

Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan



Dr. Ir Jamhadi



Nama Matakuliah TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN		Penanggungjawab / Dosen			
		Dr. Ir. Jamhadi.,MBA			
Kode MK	EM71854	Dibuat		Diperiksa	Disahkan
Jumlah SKS	2 SKS				
MK Prasyarat	-				
Semester	V				
Hari Jam					
Ruang Kuliah		Mahasiswa	Dosen Pengajar	Dosen Pengampu	Ka.Prodi

A. DESKRIPSI MATAKULIAH

Dalam mata kuliah ini membahas tentang konsep Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan memberikan gambaran pada mahasiswa bagaimana cara yang terbaik dalam mengambil keputusan dalam sebuah organisasi khususnya dalam dunia bisnis. Mulai dari , memahami konsep dan proses pengambilan keputusan, menguasai berbagai model dan pendekatan dalam kepemimpinan, dan menguasai berbagai teknik pengambilan keputusan diharapkan mahasiswa akan dapat melihat permasalahan pengambilan keputusan dan kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dan mengambil keputusan efektif dan efisien.

B. CAPAIAN PEMBELAJARAN PRODI

1. Menguasai konsep teoritis, metoda dan perangkat analisis fungsi manajemen (perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pemantauan, evaluasi, dan pengendalian) dan fungsi organisasi (pemasaran, sdm, operasi, dan keuangan) pada berbagai jenis organisasi;
2. Menguasai konsep dan teknik pengambilan keputusan dan kepemimpinan dalam sebuah organisasi;

C. CAPAIAN PEMBELAJARAN MATAKULIAH

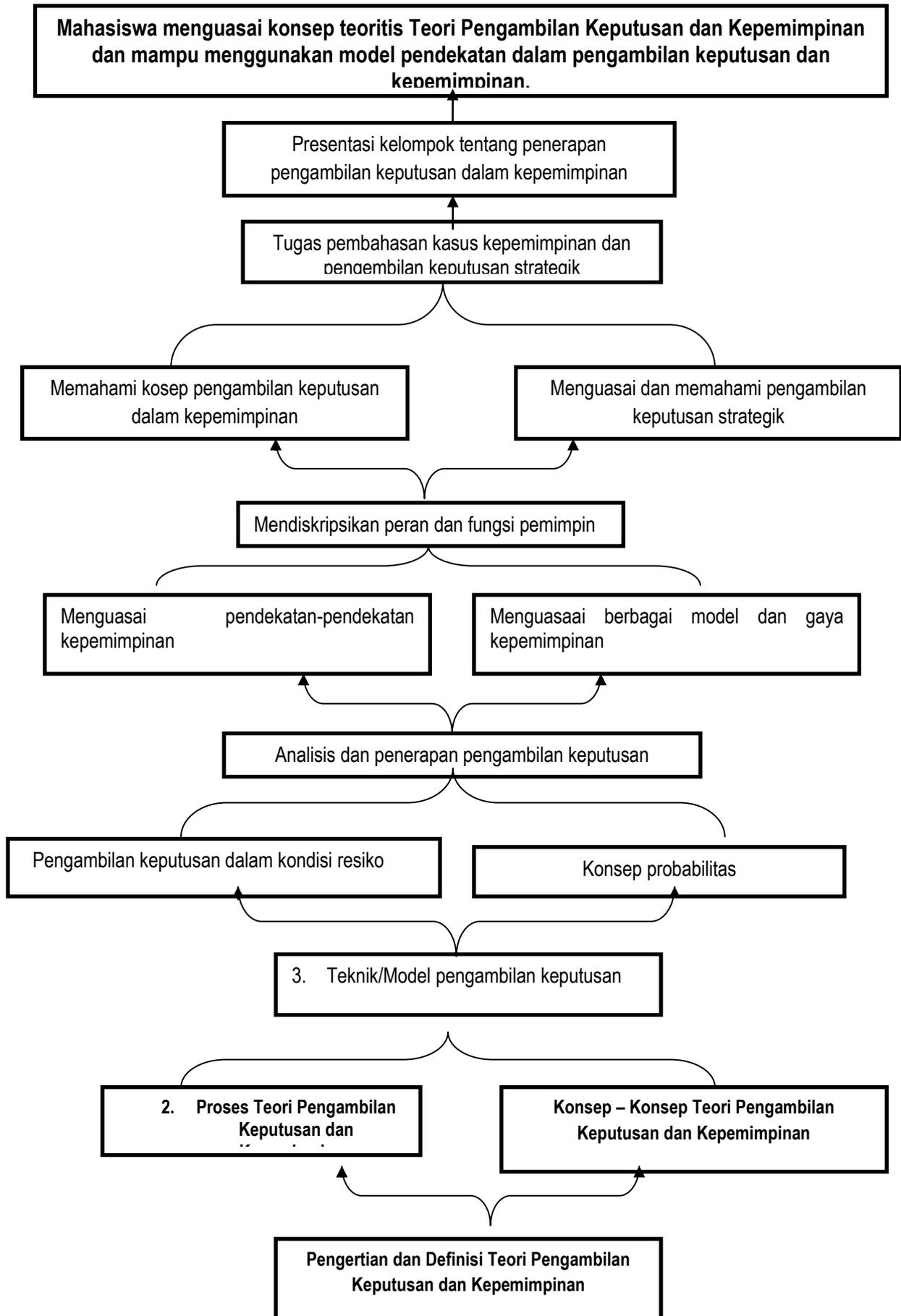
1. Mahasiswa menguasai konsep teoritis Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan sebagai alat analisis untuk mengambil keputusan dalam organisasi.
2. Mahasiswa memahami model dan pendekatan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan organisasi

D. BAHAN KAJIAN (Materi Ajar)

Matakuliah ini dijadwalkan dalam 16 (enam belas) minggu, dengan bahan kajian (materi ajar) sebagai berikut:

1. Pengertian dan definisi teori pengambilan keputusan dan kepemimpinan
2. Konsep – konsep teori pengambilan keputusan dan kepemimpinan
3. Proses pengambilan keputusan
4. Teknik pengambilan keputusan
5. Konsep probabilitas
6. Pengambilan keputusan dalam kondisi risiko
7. Analisis dan penerapan pengambilan keputusan
8. Pendekatan-pendekatan kepemimpinan
9. Menguasai berbagai gaya kepemimpinan
10. Mendiskripsikan peran dan fungsi pemimpin
11. Memahami kosep pengambilan keputusan dalam kepemimpinan,
12. memahami pengambilan keputusan strategik
13. Evaluasi keputusan strategi
14. Evaluasi gaya kepemimpinan
15. Tugas pembahasan kasus kepemimpinan dan pengambilan keputusan strategik
16. Presentasi kelompok tentang penerapan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan

E. ORGANISASI MATERI



F. SUMBER BACAAN

Utama

1. Basyid. Fahmi.2006. *Teori Pengambilan Keputusan*. Widiasarana Indonesia,. Jakarta: Penerbit Gramedia.
2. Rachmadi Agus Triono, 2011. *Pengambilan Keputusan Manajerial; Teori dan Praktik untuk Manajer dan Akademisi*, Salemba Empat, Jakarta,
3. M, Iqbal Hasan, 2004. *Teori Pengambilan Keputusan (pokok-pokok materi)*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
4. Kasim, Azhar. *Teori Pembuatan Keputusan*. Jakarta : Lembaga Penerbit FE UI. 1995

Pendukung

1. Jurnal tentang Pengambilan Keputusan dan sumber lain dari internet

G. STRATEGI PERKULIAHAN

Pembelajaran dilakukan dengan menekankan peran aktif mahasiswa dalam diskusi kelas, untuk itu diwajibkan bagi mahasiswa untuk membaca materi kuliah sebelum pokok bahasan diajarkan, memberi respon terhadap materi yang sedang dibahas dalam perkuliahan dan mengerjakan tugas dalam kelas maupun tugas mandiri, dengan komposisi pembelajaran:

Kuliah tutorial	: 20%
Respon terhadap topik bahasan (individu)	: 20%
Diskusi dalam kelas (tugas kelompok)	: 30%
Tugas mandiri (pendalaman materi)	: 30%

H. TUGAS-TUGAS

1. Kepada setiap peserta didik diberikan tugas mandiri untuk mendalami materi/bahan ajar yang menjadi beban tugasnya, kemudian melakukan presentasi sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
2. Mahasiswa wajib mencari sumber belajar secara mandiri sebagai kajian teoritis.

I. KRITERIA PENILAIAN

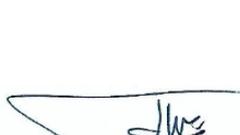
Penilaian atas keberhasilan mahasiswa dalam menyelesaikan mata kuliah ini, didasarkan penilaian selama proses pembelajaran dan nilai ujian dihitung berdasarkan komposisi berikut ini:

- a. Kehadiran dalam perkuliahan : 10%
- b. Evaluasi Capaian Pembelajaran Khusus periode 1 : 20%
- c. Tugas individu : 40%
- d. Evaluasi Capaian Pembelajaran Khusus periode 2 : 30%

KLASIFIKASI PENILAIAN

No.	KLASIFIKASI	NILAI ANGKA	NILAI ABSOLUT	POINT
1	BAIK SEKALI	> 81	A	4
2	BAIK	73 – 80	AB	3,5
3	SEDANG	65 – 72	B	3
4	KURANG	57 – 64	BC	2,5
5	KURANG SEKALI	49 – 56	C	2
6	SANGAT KURANG SEKALI	41 – 48	D	1
7	MENGULANG	≤ 40	E	0

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER

MATAKULIAH	TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN				
KODE	EM71854				
RUMPUN MATAKULIAH	TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN				
BOBOT (Sks)	2 Sks				
SEMESTER	V				
PROGRAM STUDI	MANAJEMEN – FAK.EKONOMI DAN BISNIS – UNIV.NAROTAMA				
CAPAIAN PEMBELAJARAN (CP) LULUSAN YG DIBEKANKAN PADA MK	CP. PROGRAM STUDI				
	1.	Menguasai konsep teoritis, metoda dan perangkat analisis fungsi manajemen (perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pemantauan, evaluasi, dan pengendalian) dan fungsi organisasi (pemasaran, sdm, operasi, dan keuangan) pada berbagai jenis organisasi			
	2.	Menguasai konsep dan teknik pengambilan keputusan dan kepemimpinan dalam sebuah organisasi;			
	CP. MATAKULIAH				
	1. Mahasiswa menguasai konsep teoritis Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan sebagai alat analisis untuk mengambil keputusan dalam organisasi.				
	2. Mahasiswa mampu menggunakan model dan pendekatan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan organisasi				
PUSTAKA	UTAMA				
	1. Basyid. Fahmi.2006. <i>Teori Pengambilan Keputusan</i> . Widiararana Indonesia,. Jakarta: Penerbit Gramedia.				
	2. Rachmadi Agus Triono, 2011.Pengambilan Keputusan Manajerial; Teori dan Praktik untuk Manajer dan Akademisi, Salemba Empat, Jakarta,				
	3. M, Iqbal Hasan, 2004. <i>Teori Pengambilan Keputusan (pokok-pokok materi)</i> ,Ghalia Indonesia, Jakarta.				
	4. Langlely, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., & Saint-Macary, J. (1995). Opening up decision making: The view from the black stool. <i>organization Science</i> , 6(3), 260-279.				
	1.				
	PENDUKUNG				
	1. Jurnal tentang Pengambilan Keputusan dan sumber lain dari internet				
MEDIA PEMBELAJARAN	Software :			Hardware :	
	1.	OS:Windows; Office		1.	PC & LCD Projector
	2.			2.	
TEAM TEACHING					
	1.	Dr. Arasy Alimudin.SE,.MM.			
	2.	Dr. Ir. Jamhadi.,MBA			
ASSESSMENT	Pre-test, post-tes, Tes Tulis,Tes Lisan,Penyusunan Makalah,Presentasi,Praktek				
MATA KULIAH PRASYARAT					
VALIDASI	Tanggal	Revisi	Dosen Pengampu	Dosen Pengajar	Ka.Prodi
			 Dr. Arasy Alimudin.SE,.MM	 Dr. Ir.Jamhadi.,MBA.	 Dr. Agus Sukoco.ST.,MM

Minggu Ke-	Capaian Pembelajaran	Bahan Kajian/ Pokok Bahasan	Strategi/Metode Pembelajaran	Waktu	Indikator Penilaian	Bobot Penilaian	Referensi
1-4	Mahasiswa menguasai konsep teoritis Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan	Pengertian dan Konsep Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan	Student Centre Learning 1.Think Pair and Share: 2.Cooperative Learning	3 X 55'	1. Mahasiswa dapat menjelaskan mengenai TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN 2. Mahasiswa dapat menjelaskan mengenai hirarki Keputusan 3. Mahasiswa dapat menjelaskan mengenai model diskriptive TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN	5	Pustaka Utama No 1,2,3 Pustaka Pendukung No 3 dan 4
		Konsep – konsep teori pengambilan keputusan dan kepemimpinan	Student Centre Learning 1.Think Pair and Share: 2.Cooperative Learning	3 X 55'	1. Mahasiswa dapat menjelaskan Konsep dan Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan 2. Mahasiswa dapat menjelaskan mengenai elemen dalam TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN. 3. Mahasiswa dapat menganalisa pengambilan keputusan berdasarkan konsep dan teori pengambilan keputusan	5	Pustaka Utama No 1,2,3 Pustaka Pendukung No 3 dan 4
		Proses Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan	Student Centre Learning 1.Think Pair and Share: 2.Cooperative Learning	3 X 55'	1. Mahasiswa dapat menjelaskan proses pengambilan keputusan 2. Mahasiswa dapat menjelaskan dalam suatu kasus bagaimana proses pengambilan keputusan	5	Pustaka Utama No 1,2,3 Pustaka Pendukung No 3 dan 4
		Teknik pengambilan keputusan	Learning 3.Colaboratif Learning	3 X 55'	1. Mahasiswa dapat menjelaskan teknik pengambilan keputusan	5	Pustaka Utama No 1

