhan dan inflasi, maka dapat digabungkan menjadi portofolio yang memiliki risiko lebih rendah daripada sebuah portofolio yang terkonsentrasi dalam satu kelas aset, tanpa harus menyerahkan banyak pengembalian seperti ekuitas diperjuangkan investor.</p> <p>Menggabungkan model diversifikasi berbasis harapan dengan tujuan tidak menyerah pada pengembalian, kami mengusulkan rumus berikut untuk diversifikasi portofolio yang optimal:</p> <p><i>Optimal Portfolio = Equal Risk Weight (ΔG^+, ΔG^-, ΔI^+, ΔI^-)</i></p> <p>G+ = aset yang harganya naik saat diharapkan pertumbuhan naik G- = aset yang harganya naik saat diharapkan pertumbuhan turun I+ = aset yang harganya naik saat diharapkan inflasi naik I- = aset yang harganya naik saat diharapkan inflasi turun</p> <p>2. Penelitian terdahulu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pada tahun 2008 ketika korelasi antar kelas aset konvergen ke 1.0 (Ramechand & Susmel, 1998) • Pasar ekuitas bereaksi untuk kejutan pendapatan (Papatoukas & Yan, 2009) • Premi risiko ekuitas terus dipelajari oleh banyak peneliti (Dimson, Marsh, & Staunton, 2006), tetapi konsensusnya adalah bahwa secara historis 4-7% lebih dari uang tunai bebas risiko, tergantung pada negara dan periode waktu yang diukur • Obligasi pemerintah menawarkan premi risiko, tetapi yang lebih rendah dari itu ekuitas, karena mereka adalah kelas aset berisiko lebih rendah (Ibbotson & Sinquefeld, 1976).
Jenis penelitian	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan historis
Hasil temuan	Metode diversifikasi tradisional bergantung dan sangat sensitif terhadap input statistik, seperti: pengembalian yang diharapkan, volatilitas, dan korelasi yang tidak stabil dan rusak selama periode keuangan tekanan pasar. Akibatnya, portofolio yang mengandalkan metode diversifikasi tradisional berperilaku lebih seperti kelas aset tunggal daripada alokasi aset yang terdiversifikasi. Kembali ke prinsip pertama nilai sekarang, kami memperoleh kerangka kerja dan formula untuk menciptakan alokasi portofolio optimal yang mengandalkan input yang lebih sedikit dan oleh karena itu harus lebih kuat dibandingkan dengan pendekatan tradisional. Pertumbuhan arus kas yang diharapkan dan efek diskonto dari inflasi pada kas ini arus adalah faktor-faktor yang dapat didiversifikasi tanpa melepaskan pengembalian. Yang harus dilakukan adalah menemukan aset yang menanggapi perubahan dalam pertumbuhan yang diharapkan dan inflasi dengan cara yang berbeda dan

	menggabungkannya untuk menetralkan kepekaan terhadap pertumbuhan dan inflasi pada tingkat total portofolio.
--	---

Judul	The Long-Term Stock Market Valuation of Customer Satisfaction
Nama Jurnal	Journal of Marketing
Volume dan halaman	Vol. 72, 105–122
Tahun	July 2008
Penulis	Lerzan Aksoy, Bruce Cooil, Christopher Groening, Timothy L. Keiningham, & Atakan Yalçın
Research question	Apakah kepuasan pelanggan memengaruhi penilaian perusahaan dalam jangka panjang?
Research question dibangun melalui: 1. Tinjauan Teori 2. Penelitian terdahulu	<p>1. Tinjauan teori</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kekuasaan pemegang saham telah menyebabkan manajer untuk semakin fokus pada penciptaan nilai sebagai metrik yang paling penting dari kinerja perusahaan (Copeland, Koller, dan Murrin 2000). Dengan demikian, fokus pada nilai pemegang saham telah menjadi tujuan jangka panjang yang ditunjukkan para manajer untuk menambah nilai tambahan (Day dan Fabey 1988). • Mengapa kepuasan pelanggan cenderung berdampak positif pada nilai perusahaan? Banyak penelitian menunjukkan tanggapan yang menguntungkan yang kemungkinan besar akan diperoleh oleh kepuasan pelanggan. Misalnya, kepuasan pelanggan telah ditemukan memiliki efek positif pada hubungan perusahaan dengan pelanggannya (Bolton, Lemon, dan Verhoef 2004). Selanjutnya, ada bukti substansial yang menunjukkan bahwa kekuatan hubungan pelanggan perusahaan merupakan indikator penting dari kinerja perusahaan (Ambler et al. 2002; Bell et al. 2002; Berger et al. 2002; Blattberg dan Deighton 1996; Hogan, Lemon, dan Rust 2002; Rust, Lemon, dan Zeithaml 2004). Literatur orientasi pasar juga menemukan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi pasar yang lebih kuat (Porter, 1996) <p>2. Penelitian terdahulu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lev dan Zarowin (1999) menunjukkan bahwa pendapatan perusahaan AS menjadi kurang berkorelasi dengan harga saham dan menghubungkannya dengan kegagalan untuk memperhitungkan aset tidak berwujud. • Pemasar baru-baru ini mengusulkan bahwa banyak masalah dengan memprediksi kinerja perusahaan adalah bahwa model yang digunakan analis tidak memiliki metrik berbasis pelanggan yang tidak berwujud dan nonfinansial (Gupta, Lehmann, dan Stuart 2004; Hogan et al. 2002).