Minggu Ke-	Capaian Pembelajaran	Bahan Kajian/ Pokok Bahasan	Strategi/Metode Pembelajaran	Waktu	Indikator Penilaian	Bobot nilai	Referensi
5-7	Mahasiswa menguasai konsep teoritis Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan sebagai alat analisis untuk mengambil keputusan organisasi	Konsep probabilitas	1.Think Pair and Share: 2.Cooperative Learning 3.Colaboratif Learning 4.Case Study		1. Mahasiswa dapat menjelaskan mengenai Teknik pengambilan keputusan Konsep probabilitas 2. Mahasiswa dapat mengerjakan kasus pengambilan keputusan menggunakan konsep probabilitas	7.5	
		Pengambilan keputusan dalam kondisi risiko	1.Think Pair and Share: 2.Cooperative Learning 3.Colaboratif Learning 4.Case Study		1. Mahasiswa dapat menjelaskan berbagai faktor I yang mempengaruhi pengambilan keputusan beresiko 2. Mahasiswa dapat menjelaskan dalam kasus cara Pengambilan keputusan dalam kondisi risiko	5	
		Analisis dan penerapan pengambilan keputusan	1.Think Pair and Share: 2.Cooperative Learning 3.Colaboratif Learning 4.Case Study	3 X 55'	1. Mahasiswa dapat mempraktekkan Analisis dan penerapan pengambilan keputusan 2. Mahasiswa dapat menggunakan alat analisis pengambilan keputusan	7.5	Pustaka Utama No 1,2,3 Pustaka Pendukung No 3 dan 4
EVALUASI CAPAIAN PEMBELAJARAN 1						40	Bobot Total CP1

Minggu Ke-	Capaian Pembelajaran	Bahan Kajian/ Pokok Bahasan	Strategi/Metode Pembelajaran	Waktu	Indikator Penilaian	Bobot Penilaian	Referensi
8-10	Mahasiswa mampu menggunakan model dan pendekatan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan organisasi	Pendekatan-pendekatan kepemimpinan	3.Colaboratif Learning 4.Case Study	3 X 55'	1. Mahasiswa dapat menjelaskan Pendekatan-pendekatan kepemimpinan 2. Mahasiswa dapat memilih Pendekatan-pendekatan kepemimpinan yang tepat, efektif dan efisien	5	Pustaka Utama No 1,2,3 Pustaka Pendukung No 3 dan 4
		Menguasai berbagai gaya kepemimpinan	3.Colaboratif Learning 4.Case Study	3 X 55'	1. Mahasiswa menjelaskan mengenai beberapa gaya kepemimpinan 2. Mahasiswa dapat menjelaskan mengenai kriteria untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan tersebut 3. Mahasiswa dapat menjelaskan mengenai cara untuk memilih gaya kepemimpinan yang optimal	5	Pustaka Utama No 1,2,3 Pustaka Pendukung No 3 dan 4
		Mendiskripsikan peran dan fungsi pemimpin	Student Centre Learning 1.Think Pair and Share: 2.Cooperative Learning 3.Colaboratif Learning	3 X 55'	1. Mahasiswa menjelaskan mengenai beberapa peran dan fungsi pemimpin 2. Mahasiswa dapat menjelaskan mengenai kriteria untuk mengevaluasi peran dan fungsi pemimpin tersebut 3. Mahasiswa dapat menjelaskan mengenai cara untuk memilih peran dan fungsi pemimpin yang optimal	5	Pustaka Utama No 1,2,3 Pustaka Pendukung No 3 dan 4

Minggu Ke-	Capaian Pembelajaran	Bahan Kajian/ Pokok Bahasan	Strategi/Metode Pembelajaran	Waktu	Indikator Penilaian	Bobot nilai	Referensi
11-16	Mahasiswa mampu menggunakan model dan pendekatan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan organisasi	Memahami kosep pengambilan keputusan dalam kepemimpinan	.Cooperative Learning .Colaburatif Learning Case Study	3 X 55'	1. Mahasiswa dapat menyebutkan pihak-pihak yang menjadi penentu pengambilan keputusan strategik 2. Mahasiswa dapat menjelaskan alternatif pengambilan keputusan strategik dalam beberapa situasi yang dihadapi oleh organisasi	7.5	
		Menguasai dan memahami pengambilan keputusan strategik	Colaburatif Learning Case Study	3 X 55'	1. Memahami Review pengambilan keputusan strategik 2. Mahasiswa memahami aspek-aspek dalam evaluasi keputusan strategik	7.5	
		Evaluasi Keputusan strategi	Colaburatif Learning Case Study	3 X 55'	1. Memahami cara melakukan perbaikan keputusan strategik 2. Memahami Review Analisis keputusan strategik		
		Evaluasi Gaya Kepemimpinan	Colaburatif Learning Case Study	3 X 55'	3. Memahami cara melakukan perbaikan Gaya Kepemimpinan 4. Memahami Review Analisis Gaya Kepemimpinan	10	
		Tugas pembahasan kasus kepemimpinan dan pengambilan keputusan strategik	Presentasi dan observasi	3	1. Menganalisis dan Menjelaskan kasus pengambilan keputusan 2. Menganalisis dan Menjelaskan bagaimana penentuan keputusan yang efektif dan efisien	10	
		Presentasi kelompok tentang penerapan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan	Presentasi dan observasi	4 X 55'	1. Menganalisis dan Menjelaskan pengembangan Pengukuran formulasi Strategi 2. Menganalisis dan Menjelaskan bagaimana pengendalian strategi	10	
EVALUASI CAPAIAN PEMBELAJARAN 2						60	Bobot Total CP2



**PERANGKAT ASESMEN
EVALUASI CP 1
TES LISAN**

**MATAKULIAH
TEORI PENGAMBILAN
KEPUTUSAN DAN
KEPEMIMPINAN
Kode : 114012**

Dosen Pengasuh:
Dr.Ir.Jamhadi.,MBA.

SEMESTER : GASAL

PERANGKAT ASESMEN : TES LISAN (Evaluasi CP1)

Bentuk Tes	Tes Lisan	Validasi		
		Dosen Pengampu	Dosen Pengajar	Ka. Prodi
Peserta	Mahasiswa Semester VII	 Dr.Arasy Alimudin,SE.,MM	 Dr.Ir.Jamhadi,MBA	 Dr.Agus Sukoco,ST.,MM
Tgl. Evaluasi				

PENTING : Form perangkat asesmen yang digunakan disesuaikan dengan metode yang telah ditentukan.

Kriteria Unjuk Kerja	Pertanyaan	Jawaban yang diharapkan	Jawaban Mhs
Memahami Pengertian dan Konsep Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan	Apakah yang dimaksud pengambilan keputusan dalam kepemimpinan		
	Jelaskan konsep Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan		
	Jelaskan hirarki Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinanc dalam organisasi		
	Beri contoh penerapan hirarki TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN		
Memahami Proses Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan	Jelaskan proses Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan		
	Bagaimanakah elemen dalam proses PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN		
	Bagaimanakah interaksi antar bagian dalam proses Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan		
Memahami Teknik pengambilan keputusan	Jelaskan tentang teknik pengambilan keputusan		
	Bagaimanakah pengabilan keputusan yang efektif dan efisien		
Memahami gaya kepemimpinan	Apakah yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien		
	Jelaskan tentang teknik pengambilan keputusan gaya kepemimpinan		
	Bagaimanakah pengabilan keputusan gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien		

Skala Penilaian :

- | | |
|-------------------------|--------------|
| 1. BAIK SEKALI | > 81 = A |
| 2. BAIK | 73 – 80 = AB |
| 3. SEDANG | 65 – 72 = B |
| 4. KURANG | 57 – 64 = BC |
| 5. KURANG SEKALI | 49 – 56 = C |
| 6. SANGAT KURANG SEKALI | 41 – 48 = D |
| 7. MENGULANG | ≤ 40 = E |

**PERANGKAT ASESMEN
EVALUASI CP 1
TES TULIS**

**MATAKULIAH
Teori Pengambilan Keputusan
dan Kepemimpinan
Kode :114012**

Dosen Pengasuh
Dr.Ir. Jamhadi.,MBA.

SEMESTER: GASAL

PENTING!

Form perangkat asesmen yang digunakan disesuaikan dengan metode yang telah ditentukan.

PERANGKAT ASESMEN : TES TULIS

Bentuk Tes	Tes Lisan	Validasi		
		Dosen Pengampu	Dosen Pengajar	Ka. Prodi
Peserta	Mahasiswa Semester VII	 Dr.Arasy Alimudin,SE.,MM	 Dr.Ir.Jamhadi.,MM	 Dr.Agus Sukoco,ST.,MM
Tgl. Evaluasi				

EVALUASI CAPAIAN PEMBELAJARAN MATAKULIAH (CP1)	
Nama Matakuliah	TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN
Bobot (SKS)	2 Sks
Semester	VII
Bentuk Tes	Tertulis
Waktu	120 Menit
Dosen Pengasuh	Dr.Ir.Jamhadi.,MBA.

Petunjuk :

1. Jawablah pertanyaan di bawah ini pada lembar jawaban yang disediakan
2. Jawablah seluruh pertanyaan di bawah ini dengan singkat dan jelas
3. Sifat pengerjaan 'close book'
4. Tidak diperkenankan menggunakan HP pada saat tes berlangsung

Daftar Pertanyaan :

- 1) Berdasarkan Nilai yang sudah diberikan kelompok Anda, hitunglah Probabilitas Anda untuk mendapatkan Nilai A dan B serta Nilai A atau B ? Jelaskan secara rinci perhitungan yang anda buat.
- 2) *Kondisi Tidak Pasti, dapat diketahui atas keadaan sebagai berikut: Ada beberapa alternatif tindakan yang fisibel; Nilai probabilitas masing-masing kejadian tidak diketahui; memiliki nilai payoff sebagai hasil kombinasi untuk suatu tindakan dan kejadian tidak pasti. Beri contoh kasus yang sudah pernah anda bahas dikelompok Anda dan jelaskan bagaimana pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti?*
- 3) Seorang mahasiswa dihadapkan pada pilihan dalam memilih pekerjaannya. Ia harus memutuskan antara bekerja di property agent, bekerja di lembaga sosial, dan bekerja di lembaga keuangan. Buatlah keputusan berdasarkan Kriteria Hurwicz mencari kompromi antara kriteria maximax dan maximin. Adapun gaji yang akan dihasilkan dari masing masing keadaan adalah sbb:

KEPUTUSAN	KONDISI IPK	
	➤ 3	< 2.5
Property agent	1.000.000,-	3.000.000,-
lembaga sosial	600.000	400.000,-
lembaga keuangan	1.00.0000,-	1.500.000,-

**PERANGKAT ASESMEN
PERANGKAT ASESMEN
TUGAS TERSTRUKTUR**

LEMBAR JAWABAN TES TULIS (sesuai yang telah disediakan fakultas)

**MATAKULIAH
TEORI PENGAMBILAN
KEPUTUSAN DAN
KEPEMIMPINAN
Kode :114012**

Dosen Pengasuh:
Dr.Ir.Jamhadi.,MBA.

SEMESTER : GENAP

PERANGKAT ASESMEN : TES OBSERVASI/ DEMONTRASI/PRESENTASI

Bentuk Tes	Tes Lisan	Validasi		
		Dosen Pengampu	Dosen Pengajar	Ka. Prodi
Peserta	Mahasiswa Semester VII			
Tgl. Evaluasi		Dr.Arasy Alimudin,SE.,MM	Dr.Ir.Jamhadi.,MBA	Dr.Agus Sukoco,ST.,MM

PEMBERIAN TUGAS TERSTRUKTUR

Mata Kuliah		TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN																					
Semester		VII (Genap)																					
Bobot SKS		3 SKS																					
Minggu Ke/Hari/Tgl/Thn		VI																					
Topik Bahasan		PENYUSUNAN ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN																					
1.	TUJUAN TUGAS	Setelah menyelesaikan tugas ini mahasiswa mampu menggunakan metode analisis SWOT untuk menentukan positioning perusahaan dan matrik strategi umum.																					
2.	URAIAN TUGAS	<p>1). Obyek Tugas :</p> <p>Analisis TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN SEBUAH PERUSAHAAN, kemudian inventarisir lingkungan internal perusahaan meliputi, Produksi/operasional, pemasaran, keuangan, SDM, Distribusi, Pelayanan, Teknologi, Pembelian, manajemen dan lingkungan eksternal perusahaan meliputi, pesaing, pemasok, pelanggan, pemerintah, barang pengganti, industry, labor union, asosiasi industry.</p> <p>2). Yang Harus Dikerjakan dan Batasan-Batasan :</p> <p>Berdasarkan data-data tersebut diatas TENTUKAN GAYA KEPEMIMPINAN yang menjadi obyek analisisnya harus sama dan tidak boleh bertentangan</p> <p>3). Metode/Cara Pengerjaan Tugas :</p> <p>(1). Tugas ini dikerjakan secara individual dengan mengambil kasus yang ada di perusahaan atau di sebuah organisasi.</p> <p>(2). Agar dibuatkan makalah/paper dengan isi : Bab : I Pendahuluan (latar belakang, perumusan masalah, dan tujuan penulisan), Bab II: Tinjauan Teori , Bab III : Pembahasan, Bab IV: Penutup</p> <p>(3). Agar dipresentasikan dan disajikan dalam bentuk power point.</p> <p>4). Deskripsi luaran tugas yang dihasilkan :</p> <p>Hasil studi tersaji dalam sebuah tampilan karya ilmiah yang diupload dalam sebuah blog.</p>																					
3.	INDIKATOR PENILAIAN	<p>1). ISI TUGAS DAN RANAH KOGNITIF</p> <p>2). KEMAMPUAN MENJAWAB/AFEKTIF</p> <p>3). PERFORMANCE/TEKNIK PRESENTASI PSIKOMOTORIK</p>																					
4.	SKALA PENILAIAN :	<table> <tr> <td>1. BAIK SEKALI</td> <td>> 81</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>2. BAIK</td> <td>73 – 80</td> <td>AB</td> </tr> <tr> <td>3. SEDANG</td> <td>65 – 72</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>4. KURANG</td> <td>57 – 64</td> <td>BC</td> </tr> <tr> <td>5. KURANG SEKALI</td> <td>49 – 56</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>6. SANGAT KURANG SEKALI</td> <td>41 – 48</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>7. MENGULANG</td> <td>≤ 40</td> <td>E</td> </tr> </table>	1. BAIK SEKALI	> 81	A	2. BAIK	73 – 80	AB	3. SEDANG	65 – 72	B	4. KURANG	57 – 64	BC	5. KURANG SEKALI	49 – 56	C	6. SANGAT KURANG SEKALI	41 – 48	D	7. MENGULANG	≤ 40	E
1. BAIK SEKALI	> 81	A																					
2. BAIK	73 – 80	AB																					
3. SEDANG	65 – 72	B																					
4. KURANG	57 – 64	BC																					
5. KURANG SEKALI	49 – 56	C																					
6. SANGAT KURANG SEKALI	41 – 48	D																					
7. MENGULANG	≤ 40	E																					

Dosen Pengasuh

Dr. Ir. Jamhadi.,MBA.

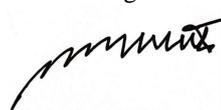
Surabaya,
Kesanggupan Mahasiswa (Perwakilan)

.....

PEMBERIAN TUGAS TERSTRUKTUR

Mata Kuliah		TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN																					
Semester		VI (Genap)																					
Bobot SKS		3 SKS																					
Minggu Ke/Hari/Tgl/Thn		X																					
Topik Bahasan		PENYUSUNAN RENSTRA, RENOP DAN EVALUASI STRATEGI																					
1.	TUJUAN TUGAS	Setelah menyelesaikan tugas ini mahasiswa mampu menyusun laporan analisis pengambilan keputusan strategik .																					
2.	URAIAN TUGAS	<p>1). Obyek Tugas :</p> <p>Berdasarkan tugas analisis pengambilan keputusan buatlah review model gaya kepemimpinan apa yang cocok untuk mencapai tujuan perusahaan.</p> <p>2). Yang Harus Dikerjakan dan Batasan-Batasan :</p> <p>Berdasarkan data-data tersebut diatas buatlah model evaluasi capaiannya.</p> <p>3). Metode/Cara Pengerjaan Tugas :</p> <p>Susunlah alternatif keputusan strategik. Berilah analisis anda pada masing-masing tahapan pengambilan keputusan strategi.</p> <p>(1). Tugas ini dikerjakan secara individual dengan mengambil kasus yang ada di perusahaan atau di sebuah organisasi.</p> <p>(2). Agar dibuatkan makalah/paper dengan isi : Bab : I Pendahuluan (latar belakang, perumusan masalah, dan tujuan penulisan), Bab II: Tinjauan Teori , Bab III : Pembahasan, Bab IV: Penutup</p> <p>(3). Agar dipresentasikan dan disajikan dalam bentuk power point.</p> <p>4). Deskripsi luaran tugas yang dihasilkan :</p> <p>Hasil studi tersaji dalam sebuah tampilan karya ilmiah penyusunan dan atau analisis Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan sebuah perusahaan yang diupload dalam sebuah blog.</p>																					
3.	INDIKATOR PENILAIAN	<p>1). ISI TUGAS DAN RANAH KOGNITIF</p> <p>2). KEMAMPUAN MENJAWAB/AFEKTIF</p> <p>3). PERFORMANCE/TEKNIK PRESENTASI PSIKOMOTORIK</p>																					
4.	SKALA PENILAIAN :	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. BAIK SEKALI</td> <td style="width: 20%; text-align: right;">> 81</td> <td style="width: 30%;">A</td> </tr> <tr> <td>2. BAIK</td> <td style="text-align: right;">73 – 80</td> <td>AB</td> </tr> <tr> <td>3. SEDANG</td> <td style="text-align: right;">65 – 72</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>4. KURANG</td> <td style="text-align: right;">57 – 64</td> <td>BC</td> </tr> <tr> <td>5. KURANG SEKALI</td> <td style="text-align: right;">49 – 56</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>6. SANGAT KURANG SEKALI</td> <td style="text-align: right;">41 – 48</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>7. MENGULANG</td> <td style="text-align: right;">≤ 40</td> <td>E</td> </tr> </table>	1. BAIK SEKALI	> 81	A	2. BAIK	73 – 80	AB	3. SEDANG	65 – 72	B	4. KURANG	57 – 64	BC	5. KURANG SEKALI	49 – 56	C	6. SANGAT KURANG SEKALI	41 – 48	D	7. MENGULANG	≤ 40	E
1. BAIK SEKALI	> 81	A																					
2. BAIK	73 – 80	AB																					
3. SEDANG	65 – 72	B																					
4. KURANG	57 – 64	BC																					
5. KURANG SEKALI	49 – 56	C																					
6. SANGAT KURANG SEKALI	41 – 48	D																					
7. MENGULANG	≤ 40	E																					

Dosen Pengasuh



Dr. Ir. Jamhadi, MBA

Surabaya,
Kesanggupan Mahasiswa (Perwakilan)

.....

PEDOMAN PENILAIAN TUGAS TERSTRUKTUR

No	Indikator Penilaian	BAIK SEKALI (BS) (Skor : > 81)	BAIK (B) (Skor : 73 – 80)	SEDANG (S) (Skor : 65 – 72)	KURANG (K) (Skor : 57 – 64)	KURANG SEKALI (KS) (Skor: < 56)
1.	KELENGKAPAN ISI TUGAS DAN RANAH KOGNITIF	Isi lengkap dan akurat, serta menyajikan fakta yang meyakinkan serta mendukung kesimpulan materi tugas. Peserta Didik mampu menggabungkan berbagai informasi menjadi satu kesimpulan/konsep atau meramu/merangkai berbagai gagasan menjadi suatu hal yang baru ataupun menemukan solusi masalah, serta mempertimbangkan dan menilai benar-salah, baik-buruk, bermanfaat-tidak bermanfaat maupun mempertahankan pendapatnya. Peserta didik dapat melakukan sintesis dan penilaian/penghargaan/evaluasi terhadap isi materi tugas yang disajikannya	Secara Umum penyajian fokus isi akurat, namun belum lengkap,dan fakta yang disajikan belum meyakinkan. Peserta didik masih dapat melakukan analisis terhadap isi materi tugas yang disajikannya. Peserta Didik dapat menentukan bagian-bagian dari suatu masalah, penyelesaian, atau gagasan dan menunjukkan hubungan antar bagian tersebut, serta mengidentifikasi faktor penyebab, merumuskan masalah, mengajukan pertanyaan untuk mencari informasi, membuat grafik, dan mengkaji ulang atas tugas yang dibebankan kepadanya.	Secara umum isi belum lengkap,belum akurat, fakta yang disajikan belum meyakinkan. Peserta didik dapat melakukan penerapan terhadap isi materi tugas yang disajikannya Peserta didik secara umum berusaha untuk menggunakan pengetahuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah, serta mencoba melakukan, menghitung, merancang hubungan antar konsep untuk memenuhi isi tugas yang dibebankan kepadanya.	Isi tugas tidak lengkap dan belum akurat, fakta yang disajikan belum meyakinkan. Peserta didik belum sepenuhnya memahami pengertian terhadap hubungan antar-faktor, antar konsep, dan antar data hubungan sebab akibat penarikan kesimpulan, dan masih terbatas mengungkapkan gagasan dan pendapat dengan kata-kata sendiri atas tugas yang dibebankan kepadanya.	Penyajian tidak terorganisasi sama sekali,fakta tidak digunakan untuk membahas materi tugas. Isi tidak akurat atau terlalu umum. Peserta didik belum mampu mendeskripsikan pengetahuan terhadap fakta, konsep, definisi dari tugas yang dibebankan kepadanya.
2.	KEMAMPUAN MENJAWAB DAN RANAH AFEKTIF	Peserta didik telah memiliki sistem nilai yang telah mengontrol tingkah lakunya dan menghayati setiap pertanyaan yang diajukan kepadanya dan menjawab pertanyaan dengan terkonsep, obyektif, serta mendiskusikan cara-cara penyelesaian masalah.	Peserta didik telah memiliki sistem nilai yang telah mengontrol tingkah lakunya dan berusaha mengelola (<i>organizing</i>) setiap pertanyaan yang diajukan kepadanya dan berusaha untuk menjawab pertanyaan dengan baik, serta obyektif dalam memecahkan masalah.	Peserta Didik menunjukkan konsistensi perilaku yang mengandung nilai, termotivasi berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang pasti dan berusaha untuk menunjukkan perhatian terhadap pertanyaan yang disampaikan kepadanya. Peserta didik disini tidak hanya mau menerima pertanyaan tetapi mereka telah berkemauan untuk menilai konsep atau fenomena	Peserta Didik belum menunjukkan perhatian aktif melakukan sesuatu dan merespon ,mendengar, dan menanggapi pertanyaan. Namun peserta didik tumbuh hasratnya untuk mempelajarinya lebih jauh atau menggali lebih dalam lagi atas tugas yang dibebankan kepadanya.	Peserta Didik belum mempunyai kepekaan (keinginan menerima/memperhatikan) terhadap fenomena/stimult menunjukkan perhatian terkontrol dan terseleksi terhadap pertanyaan yang diajukan kepadanya. Peserta didik perlu dibina agar mereka bersedia menerima nilai atau nilai-nilai yang di ajarkan kepada mereka, dan mereka mau menggabungkan diri kedalam nilai itu atau meng-identifikasikan diri dengan nilai itu.
3.	TEKNIK PRESENTASI, DAN RANAH PSIKOMOTORIK	Peserta didik berbicara dengan tenang dan menggunakan intonasi yang tepat, berbicara tanpa tergantung pada catatan dan berintraksi secara intensif dengan <i>audien</i> . <i>Body language</i> yang diperagakan dilakukan secara luwes (gerakan tangan, badan, kontak mata dll).Peserta didik dapat mengartikulasikan isi materi yang disampaikan.	Gerakan sudah lebih meningkat karena dibantu kemampuan perseptual Peserta didik berbicara dengan tenang dan menggunakan intonasi yang tepat, berbicara masih tergantung pada catatan dan berintraksi secara intensif dengan audien. <i>Body language</i> yang diperagakan dilakukan cukup luwes (gerakan tangan, badan, kontak mata dll). Peserta didik berusaha melakukan pengalamiah dari gerak tubuhnya.	Secara umum pembicara tenang, tetapi dengan nada yang datar dan cukup sering bergantung pada catatan. Kadang-kadang kontak mata dengan pendengar diabaikan. Peserta didik berusaha memanipulasi gerak tubuhnya agar tampak gerakannya lebih efisien, berkembang melalui kematangan dan belajar	Pembicara (peserta didik) cemas dan tidak nyaman, dan membaca berbagai catatan daripada berbicara. Pendengar sering diabaikan. Tidak terjadi kontak mata karena pembicara lebih banyak melihat ke papan tulis atau layar. Namun peserta didik berusaha untuk menirukan model gerak tubuh orang lain, agar tampak dapat mengontrol berbagai tingkat gerak – terampil, tangkas,dan cekatan	Pembicara (peserta didik) cemas dan tidak nyaman, dan membaca berbagai catatan daripada berbicara. Pendengar sering diabaikan. Tidak terjadi kontak mata karena pembicara lebih banyak melihat ke papan tulis atau layar. Peserta didik mengkomunikasikan perasaan melalui gerakan, namun tampak sangat gugup.

**PERANGKAT ASESMEN
EVALUASI CP 2
TES TULIS**

MATAKULIAH
Teori Pengambilan Keputusan dan
Kepemimpinan
Kode :114012

Dosen Pengasuh
Dr.Arasy Alimudin.SE.,MM.