	<ul style="list-style-type: none"> • Aset tidak berwujud, seperti elemen pelanggan dan merek, adalah elemen penting dari nilai perusahaan (Aaker dan Jacobson 2001; Amir dan Lev 1996; Srivastava, Shervani, dan Fahey 1998). • Gupta dan Lehmann (2003, hlm. 10), "Ketertarikan pada aset tak berwujud ini muncul dari pengakuan bahwa nilai pasar dari 500 perusahaan terbesar di Amerika Serikat hampir enam kali nilai bukunya." • Kepuasan pelanggan telah terbukti secara positif mempengaruhi harga ekuitas dan rasio penilaian, seperti Tobin's q dan rasio pasar terhadap buku (Anderson, Fornell, dan Mazvancheryl 2004; Itner dan Larker 1996). • Gruen dan Rego (2005) menemukan bahwa kepuasan pelanggan menciptakan nilai pemegang saham melalui efeknya pada penggerak nilai fundamental dengan meningkatkan pertumbuhan arus kas masa depan dan mengurangi variabilitasnya. • Fornell dkk (2006) menunjukkan bahwa portofolio perusahaan dengan kepuasan pelanggan yang tinggi menghasilkan pengembalian kumulatif 40% antara Februari 1997 dan Mei 2003 dan mengungguli indeks saham utama, seperti Dow Jones Industrial Average dan Standard
<p>Research design:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jenis Penelitian 2. Populasi, sample, sampling 3. Alat analisis yang digunakan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jenis penelitian kuantitatif 2. Periode penelitian mencakup kuartal ketiga tahun 1996 sampai dengan kuartal pertama tahun 2006 yang merupakan periode dengan naik turunnya pasar, termasuk kebangkitan bintang pada akhir 1990-an dan koreksi berikutnya dalam harga sekuritas. ebanyak 151 perusahaan unik dan 3600 pengamatan kuartal perusahaan dipelajari. Jumlah perusahaan di setiap kuartal rata-rata 92 dan berkisar antara 78 hingga 114. 3. Alat analisis yang digunakan: statistik deskriptif, regresi model pasar indeks tunggal <ul style="list-style-type: none"> $R_{it} - R_{ft} = \alpha_i + \beta_i \text{MKT}_t + e_{it}$ $R_{it} - R_{ft} = \alpha_i + \beta_i \text{MKT}_t + \gamma_i \text{SMB}_t + \delta_i \text{HML}_t + e_{it}$ $R_{it} - R_{ft} = \alpha_i + \beta_i \text{MKT}_t + \gamma_i \text{SMB}_t + \delta_i \text{HML}_t + \eta_i \text{JMD}_t + e_{it}$
<p>Hasil temuan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa Portofolio Tinggi memiliki tingkat pengembalian yang lebih tinggi daripada Portofolio Rendah baik pada nilai buku aset (ROA) maupun nilai buku ekuitas (ROE). ROA tahunan pada Portofolio Tinggi adalah 14,3%, sedangkan ROA tahunan pada Portofolio Rendah adalah 10,1%. Demikian pula ROE untuk Portofolio Tinggi dan Rendah masing-masing adalah 12,9% dan 10,5%. Tabel 1 menggemakan ini; rasio pasar terhadap nilai buku