SEMESTER: Genap

PERANGKAT ASESMEN : TES TULIS (Evaluasi CP2)

Bentuk Tes	Tes Lisan	Validasi		
		Dosen Pengampu	Dosen Pengajar	Ka. Prodi
Peserta	Mahasiswa Semester VII			
Tgl. Evaluasi		Dr.Arasy Alimudin,SE.,MM	Dr.Ir.Jamhadi.,MBA	Dr.Agus Sukoco,ST.,MM

EVALUASI CAPAIAN PEMBELAJARAN MATAKULIAH (CP2)	
Nama Matakuliah	TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN
Bobot (SKS)	3 Sks
Semester	VI – Genap
Bentuk Tes	Tertulis
Waktu	120 Menit
Dosen Pengasuh	Dr.Arasy Alimudin,SE.,MM

Petunjuk :

1. Jawablah pertanyaan di bawah ini pada lembar jawaban yang disediakan
2. Jawablah seluruh pertanyaan di bawah ini dengan singkat dan jelas
3. Sifat pengerjaan 'close book'
4. Tidak diperkenankan menggunakan HP pada saat tes berlangsung

Daftar Pertanyaan :

A. Pertanyaan tertutup.

Dalam setahun, di bawah pemerintahan Ahok telah mampu menata waduk dan sungai menjadi lebih bersih dan indah,Transportasi umum lebih nyaman dan tertib, transparansi akses informasi pengelolaan anggaran daerah, transparansi dalam penataan organisasi birokrasi sehingga penempatan berdasarkan sistem meritokrasi, penataan infrastruktur dan pelayanan public yang berjalan dengan baik. Lawan-lawan politik ahok membangun image negative dengan membidik hal-hal yang dianggap sebagai dosa dan penistaan agama.

- a. Gaya kepemimpinan apa yang digunakan oleh Ahok ? Bagaimana keuntungan dan kelemahannya? Bandingkan motivasi bawahan dengan gaya kepemimpinan Ahok ?
- b. Apa yang harus dilakukan oleh Ahok untuk mendapatkan simpati dan dukungan warga jakarta ?

Jelaskan bagaimana cara pembuatan keputusan menurut *Simon* dan *Mintzberg* dan beri contoh?

Jelaskan Bagaimana cara mengetahui Medan Kekuatan Dan Kelemahan Lawan Dan Diri Sendiri dan Menciptakan Interaksi Efektif Antara Kekuatan (*Strenghts*) Dengan Peluang (*Opprotunities*) Dan Meminimalkan Kelemahan (*Weaknesses*) Dengan Ancaman (*Threats*) untuk pengambilan keputusan strategic dan memenangkan persaingan?

B. Pertanyaan terbuka.

Jelaskan bagaimana seorang pemimpin dalam pembuatan keputusan strategis dan beri contoh ?

**PERANGKAT ASESMEN
EVALUASI CP 2
TES LISAN**

**MATAKULIAH
TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN
DAN KEPEMIMPINAN
Kode : 114012**

Dosen Pengasuh:
Dr.Ir.Jamhadi.,MBA.

SEMESTER : GENAP

PERANGKAT ASESMEN : TES LISAN (Evaluasi CP2)

Bentuk Tes	Tes Lisan	Validasi		
		Dosen Pengampu	Dosen Pengajar	Ka. Prodi
Peserta	Mahasiswa Semester VII			
Tgl. Evaluasi		Dr.Arasy Alimudin,SE.,MM	Dr.Ir. Jamhadi.,MBA	Dr.Agus Sukoco,ST.,MM

Kriteria Unjuk Kerja	Pertanyaan	Jawaban yang diharapkan	Jawaban Mhs
Mahasiswa mampu menjelaskan bagaimana mengambil keputusan dalam kepemimpinan organisasi,	Jelaskan dan beri contoh bagaimana melakukan penyusunan keputusan dalam kepemimpinan organisasi		
Mahasiswa mampu menjelaskan bagaimana menyusun implementasi mengambil keputusan dalam kepemimpinan organisasi	Jelaskan dan beri contoh bagaimana melakukan penyusunan Implementasi keputusan dalam kepemimpinan organisasi		
Mahasiswa mampu menjelaskan bagaimana menyusun evaluasi keputusan dalam kepemimpinan organisasi	Jelaskan dan beri contoh bagaimana melakukan penyusunan Evaluasi keputusan dalam kepemimpinan organisasi		

Skala Penilaian :

- | | |
|-------------------------|--------------|
| 1. BAIK SEKALI | > 81 = A |
| 2. BAIK | 73 – 80 = AB |
| 3. SEDANG | 65 – 72 = B |
| 4. KURANG | 57 – 64 = BC |
| 5. KURANG SEKALI | 49 – 56 = C |
| 6. SANGAT KURANG SEKALI | 41 – 48 = D |
| 7. MENGULANG | ≤ 40 = E |

PERTEMUAN I



TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN

Pengertian dan definisi teori pengambilan keputusan



- Pengertian Pengambilan Keputusan dikemukakan oleh, Ralp C. Davis; Mary Follet; James A.F. Stoner.
- Keputusan dapat dijelaskan sebagai hasil pemecahan masalah, selain itu juga harus didasari atas logika dan pertimbangan, penetapan alternatif terbaik, serta harus mendekati tujuan yang telah ditetapkan.
- Secara umum pengertian teori pengambilan keputusan adalah, teknik pendekatan yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan atau proses memilih tindakan sebagai cara pemecahan masalah.
- **G.R. Terry** “Pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai “pemilihan alternatif kelakuan tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada”.
- **Harold Koontz dan Cyril O’Dooel** ”Pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif alternatif mengenai sesuatu cara bertindak, adalah inti dari perencanaan. Suatu rencana bisa dikatakan tidak ada, jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.”

Pengertian dan definisi teori pengambilan keputusan



❑ Fungsi Pengambilan Keputusan

- ✓ *individual atau kelompok baik secara institusional ataupun organisasional, sifatnya futuristik.*

❑ Tujuan Pengambilan Keputusan

- ✓ *Tujuan yang bersifat tunggal (hanya satu masalah dan tidak berkaitan dengan masalah lain)*
- ✓ *Tujuan yang bersifat ganda (masalah saling berkaitan, dapat bersifat kontradiktif ataupun tidak kontradiktif)*

Pengertian dan definisi teori pengambilan keputusan



UNSUR- UNSUR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- Tujuan dan pengambilan keputusan
- Identifikasi alternatif-alternatif, keputusan untuk pemecahan masalah
- Perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui,
- Sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil

Pengertian dan definisi teori pengambilan keputusan



- **George R. Terry, menjelaskan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku,**
 - ✓ *Intuisi*
 - ✓ *Pengalaman*
 - ✓ *Fakta*
 - ✓ *Wewenang*
 - ✓ *Rasional*

Pengertian dan definisi teori pengambilan keputusan



Menurut George R. Terry, pengambilan keputusan adalah memilih alternatif yang ada.

Empat strategi membantu klien dalam mengambil keputusan :

- a) Membantu klien meninjau kemungkinan pilihannya. beri kesempatan klien untuk melihat lagi beberapa alternative pilihannya, agar tidak menyesal atau kecewa terhadap pilihannya.
- b) Membantu klien dalam mempertimbangkan keputusan pilihan, dengan melihat kembali keuntungan atau konsekuensi positif dan kerugiannya atau konsekuensi negative.
- c) Membantu klien mengevaluasi pilihan. Setelah klien menetapkan pilihan, bantu klien mencermati pilihannya.
- d) Membantu klien menyusun rencana kerja, untuk menyelesaikan masalahnya.

Berdasarkan kompleksitasnya keputusan organisasi dapat dibedakan menjadi dua kategori:

- Keputusan Terprogram Merupakan keputusan yang berulang dan telah ditentukan sebelumnya, dalam keputusan terprogram prosedur dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dialami organisasi.
- Keputusan Tidak Terprogram Keputusan ini belum ditetapkan sebelumnya dan pada keputusan tidak terprogram tidak ada prosedur baku yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan.

Tugas Diskusi



Beri Contoh dalam sebuah organisasi atau perusahaan

- Pengambilan keputusan didasari oleh keyakinan, intuisi, fakta fakta, pengalaman dan kekuasaan.
- Pengambilan keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram.

PERTEMUAN II

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN
KEPEMIMPINAN

Konsep – konsep teori pengambilan keputusan dan kepemimpinan

- Menurut Ralf C. Davis, pengambilan keputusan adalah keputusan dapat dijelaskan sebagai hasil pemecahan masalah, selain itu juga harus didasari atas logika dan pertimbangan, penetapan alternatif terbaik, serta harus mendekati tujuan yang telah di tetapkan
- Menurut Mary Follet pengambilan keputusan adalah seorang pengambil keputusan haruslah memperhatikan hal-hal seperti: logika, realita, rasional, dan pragmatis.
- Menurut James A.F.Stoner secara umum pengambilan keputusan adalah teknik pendekatan yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan atau proses memilih tindakan sebagai cara pemecahan masalah.
- Pembuatan keputusan disamping dilakukan dalam kehidupan dilakukan pula dalam bidang- bidang seperti psikologi, kedokteran, ekonomi, pendidikan, ilmu politik, teknologi, rekayasa, manajemen, dan geografi. (Halpern, 1996;Matlin 1989)

Konsep – konsep teori pengambilan keputusan dan kepemimpinan

Prospek Teori dikembangkan oleh dua orang ilmuan terkemuka dari Amerika Serikat, yaitu Daniel Kahneman dan Amos Tversky sekitar tahun 80-an. Namun, dikalangan ahli psikologi Indonesia teori prospek baru dikenal tahun 90-an.

- Prinsip-prinsip yang diajukan oleh teori prospek meliputi:
 - 1) Fungsi Nilai (value function) Teori prospek mendefinisikan nilai di dalam kerangka kerja bipolar diantara perolehan (gains) dan kehilangan (losses).keduanya bergerak dari titik tengah yang merupakan referensi netral. Fungsi nilai bagi suatu perolehan (mendapatkan sesuatu) akan berbeda dengan kehilangan sesuatu. Value bagi suatu kehilangan dibobot lebih tinggi, sedangkan value bagi suatu perolehan dibobot lebih rendah. Contoh: Pada uang 1juta. Kehilangan uang 1juta dirasakan lebih tinggi nilai kerugian bila dibandingkan dengan keuntungan yang dirasakan seseorang ketika memperoleh uang 1juta. Dengan kata lain, lebih tinggi kualitas kesedihan yang di rasakan seorang ketika kehilangan uang 1juta, dari pada kualitas kegembiraan. Yang dirasakan ketika mendapatkan uang 1juta

Konsep – konsep teori pengambilan keputusan dan kepemimpinan

- Prinsip-prinsip yang diajukan oleh teori prospek meliputi:
 2. Pembingkai (framing) Teori prospek memprediksi bahwa preferensi (kecenderungan memilih) akan tergantung pada bagaimana suatu persoalan dibingkai atau di formulasikan. Perhitungan Psikologis (psychological Accounting) Psychological accounting atau perhitungan mental atau psikologis adalah orang yang membuat keputusan tidak hanya membingkai pilihan-pilihan yang ditawarkan, tetapi juga membingkai hasil serta akibat dari pilihan-pilihan itu.
 3. Probabilitas (probability) Teori prospek berpandangan kecenderungan orang dalam membuat keputusan merupakan fungsi dari bobot keputusan (decision weight). Bobot keputusan ini tidak selalu dihubungkan dengan besar kecilnya peluang atau frekuensi kejadian.

Konsep – konsep teori pengambilan keputusan dan kepemimpinan

- Prinsip-prinsip yang diajukan oleh teori prospek meliputi:
 4. Efek kepastian (certainly effect) Teori prospek memprediksi bahwa pilihan yang dipastikan tanpa risiko sama sekali akan lebih disukai daripada pilihan yang masih mengandung risiko meski kemungkinannya sangat kecil. Sebab, orang-orang cenderung menghilangkan sama sekali adanya risiko (eliminate) daripada hanya mengurangi (reduce). Contoh: dipermasalahanan medis orang cenderung membeli obat yang menjamin 100% ampuhan tanpa efek samping. Daripada obat yang hanya menyembuhkan sebagian dari penyakit yang dideritanya

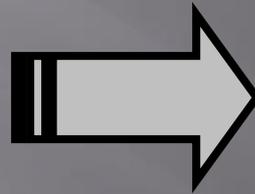
Konsep – konsep teori pengambilan keputusan dan kepemimpinan

Menurut Walgito, dalam pengambilan keputusan orang dapat bermacam-macam cara, yaitu:

1. Kesimpulan yang di tarik atas dasar analogi Yaitu kesimpulan yang ditarik atas dasar adanya persamaan dari suatu keadaan atau peristiwa dengan keadaan atau peristiwa yang lain
2. Kesimpulan yang ditarik atas dasar cara induktif Yaitu yang di tarik dari peristiwa-peristiwa menuju kepada hal-hal yang bersifat umum, atau dari hal-hal yang khusus ke hal yang bersifat umum
3. Kesimpulan yang ditarik atas dasar cara deduktif kesimpulan yang di tarik dari hal umum ke hal yang bersifat khusus, atau dari hukum ke peristiwa

DEDUKTIF

UMUM



KHUSUS

Contoh:

Benda Cair		Dipanasi		Menguap
Minyak	→	<i>Salah satu</i>		Benda Cair

Kesimpulan

<u>Minyak</u>		<i>Dipanasi</i>		<u>Menguap</u>
---------------	--	-----------------	--	----------------

Contoh:

Individu Needs		<i>Menentukan</i>		Motivasi
Survival Needs	→	<i>Salah satu</i>		Individu Needs

Kesimpulan:

<u>Survival Needs</u>		<i>Menentukan</i>		<u>Motivasi</u>
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------

INDUKTIF

KHUSUS



UMUM

Contoh:

Kucing Makan



Untuk Hidup

Ajing Makan



Untuk Hidup

Singa Makan



Untuk Hidup

Kesimpulan

Semua Hewan

Perlu Makan

Untuk

Hidup

Motivasi

→ Meningkatkan Produksi

Sistem Gaji

→ Meningkatkan Produksi

Sistem Kerja

→ Meningkatkan Produksi

Kesimpulan :

Peningkatan Motivasi, Sistem Gaji, Sistem Kerja akan Meningkatkan Produksi

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN

TOPIK 4 TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dr. Arasy Alimudin.,SE.,MM



Pokok Bahasan

- Model Dan Teknik Pengambilan Keputusan
- Strategi Umum Pengambilan Keputusan
- 8 Elements of Smart Choices
- Studi kasus Teknik pengambilan keputusan



LITERATUR :

1. **Basyid. Fahmi.2006. Teori Pengambilan Keputusan. Widiasarana Indonesia,. Jakarta: Penerbit Gramedia.**
2. **Rachmadi Agus Triono, 2011.Pengambilan Keputusan Manajerial; Teori dan Praktik untuk Manajer dan Akademisi, Salemba Empat, Jakarta,**
3. **M, Iqbal Hasan, 2004.Teori Pengambilan Keputusan (pokok-pokok materi),Ghalia Indonesia, Jakarta.**
4. **Kasim, Azhar. Teori Pembuatan Keputusan. Jakarta : Lembaga Penerbit FE UI. 1995**



Hasil Belajar

- Mahasiswa dapat menjelaskan Model Dan Teknik Pengambilan Keputusan
- Mahasiswa dapat menjelaskan Strategi Umum Pengambilan Keputusan
- Mahasiswa dapat menjelaskan 8 Elements of Smart Choices
- Mahasiswa memahami teknik pengambilan keputusan dalam suatu kasus



Model dan Teknik pengambilan keputusan

Model Pengambilan Keputusan adalah percontohan yang mengandung unsur yang bersifat penyederhanaan untuk dapat ditiru.terbagi atas,

1. Model Kuantitatif;
2. Model Kualitatif;

Model tersebut masih terbagi lagi dalam:

1. Model Probabilitas;
2. Konsep Nilai harapan;
3. Model Matriks;
4. Model Pohon Keputusan (Decision tree Model);
5. Model Kurva Indiferen (kurva tak acuh);
6. Model Simulasi Komputer;(model matematika, simulasi, permainan operasional, model verbal, model fisik)



Model dan Teknik pengambilan keputusan

Teknik Penyelesaian Pengambilan Keputusan untuk Kondisi Beresiko

- ⌘ *Ada beberapa alternatif tindakan yang fisibel;*
- ⌘ *Nilai probabilitas masing-masing kejadian tidak diketahui;*
- ⌘ *memiliki nilai payoff sebagai hasil kombinasi untuk suatu tindakan dan kejadian tidak pasti.*

Beberapa kriteria terpilih antara lain,

- ⌘ *Kriteria Maximax;*
- ⌘ *Kriteria Maximin;*
- ⌘ *Kriteria Laplace;*
- ⌘ *Kriteria Regret*
- ⌘ *Teorema Bayes*
- ⌘ *Kriteria Realism*
- ⌘ *Decision Tree*



Model dan Teknik pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan Untuk kondisi Pasti

⌘ *Teknik Program Linear;*

⌘ *Metode Simpleks;*

⌘ *Analisis Jaringan Kerja (CPM/PERT)*



Model Pengambilan Keputusan Manajerial

- **Model Ekonomi-Rasional**

- Kerangka perspektif bagaimana suatu keputusan diambil dengan asumsi bahwa pengambil keputusan memiliki informasi akurat yang lengkap

- **Model Keputusan-Perilaku (Behavioral Decision)**

- Tidak seperti Model Ekonomi-Rasional, model Keputusan-Perilaku ini memahami adanya keterbatasan manusia yang membuat keputusan rasional sulit untuk dicapai.



Behavioral Decision Model

Bounded Rationality

Mengenal keterbatasan manusia oleh adanya pembatasan organisasional, seperti waktu, informasi, sumberdaya, dan juga kapabilitas mentalnya

Satisficing

Suatu pencarian sampai dengan tingkat memuaskan dan tidak perlu sampai sempurna atau optimal



Intuition

Analisis yang tidak disadari berdasarkan pengalaman (yang lalu)

Escalation of Commitment

Kecenderungan untuk menambah komitmen dari aksi (hasil keputusan) sebelumnya seperti yang diharapkan jika seorang pimpinan jika mengikuti proses pengambilan keputusan yang efektif



Apa yang membuat keputusan berkualitas?

Kewaspadaan dapat meningkatkan kualitas keputusan. Kewaspadaan yang dimaksud di sini adalah adanya perhatian terhadap prosedur pengambilan keputusan yang benar



Strategi Umum Pengambilan Keputusan

Spontanitas

Memilih opsi pertama yang muncul dalam benak/pikiran; tanpa menghiraukan adanya pilihan alternatif lainnya

Patuh

Mengikuti aturan atau tata nilai atau kesepakatan

Penundaan

Menunda pemikiran dan tindakan sampai tinggal terbatas beberapa opsi saja

Menyulitkan

Terakumulasinya banyak informasi sehingga membingungkan dalam menganalisis opsi

Intensi

Memilih opsi yang dapat memuaskan secara intelektual maupun emosional sekaligus

Hasrat

Memilih opsi yang memungkinkan untuk mencapai hasil terbaik walaupun akan berhadapan dengan resiko

Menghindar

Memilih opsi yang sebisa mungkin terhindar dari hasil yang buruk

Keamanan

Memilih opsi yang kemungkinan cukup berhasil, hanya membebani sedikit orang, dan diarahkan untuk pilihan yang sedikit beresiko

Sintesis

Memilih opsi yang memiliki peluang terbaik untuk berhasil dan paling disukai



Strategi Pengambilan Keputusan Manajerial

STRATEGI OPTIMUM

Memutuskan memilih alternatif solusi terbaik dari sejumlah alternatif

STRATEGI KEPUASAN

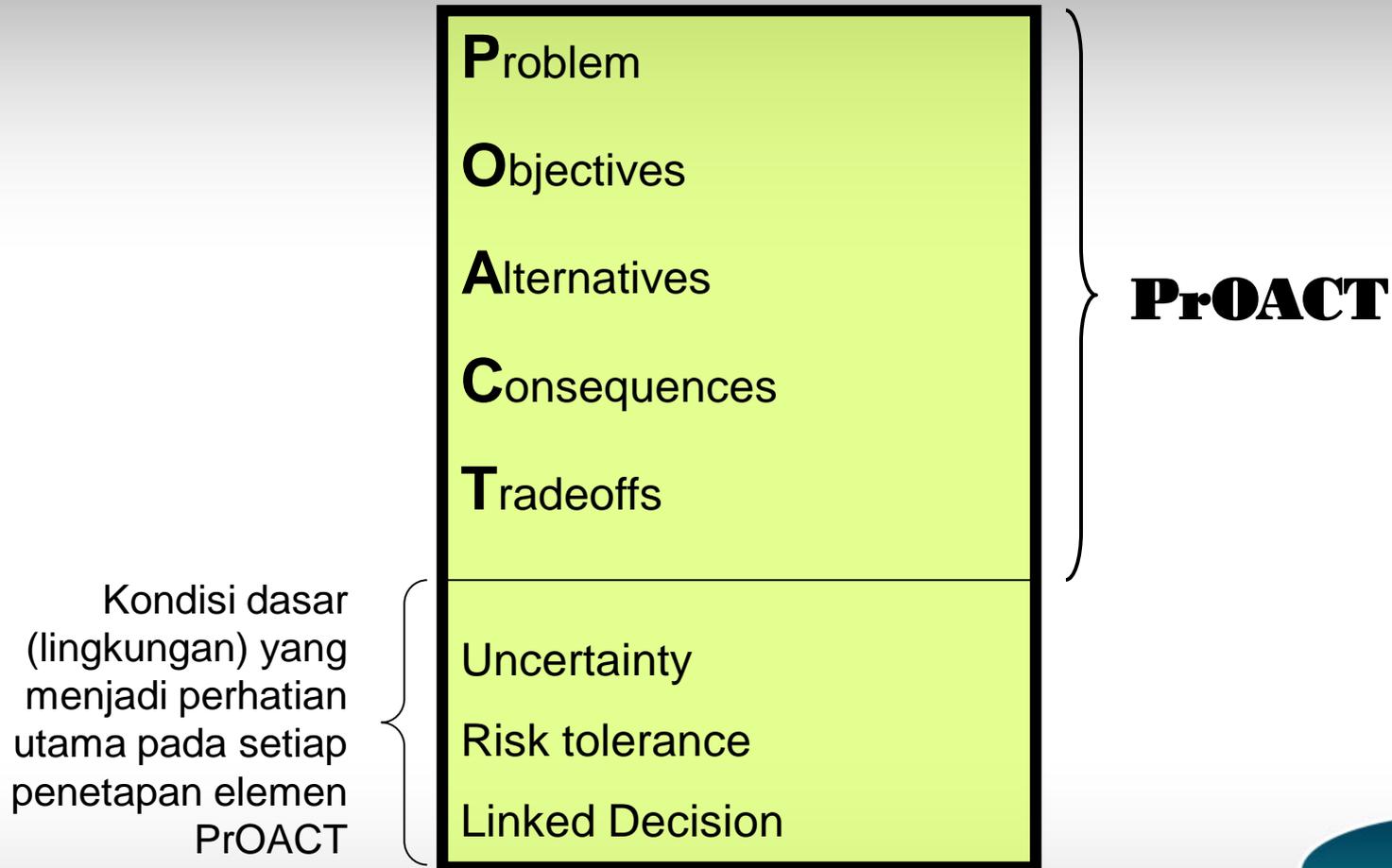
Memutuskan memilih solusi yang telah memenuhi persyaratan minimum (tidak harus sempurna atau seluruh alternatif dikaji)

STRATEGI QUASI KEPUASAN

Menggunakan bobot daripada menghitung satu per satu faktor atau variabel penentu



8 Elements of Smart Choices



Problem

- Cara kita menetapkan problem menunjukkan kerangka keputusan kita
- Solusi yang baik bagi penempatan permasalahan suatu keputusan yang pas akan menjadi *smarter choice* daripada *excellent solution* untuk penempatan permasalahan yang lemah
- Kelemahan utama dalam memformulasikan permasalahan pengambilan keputusan adalah *sifat malas*. Oleh karena itu dianjurkan untuk *senantiasa kreatif dalam merumuskan solusi* – ubahlah permasalahan menjadi peluang → ciptakan alternatif kreatif

Langkah

- tanya: mengapa perlu membuat keputusan?
- apa kendala dalam membuat keputusan
- identifikasi elemen dasar dalam membuat keputusan
- temu-kenali faktor terkait dengan masalah
- rumuskan definisi permasalahan yang aplikatif
- uji rumusan permasalahan dengan pihak lain



Objective

SMART Objectives...

- Specific
- Measurable
- Achievable
- Reach
- Time-bound

Alasan kebanyakan orang tidak pernah mencapai tujuan mereka adalah karena mereka tidak mendefinisikannya... Pemenang dapat memberi tahu Anda ke mana tujuan mereka, apa yang akan mereka lakukan di sepanjang jalan, dan siapa yang akan berbagi petualangan dengan mereka.

– Denis Waitley

Langkah:

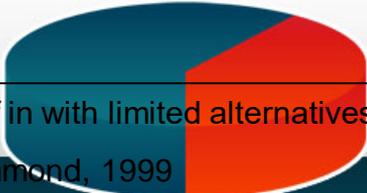
1. Tulis seluruh hal yang menjadi perhatian untuk mengarahkan pada *Objectives*
2. Ubah perhatian2 tadi menjadi *Objectives*
3. Bedakan antara hasil akhir dan makna hasil, contoh atlit lari mencapai garis finis di Olimpiade
4. Klarifikasi makna tadi menjadi *Objectives*
5. Uji apakah *Objectives* tadi masih tercakup dalam perhatian2 di atas



Alternative

Kunci memperoleh alternatif lebih baik

- manfaatkan rumusan Objectives, tanyakan bagaimana mencapainya?
- kaji kemungkinan hambatan-hambatan
- tumbuhkan aspirasi
- gunakan pikiran sendiri terlebih dulu
- belajar dari pengalaman
- tanya pendapat pihak lain
- identifikasi alternatif-alternatif baru
- susun alternatif tersebut baru kaji/evaluasi
- jangan pernah berhenti mencari alternatif



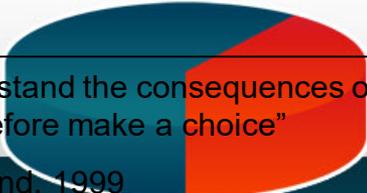
“ Don't box yourself in with limited alternatives”

Hammond, 1999

Consequences

Susun tabel konsekuensi:

1. Siapkan mental anda untuk kondisi masa yang akan datang
2. Buat jabaran 'free-form' konsekuensi untuk setiap alternatif
3. Hindari / kurangi setiap alternatif yang kurang menguntungkan berdasarkan kajian konsekuensi
4. Organisir jabaran konsekuensi dari setiap alternatif terpilih



“ be sure you really understand the consequences of your alternatives before make a choice”

Hammond, 1999

Tradeoffs

- Bandingkan konsekuensi dan alternatif kemudian tetapkan atau kurangi sejumlah pilihan yang tidak menguntungkan.
- Tradeoff merupakan pilihan atas perbandingan masing-masing alternatif dan konsekuensinya yang dinilai atas dasar objectives

“ Decision with multiple objectives can not be resolved (ditetapkan) by focusing on any one objective”

Hammond, 1999



Group Decision Making

Kelebihan	Kekurangan
<ul style="list-style-type: none">■ Berbagi pengalaman dan keahlian dari beberapa individu■ Lebih banyak data, informasi, dan pengetahuan yang terakumulasi■ Masalah dipandang dari berbagai sektor■ Lebih banyak anggota yang dapat memperoleh kepuasan■ Lebih banyak dapat diterima dan sepakat dengan keputusan yang diambil	<ul style="list-style-type: none">■ Butuh waktu lebih banyak■ Ada dominasi minoritas■ Ada kecenderungan kompromi■ Ada kecenderungan anggota grup lebih terkonsentrasi pada kepentingan individual dari tujuan kelompok■ Tidak terhindar dari tekanan sosial■ Ada kecenderungan lebih sebagai kelompok pemikir (bukan pengambil keputusan)

Group decision making is becoming more common as organizations focus on improving customer service and push decision making to lower levels.