	<p>aset (MBA) untuk Portofolio Tinggi di atas 1,5, menunjukkan bahwa sekitar 35% dari nilai pasarnya terletak pada aset tidak berwujud. Sebaliknya, hanya 13% dari nilai aset terletak pada intangibles untuk Portofolio Rendah (MBA 1,15).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gambar 1 mengilustrasikan kinerja mencolok dari Portofolio Tinggi dibandingkan dengan portofolio kepuasan rendah dan pasar secara keseluruhan. Investasi \$100 di Portofolio High pada awal Desember 1996 lebih dari tiga kali lipat menjadi \$312 pada Agustus 2006. Pengembalian bulanan rata-rata adalah 1,08% (hampir 13% disetahunkan), dengan statistik-t 2,66 (kesalahan standar untuk rata-rata dikoreksi untuk autokorelasi dalam seri pengembalian saham bulanan). Sebaliknya, investasi sebesar \$100 di Portofolio Rendah menurun menjadi \$98 pada akhir cakrawala investasi. Rata-rata pengembalian Portofolio Rendah tidak signifikan 0,15% per bulan. Selama periode yang sama, \$100 yang diinvestasikan dalam indeks S&P 500 tumbuh menjadi \$205; strategi investasi pasif dengan memegang indeks pasar berkinerja jauh lebih baik daripada Portofolio Rendah tetapi menghasilkan jauh lebih sedikit daripada Portofolio Tinggi. Berbeda dengan hasil rasio penilaian ganda pada Tabel 1, gambar tersebut dengan jelas menggambarkan keunggulan Portofolio Tinggi atas ketiga portofolio lainnya yang dipertimbangkan. Rata-rata pengembalian bulanan untuk Portofolio 2 adalah 0,99% (t-statistik = 1,91), dan rata-rata pengembalian bulanan untuk Portofolio 3 adalah 0,63% (t-statistik = 1,57). Seperti yang ditunjukkan gambar, kinerja kumulatif Portofolio 2 dan 3 bersama dengan indeks S&P 500 berada di antara Portofolio Tinggi dan Portofolio Rendah. • Tabel 2 menunjukkan rata-rata pengembalian kelebihan portofolio bulanan (melebihi tingkat bebas risiko) dan pengembalian abnormal menggunakan model pasar (CAPM), model tiga faktor Fama-Perancis, dan model empat faktor Carhart. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan yang lebih tinggi mengarah pada kelebihan dan pengembalian abnormal yang lebih tinggi. Portofolio Tinggi memiliki rata-rata kelebihan pengembalian 0,78% per bulan dan pengembalian abnormal di mana saja dari 0,42% hingga .56% per bulan, semuanya signifikan secara statistik, yang menunjukkan bahwa kinerja portofolio lebih baik dari yang diharapkan mengingat tingkat risikonya. Sebaliknya, Portofolio Rendah memiliki pengembalian abnormal negatif, meskipun sedikit signifikan, menunjukkan bahwa rata-rata pengembalian sahamnya di bawah apa yang diharapkan dengan tingkat risikonya. Selain itu, Portofolio 2 dan 3, yang terdiri dari perusahaan dengan sinyal kepuasan pelanggan yang bertentangan, berkinerja seperti yang diharapkan.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Tabel 3 merangkum perkiraan parameter risiko yang terkait dengan berbagai faktor risiko dalam model empat faktor Carhart. Hasilnya menunjukkan bahwa model tersebut menjelaskan sebagian besar risiko portofolio (seperti yang dilaporkan oleh Adjusted R²). Misalnya, 76% dari total volatilitas portofolio kepuasan tinggi disebabkan oleh empat faktor risiko sistematis yang diidentifikasi dalam model Carhart. Rata-rata, baik Portofolio Tinggi dan Portofolio 3 kurang berisiko dibandingkan pasar secara keseluruhan (faktor pasar, $mP < 1$), Portofolio Rendah memiliki risiko yang sama dengan pasar secara keseluruhan ($mP = 0,998$), dan Portofolio 2 lebih berisiko daripada pasar ($mP = 1,143$). Selain itu, keempat portofolio memuat negatif pada SMB (faktor ukuran), menunjukkan bahwa ini memang portofolio saham kapitalisasi besar. Baik portofolio kepuasan tinggi maupun kepuasan rendah tidak memuat secara signifikan pada HML (faktor book-to-market ter), menunjukkan bahwa portofolio ini mirip dengan saham "rata-rata", yang tidak dapat diklasifikasikan sebagai nilai maupun pertumbuhan. Sebaliknya, Portofolio 2 dan 3 serupa dengan nilai saham dan memuat secara positif pada HML.
--	---

Judul	Comparison of stock valuation models with their intrinsic value in Tehran Stock Exchange
Nama Jurnal	AIMI Journal
Volume dan halaman	Marketing and Branding Research 3, p. 24-40
Tahun	2016
Penulis	Ali Amiri, Hamid Ravanpaknodezh, Akbar Jelodar
Tujuan penelitian	Untuk mengetahui model yang diterapkan dalam pembentukan harga saham di pasar saham, untuk menemukan model nilai pasar yang sesuai di antara model penilaian berbasis nilai, untuk menguji model dari penilaian saham, regresi kuadrat terkecil biasa digunakan. Juga, perangkat lunak EViews digunakan untuk analisis data lebih lanjut.
Research question dibangun melalui: 1. Tinjauan Teori 2. Penelitian terdahulu	1. Tinjauan teori <ul style="list-style-type: none"> • Hubungan antara Risiko Sistematis Saham Biasa dan Return Saham: dalam penelitian ini, pengembalian bulanan dan faktor risiko sistematis dari saham perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Teheran dihitung untuk jangka waktu 48 bulan dari tahun 2002 hingga akhir tahun. tahun 2006. Kemudian, beta dari perusahaan-perusahaan ini dibagi untuk 8 portofolio dan ditarik garis pasar modal SML. • Hubungan Harga Saham dengan Nilai Intrinsik Perusahaan Yang Terdaftar di Bursa Efek Teheran: penelitian ini melibatkan semua perusahaan di Bursa Efek Teheran selama tahun 2003-2006. Dalam