GUIDELINES FOR DECISION MAKING

BY RICHARD DENHARDT

Jaga komitmen dalam proses pengambilan keputusan; manfaatkan komitmen ini dan biarkan data/informasi yang terpercaya bukan emosi yang mengarahkan keputusan

Dapatkan asupan dari staf, khususnya yang berkaitan dengan permasalahan kerja yang bersangkutan, sebelum membuat keputusan kunci

Hindari sebisa mungkin pola pengambilan keputusan 'top-down'

Yakin terhadap dukungan kelompok pengambil keputusan dalam organisasi

TEKNIK YANG DIGUNAKAN UNTUK MENGHASILKAN “QUALITY IN GROUP DECISION MAKING”

Brainstorming

→ membuka segala kemungkinan pemikiran tanpa harus dievaluasi

Nominal Group Technique

→ suatu proses rancangan struktural untuk mensimulasi secara kreatif ‘group decision making’ manakala ada kelemahan dalam pencapaian kesepakatan atau ada kelemahan penguasaan pengetahuan terhadap permasalahan yang dihadapi dari para anggota

Delphi Technique

→ Suatu teknik analisis yang digunakan untuk memprediksi keadaan masa depan tanpa harus melibatkan pertemuan dengan ‘group decision making’ secara langsung (tatap muka)

Devil’s Advocacy Approach

→ seseorang atau subkelompok diutus untuk mengkritisi rumusan tindakan dan mengidentifikasi permasalahan yang perlu menjadi perhatian sebelum adanya keputusan final

Dialectical Inquiry

→ Approaches a decision from two opposite points and structures a debate between conflicting views



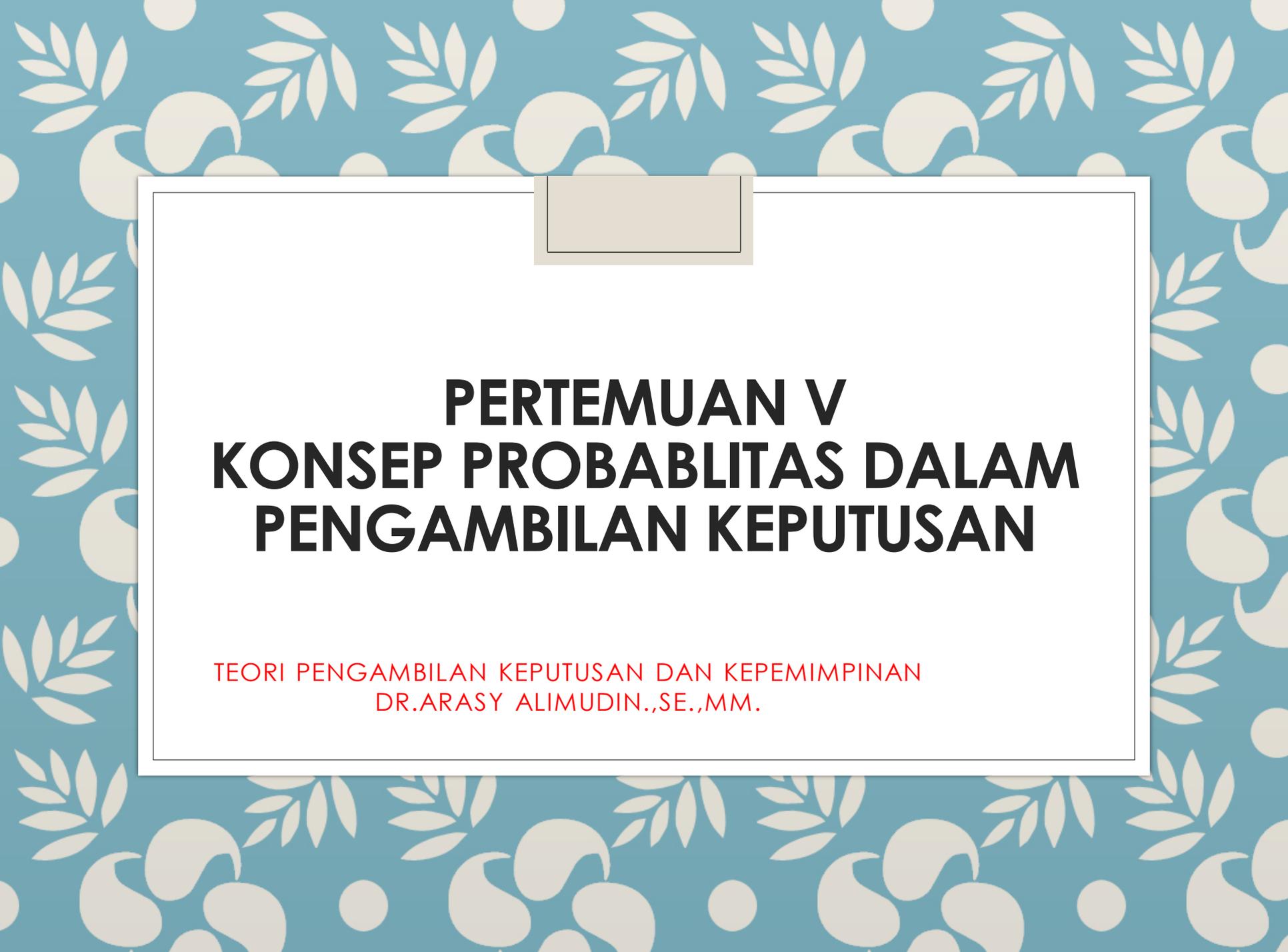
Mari kita latihan

TABEL PROSES SMART CHOICE(S)

Kasus: Kenaikan gaji (take homepay) sebesar 200%, bagaimana dan kapan ?

Problems	Objectives	Alternatives	Consequences	Tradeoffs

BEST CHOICE:



PERTEMUAN V KONSEP PROBABILITAS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN
DR.ARASY ALIMUDIN.,SE.,MM.

PENDAHULUAN

Definisi:

Probabilitas adalah peluang suatu kejadian

Manfaat:

Manfaat mengetahui probabilitas adalah membantu pengambilan keputusan yang tepat, karena kehidupan di dunia tidak ada kepastian, dan informasi yang tidak sempurna.

Contoh:

- pembelian harga saham berdasarkan analisis harga saham
- peluang produk yang diluncurkan perusahaan (sukses atau tidak), dll.

PENGERTIAN PROBABILITAS

Probabilitas:

Suatu ukuran tentang kemungkinan suatu peristiwa (event) akan terjadi di masa mendatang.

Probabilitas dinyatakan antara 0 sampai 1 atau dalam persentase.

Percobaan:

Pengamatan terhadap beberapa aktivitas atau proses yang memungkinkan timbulnya paling sedikit dua peristiwa tanpa memperhatikan peristiwa mana yang akan terjadi.

Hasil (*outcome*):

Suatu hasil dari sebuah percobaan.

Peristiwa (*event*):

Kumpulan dari satu atau lebih hasil yang terjadi pada sebuah percobaan atau kegiatan.

Contoh:

Percobaan/ Kegiatan	Pertandingan sepak bola Persebaya VS Arema di Stadion Bungtomo, 5 Maret 2018.
Hasil	Persebaya menang Persebaya kalah Seri -- Persebaya tidak kalah dan tidak menang
Peristiwa	Persebaya Menang

KLASIFIKASI PROBABILITAS

Perbedaan Probabilitas acak diskrit dengan variabel acak kontinue :

- Variabel acak diskrit adalah variabel random yang jumlahnya terbatas, dan dapat dihitung sehingga dapat digambarkan dalam bentuk histogram dan ogive sedangkan.
- Variabel acak kontinue adalah variabel random yang berupa interval dan variabel yang jumlahnya TIDAK terbatas, sehingga tidak dapat digambarkan dalam bentuk histogram dan ogive melainkan grafik $y = f(x)$

PENDEKATAN PROBABILITAS

1. Pendekatan Klasik
2. Pendekatan Relatif
3. Pendekatan Subjektif

PENDEKATAN KLASIK

Definisi:

Setiap rasio peristiwa mempunyai kesempatan yang sama untuk terjadi (equally likely) dengan pengembalian dan saling eksklusif. Sebuah Peristiwa dapat terjadi sebanyak n kali diantara N Peristiwa.

Rumus:

$$\text{Probabilitas suatu peristiwa (E)} = \frac{\text{jumlah Kemungkinan hasil (K)}}{\text{jumlah total kemungkinan hasil (n)}}$$

+

Jika probabilitas E tidak terjadi adalah :

$$\text{Probabilitas (bukan E)} = 1 - K/n$$

$$\text{Probabilitas E} + \text{Probabilitas bukan E} = 1$$

PERCOBAAN	HASIL	TOTAL HASIL	PROBABILITAS
Kegiatan perdagangan saham	1. Menjual saham 2. Membeli saham 3. Tetap	3	1/3
Harga sebuah Produk	1. Menaikan Harga 2. Harga Tetap 3. Menurunkan Harga	3	1/3
Nilai UTS Mata Kuliah TPKK	1.A 2.AB 3.B 4.C 5.D	5	1/5

Keputusan

- Karena pada pendekatan klasik bersifat mutual exclusive (saling Lepas) maka hanya ada 1 Peristiwa yang terjadi pada waktu yang sama.
- Suatu kegiatan/percobaan pasti akan terjadi dari semua hasil probabilitas yang lebih dari 1, karena bersifat collective exhaustive (sedikitnya satu dari seluruh hasil yang ada pasti terjadi pada setiap percobaan atau kegiatan yang dilakukan/lengkap terbatas kolektif)

PENDEKATAN RELATIF

Definisi:

Probabilitas suatu kejadian tidak dianggap sama, tergantung dari berapa banyak suatu kejadian terjadi sebenarnya)/ pengamatan dilakukan.

Rumus:

$$\text{Probabilitas suatu peristiwa} = \frac{\text{jumlah peristiwa yang terjadi}}{\text{jumlah total percobaan}}$$

Contoh:

100 mahasiswa yang mengambil mata kuliah TPKK terdapat sebaran beberapa kemungkinan nilai, lalu diminta menentukan probabilitas seseorang untuk mendapat nilai A dan B. Jika yang dapat Nilai A 70 dan B 30, maka Probabilitas relatifnya A: $(70/100)=70\%$. Probabilitas B $(30/100)=30\%$

PENDEKATAN SUBJEKTIF

Definisi:

Probabilitas suatu kejadian didasarkan pada penilaian pribadi yang dinyatakan dalam suatu derajat kepercayaan (subyektifitas). Atau tingkat kepercayaan individu atau kelompok yang didasarkan pada fakta-fakta / peristiwa masa lalu yang ada atau berupa terkaan saja.

Contoh:

Misalnya perasaan atau feeling seorang direktur SDM dalam memilih 3 calon manajer keuangannya yang didasarkan atas golongan darah, asal sekolah dari para manajer sebelumnya .

HUKUM DASAR PROBABILITAS

1.HUKUM PENJUMLAHAN

2.HUKUM PERKALIAN

3.TEOREMA BAYES

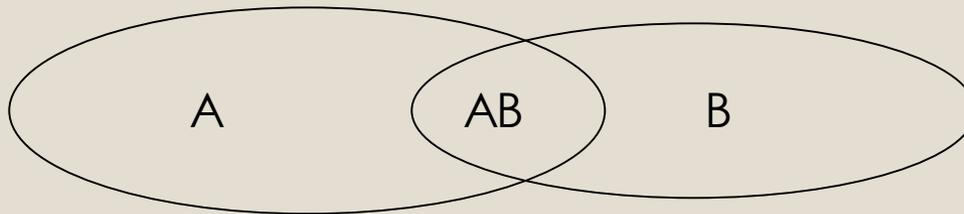
KONSEP DASAR HUKUM PROBABILITAS

A. Hukum Penjumlahan

$$P(A \text{ ATAU } B) = P(A) + P(B)$$

Contoh : $P(A) = 0,35$, $P(B) = 0,40$ DAN $P(C) = 0,25$
Maka $P(A \text{ ATAU } C) = 0,35 + 0,25 = 0,60$

1. Peristiwa atau Kejadian Bersama (joint Event)



$$P(A \text{ ATAU } B) = P(A) + P(B) - P(AB)$$

Apabila $P(AB) = 0,2$, maka ,
 $P(A \text{ ATAU } B) = 0,35 + 0,40 - 0,2 = 0,55$

Contoh joint event

Kegiatan Saham	Perusahaan			Jumlah
	BRI	BCA	BNI	
Jual	30	50	40	120
Beli	40	30	10	80
sum	70	80	50	200

$$P(\text{Beli BRI}) = 40/200 = 0.15$$

$$P(\text{Jual BRI}) = 30/200 = 0.20$$

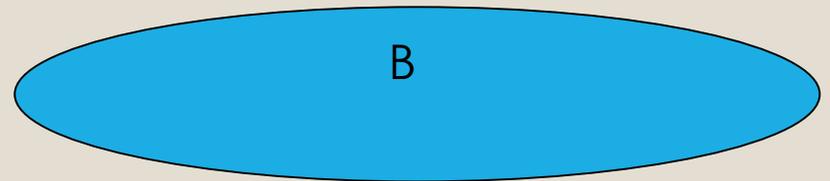
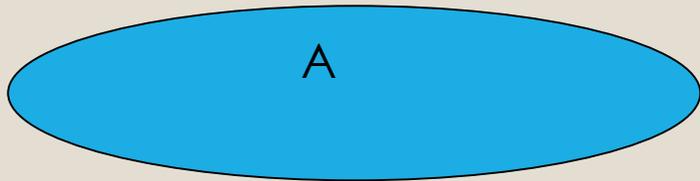
KONSEP DASAR HUKUM PROBABILITAS

A. Hukum Penjumlahan

2. Peristiwa Saling Lepas (MUTUALLY EXCLUSIVE)

$$P(A \cap B) = 0$$

$$\begin{aligned} \text{Maka } P(A \text{ ATAU } B) &= P(A) + P(B) + 0 \\ &= P(A) + P(B) \end{aligned}$$



Bahwa peristiwa A tidak menjadi bagian peristiwa B. Begitu juga sebaliknya.

Contoh

Kegiatan	Perusahaan			Jumlah
	Simpat	mentari	starone	
Sales(A)	30	50	40	120
Buy(B)	40	30	10	80
sum	70	80	50	200

$$\begin{aligned}P(A \text{ atau } B) &= P(A) + P(B) - P(AB) \\ &= 0.6 + 0.4 - 0 \\ &= 1\end{aligned}$$

Prob 3 kartu cellular ($P(\text{SMS})=0$).

$$P(S \text{ atau } M/S) = P(S) + P(M) + P(S) - P(\text{SMS}) = 0.35 + 0.40 + 0.25 - 0 = 1$$

HUKUM PERKALIAN PROBABILITAS

Hukum Perkalian

Peristiwa Independen adalah terjadinya peristiwa tidak mempengaruhi probabilitas kejadian lainnya

Rumus kejadian A dan B yang saling Independet sbb:

$$P(A \text{ DAN } B) = P(A) \times P(B)$$

Contoh: ada 3 transaksi saham (S&B), transaksi pertama melakukan transaksi beli, dan pada transaksi ke 2&3 bisa melakukan transaksi beli atau jual (bebas dari pengaruh transaksi pertama)

Apabila $P(A) = 0,35$ DAN $P(B) = 0,25$

Maka $P(A \text{ DAN } B) = 0,35 \times 0,25 = 0,0875$

HUKUM PERKALIAN PROBABILITAS

- Kejadian Bersyarat $P(B | A)$

$$P(B | A) = P(AB)/P(A)$$

Artinya Peluang kejadian B sebagai A ditentukan dari peluang AB dibagi peluang A.

- Peristiwa Pelengkap (Complementary Event)

$$P(A) + P(B) = 1 \text{ atau } P(A) = 1 - P(B)$$

TEOREMA BAYES

Merupakan probabilitas bersyarat-suatu kejadian terjadi setelah kejadian lain ada.

Rumus:

$$P(A|B) = (P(B|A) * P(A))/P(B)$$

Artinya Peluang kejadian A sebagai B ditentukan dari peluang B saat A, peluang A, dan peluang B.

Contoh Kasus

- Misalnya terdapat ingin diketahui apakah suatu objek masuk dalam kategori dipilih untuk perumahan atau tidak dengan algoritma Naive Bayes Classifier. Untuk menetapkan suatu daerah akan dipilih sebagai lokasi untuk mendirikan perumahan, telah dihimpun 10 aturan.
- Ada 4 atribut yang digunakan, yaitu:
 - harga tanah per meter persegi (C1),
 - jarak daerah tersebut dari pusat kota (C2),
 - ada atau tidaknya angkutan umum di daerah tersebut (C3), dan
 - keputusan untuk memilih daerah tersebut sebagai lokasi perumahan (C4).

...

Aturan ke-	Harga tanah (C1)	Jarak dari pusat kota (C2)	Ada angkutan umum (C3)	Dipilih untuk perumahan (C4)
1	Murah	Dekat	Tidak	Ya
2	Sedang	Dekat	Tidak	Ya
3	Mahal	Dekat	Tidak	Ya
4	Mahal	Jauh	Tidak	Tidak
5	Mahal	Sedang	Tidak	Tidak
6	Sedang	Jauh	Ada	Tidak
7	Murah	Jauh	Ada	Tidak
8	Murah	Sedang	Tidak	Ya
9	Mahal	Jauh	Ada	Tidak
10	Sedang	Sedang	Ada	Ya

...

- Probabilitas kemunculan setiap nilai untuk

Harga tanah	Jumlah kejadian "Dipilih"		Probabilitas	
	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Murah	2	1	2/5	1/5
Sedang	2	1	2/5	1/5
Mahal	1	3	1/5	3/5
<i>Jumlah</i>	5	5	1	1

...

- Probabilitas kemunculan setiap nilai untuk

Jarak Dari Pusat Kota	Jumlah kejadian "Dipilih"		Probabilitas	
	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Dekat	3	0	3/5	0
Sedang	2	1	2/5	1/5
Jauh	0	4	0	4/5
<i>Jumlah</i>	5	5	1	1

...

- Probabilitas kemunculan setiap nilai untuk

Angkutan Umum	Jumlah kejadian "Dipilih"		Probabilitas	
	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Ada	1	3	1/5	3/5
Tidak	4	2	4/5	2/5
<i>Jumlah</i>	5	5	1	1

...

- Probabilitas kemunculan setiap nilai untuk

Dipilih Untuk	Jumlah kejadian "Dipilih"		Probabilitas	
	Ya	Tidak	Ya	Tidak
<i>Jumlah</i>	5	5	1/2	1/2

- Berdasarkan data tersebut, apabila diketahui suatu daerah dengan harga tanah MAHAL, jarak dari pusat kota SEDANG, dan ADA angkutan umum, maka dapat dihitung:

$$\begin{aligned} YA &= p(ya \mid \text{tanah=mahal}), p(ya \mid \text{jarak=sedang}), \\ &P(ya \mid \text{angkutan=ada}), P(ya) \text{ Perumahan} \\ &= 1/5 \times 2/5 \times 1/5 \times 5/10 = 2/125 = 0,008 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{TIDAK} &= P(\text{tidak} \mid \text{Tanah=mahal}), P(\text{tidak} \mid \text{jarak=sedang}), \\ &P(\text{tidak} \mid \text{angkutan=ada}), \\ &P(\text{tidak}) \text{ Perumahan} \\ &= 3/5 \times 1/5 \times 3/5 \times 5/10 = 2/125 = 0,036 \end{aligned}$$

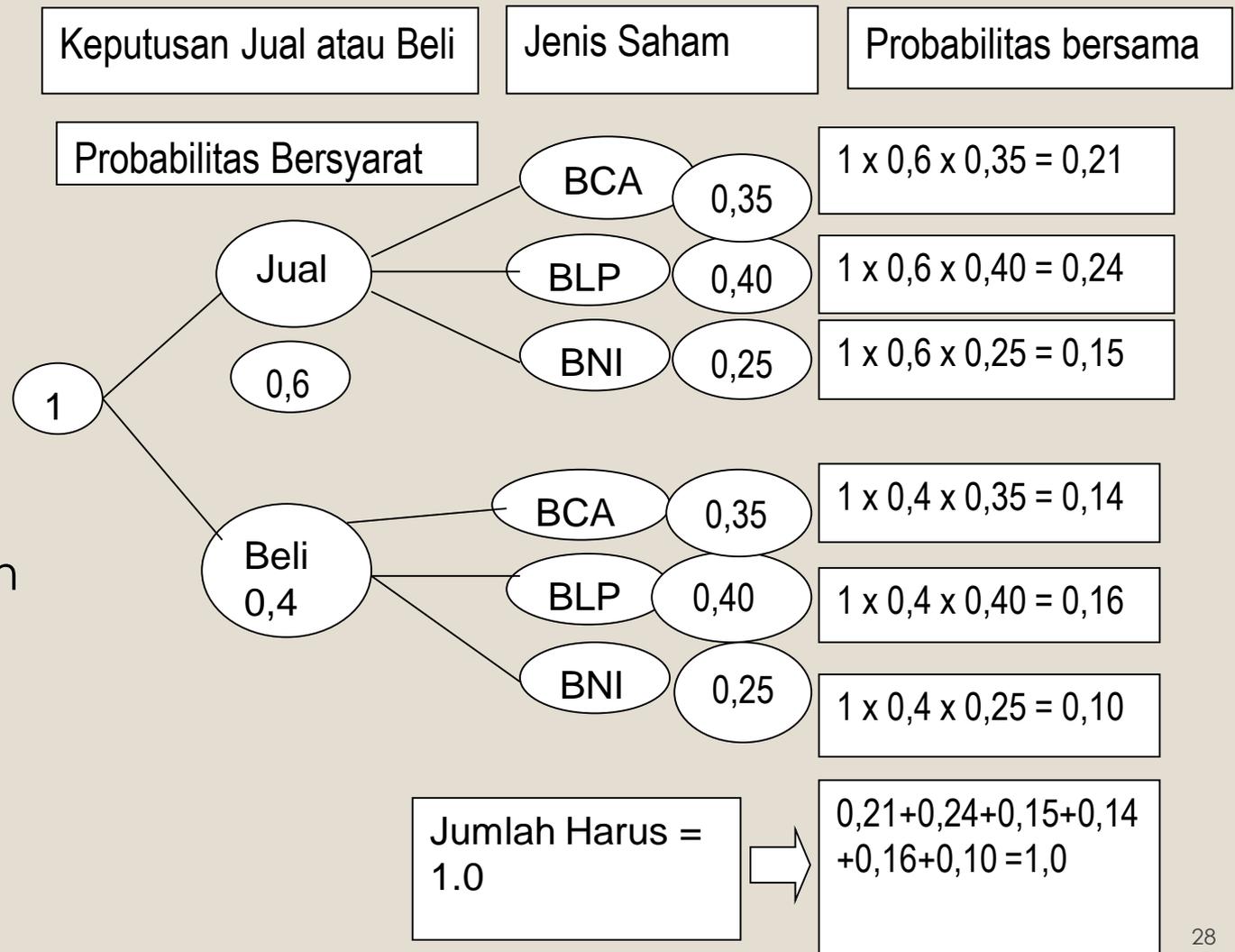
- Nilai probabilitas dapat dihitung dengan melakukan normalisasi terhadap likelihood tersebut sehingga jumlah nilai yang diperoleh = 1

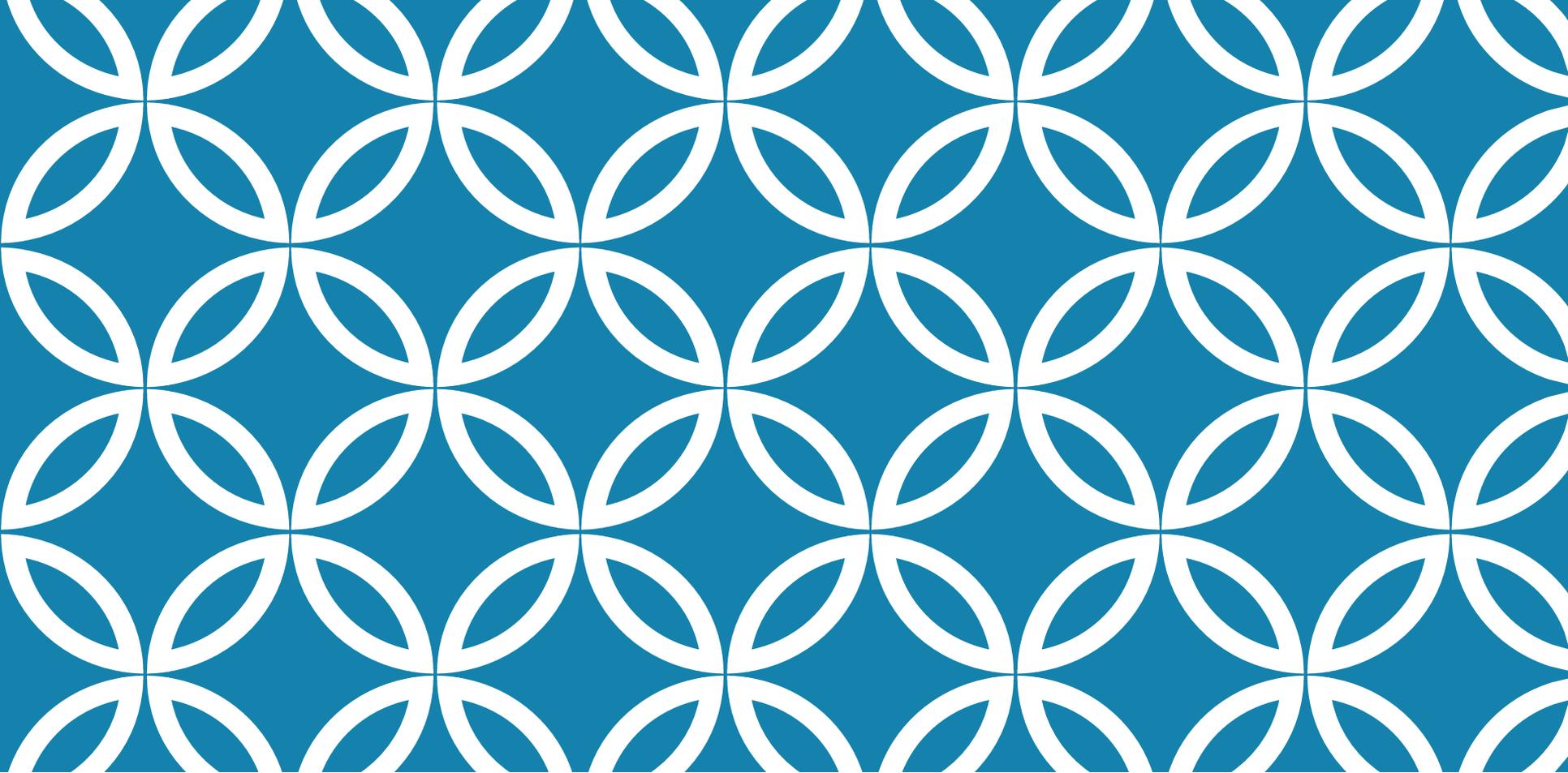
$$\begin{array}{l} \text{Probabilitas Ya} = \frac{0,008}{0,008 + 0,036} = 0,182. \\ \text{Probabilitas Tidak} = \frac{0,036}{0,008 + 0,036} = 0,818. \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{l} \text{Probabilitas Ya} \\ \text{Probabilitas Tidak} \end{array}} \right\} \text{Klasifikasi : TIDAK}$$

DIAGRAM POHON

- Diagram Pohon

Suatu diagram berbentuk pohon yang membantu mempermudah mengetahui probabilitas suatu peristiwa





PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KONDISI TIDAK PASTI (DECISION MAKING UNDER CERTAINTY)

**PERTEMUAN VI
TEORI PENGAMBILAN
KEPUTUSAN DAN
KEPEMIMPINAN
DR.ARASY ALIMUDIN.,SE.,MM**

Pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti



Pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti (Decision Making Under Certainty) adalah pengambil keputusan pada kondisi tidak mengetahui probabilitas kejadian yang akan terjadi untuk tiap alternatif. dimana terjadi hal-hal berikut :

1. Tidak diketahui jumlah dan kemungkinan munculnya kondisi tersebut.
2. Pengambilan keputusan tidak dapat menentukan probabilitas terjadinya berbagai kondisi atau hasil yang keluar.
3. Yang diketahui hanyalah kemungkinan hasil suatu tindakan, tetapi tidak dapat diprediksi berapa besar probabilitas setiap hasil tersebut.
4. Pengambil keputusan tidak mempunyai pengetahuan atau informasi lengkap mengenai peluang terjadinya bermacam-macam keadaan tersebut.
5. Hal yang akan diputuskan biasanya relatif belum pernah terjadi

Tingkat ketidakpastian keputusan semacam ini dapat dikurangi dengan beberapa cara antara lain :

- a) Mencari informasi lebih banyak
- b) Melalui riset atau penelitian
- c) Menggunakan probabilitas subjektif

Pengambilan keputusan dalam kondisi risiko



Kondisi tidak pasti adalah suatu keadaan yang memenuhi beberapa syarat, yaitu sebagai berikut :

- a) Ada beberapa alternatif tindakan yang fisibel (dapat dilakukan)
- b) Nilai probabilitas masing-masing kejadian tidak diketahui.
- c) Memiliki Pay-off sebagai hasil kombinasi suatu tindakan dan kejadian tidak pasti.

Ada beberapa kriteria dalam pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti, yaitu :

- a) **Kriteria Maximax**
- b) **Kriteria Maximin**
- c) **Kriteria Lepage**
- d) **Kriteria Regret**

Kriteria maximax

Pengambil keputusan dianggap sangat optimis yaitu dipilihnya hasil-hasil terbesar dari alternatif-alternatif yang memberikan hasil maksimal dalam berbagai keadaan secara alamiah.

Kriteria maximax ini adalah kriteria yang tidak valid, karena hanya mempertimbangkan hasil yang paling optimistic dan mengabaikan semua keadaan yang mungkin, pay off, dan probabilitas yang lainnya.

Kriteria maximin

Dalam kriteria maximin, pengambil keputusan dianggap pesimis atau konservatif tentang masa depan. Menurut kriteria ini, hasil terkecil untuk setiap alternatif dibandingkan dengan alternatif yang menghasilkan nilai maksimal dari hasil-hasil minimal yang dipilih atau memilih alternatif yang minimalnya paling besar.

Kriteria Laplace

Kriteria ini disebut juga kriteria equal likelihood. Menurut kriteria ini, pengambilan keputusan mengasumsikan bahwa probabilitas terjadinya berbagai kondisi adalah sama besarnya. Pada kriteria ini, pengambil keputusan tidak dapat menentukan atau mengetahui probabilitas terjadinya berbagai hasil, sehingga diasumsikan bahwa semua kejadian mempunyai kemungkinan yang sama untuk terjadinya atau setiap hasil memiliki probabilitas yang sama. Hasil yang dipilih adalah yang memiliki nilai tertimbang tertinggi.

Kriteria Regret

Kriteria regret atau kriteria minimax pertama kali diperkenalkan oleh L.J savage yang didasarkan pada konsep opportunity loss atau regret. Pada kriteria ini pengambil keputusan dapat diperoleh hasil keputusan yang maksimal agar tidak terjadi suatu penyesalan (regret), dan dapat bertindak ke depan dengan melihat keadaan masa lalu.

Menurut kriteria ini, pengambilan keputusan akan mengalami suatu kerugian apabila suatu peristiwa terjadi menyebabkan alternatif yang dipilih kurang dari payoff maksimal. Untuk menyelesaikan kasus dengan menggunakan kriteria regret dapat digunakan pedoman sebagai berikut :

Tentukan nilai regret setiap (opportunity loss) pay off, dengan jalan mengurangkan nilai payoff maksimal baris dengan payoff tiap baris.

Menentukan nilai regret maksimal tiap baris.

Menentukan nilai minimax, sebagai alternatif pengambilan keputusan.

Syarat dinyatakan sebagai kondisi tidak pasti:

Munculnya alternatif tindakan; munculnya kemungkinan kejadian yang tidak pasti dengan nilai probabilitas; memiliki nilai *pay off*; melihat peluang; setiap pengambilan keputusan selalu menggunakan konsep probabilitas.

Tindakan	Kejadian	Probabilitas			
		K_1	K_2	K_j	K_n
		P_1	p_2	P_j	P_n
T_1		A_{11}	A_{12}	A_{1j}	A_{1n}
T_2		A_{21}	A_{22}	A_{2j}	A_{2n}
T_3		A_{31}	A_{32}	A_{3j}	A_{3n}
T_4		A_{m1}	A_{m2}	A_{mj}	A_{mn}

Penjelasan matriks "pay off" pendekatan tabel keputusan adalah sebagai berikut:

Distribusi probabilitas jumlahnya = 1

$$P_i = P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n = 1$$

P_i = probabilitas kejadian ke-I (K_i)

t_i = kejadian tak pasti j, P_j = probabilitas kejadian

a_{ij} = payoff yang diperoleh dari tindakan kejadian

NILAI HARAPAN (*Expected Value*)

$$EV = \sum a_{ij} \cdot P_j$$

Pengambilan Keputusan

Untuk yang sifatnya menguntungkan seperti laba, hasil penjualan, penerimaan, maka EV dapat dinyatakan sebagai EP (*expected payoff*)

Sebaliknya, untuk hal-hal yang sifatnya merugikan seperti, pengeluaran, kekalahan, nilai EV dinyatakan sebagai *Expected Loss* (EL)

Jika, dalam pengambilan keputusan selalu melihat nilai harapan yang maksimum dan dinyatakan pula sebagai besaran nilai uang maka rumus tersebut dinyatakan sebagai EMV (*expected monetary value*)

$$EMV = \sum a_{ij} \cdot P_j$$

Contoh: Expected Value

Jika saudara adalah seorang manajer madya dihadapkan pada masalah penyimpanan uang atau investasi (deposito maupun pembelian saham). Keuntungan yang akan didapatnya sangat bergantung pada laju pertumbuhan ekonomi. Diketahui laju pertumbuhan ekonomi meningkat dengan kemungkinan 35% dan laju perekonomian cenderung menurun dengan kemungkinan 65%. Apabila keuntungan Emas adalah 250 juta rupiah pada saat pertumbuhan terjadi dan sebaliknya jika terjadi penurunan memberi kerugian 10 juta rupiah. Keuntungan dengan pembelian saham mencapai 350 juta rupiah untuk posisi pertumbuhan 35% dan sebaliknya kerugian yang di derita 125 juta rupiah pada saat penurunan perekonomian. Keputusan mana yang akan saudara tetapkan?

Jelaskan argumentasi saudara!!

Alternatif Investasi	Laju Pertumbuhan Ekonomi		Kriteria		Rata-Rata
	Meningkat (35%)	Menurun (65%)	Maximax	Maximin	
Emas	250 jt	-10 jt	250 jt	-10 jt	120 jt
Saham	350 jt	-125 jt	350 jt	-125 jt	112,5 jt
Tidak Usah Investasi	0	0	0	0	0

Ini berarti apabila kriteria maximax 350jt, berarti yang dipilih investasi saham, kalau kriteria maximin 10jt berarti yang dipilih Emas, sedangkan kriteria leplace 120jt, berarti yang dipilih adalah Emas.

Expected Value of Perfect Information (EVPI) atau Nilai Harapan dari Informasi Sempurna dengan rumus :

$EVPI = \text{Expected value under certainty} - \text{Max EMV}$

$\text{Expected value under certainty} = (0.35) (350\text{jt}) + (0) (0.35) = 122.5 \text{ jt}$

Jadi apabila kita mempunyai informasi sempurna, kita akan mengharapkan (rata-rata) 122.5 jt jika keputusan dapat diulang berkali-kali.

Maximin EMV = 120 jt yakni hasil yang diharapkan tanpa informasi sempurna.

$EVPI = 122.5\text{jt} - 120\text{jt} = 2.5 \text{ jt}$

Jika dibandingkan dengan tingkat kerugian yang di derita pada masing-masing kondisi ekonomi menurun untuk emas = 6,5 jt, dan saham = 81 jt maka keputusan yang diambil pada kondisi tersebut adalah tidak berinvestasi karena opportunity losenya hanya 2.5 jt lebih kecil dibandingkan dengan berinvestasi

Pengambilan Keputusan



Soal:

- **Jika alternatif investasi dipertimbangkan sbb, (investasi: prospek pasar cerah/lesu)**
- **(Obligasi:200 juta/65 juta);**
- **(Deposito:175 juta/10 juta);**
- **(Properti:150 juta/ 100 juta)**

- **Tentukan kriteria optimistik!**
- **Tentukan kriteria konservatif!**
- **Tentukan kriteria LAPLACE!**
- **Tentukan Expected Value of Perfect Information(EVPI)**

PERTEMUAN VII

Analisis Dan Penerapan Pengambilan Keputusan



TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN
DR. ARASY ALIMUDIN

Analisis Keputusan

- Pada saat keputusan dibuat, pengambil keputusan sering tidak yakin atas kondisi dasar yang akan terjadi di masa yang akan datang, dan tidak memiliki kendali atas kondisi dasar tersebut. Oleh karenanya diperlukan suatu analisis yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan, walau dalam keadaan apapun.

Analisis Keputusan

- Pengambilan keputusan dalam kondisi dasar
- Kategori pengambilan keputusan :
 - Tanpa Probabilitas :
informasi kondisi tidak tersedia
 - Dengan Probabilitas
- Komponen Pengambilan Keputusan :
 - Tabel Hasil Keputusan

- Untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari suatu analisis keputusan, maka harus terlebih dahulu dibuat suatu Tabel Hasil Pertukaran (Payoff Tables), yang mempunyai bentuk umum sebagai berikut :

Keputusan	Kondisi Dasar	
	a	b
1	Hasil keputusan 1a	Hasil keputusan 1b
2	Hasil keputusan 2a	Hasil keputusan 2b

PENGAMBILAN KEPUTUSAN TANPA PROBABILITAS

Kriteria yg akan dibahas:

1. Kriteria Maximax
2. Kriteria Maximin
3. Kriteria Minimax Regreat
4. Kriteria Hurwicz
5. Kriteria Equal Likelihood

- Contoh :

Seorang investor ingin investasi dlm bentuk perumahan. Ia hrs memutuskan antara membeli sebuah apartemen, bangunan kantor, atau gudang. Laba yang akan dihasilkan dari masing masing keadaan adalah sbb:

KEPUTUSAN	KONDISI EKONOMI	
	BAIK	BURUK
APARTEMEN	\$ 50.000	\$ 30.000
B.KANTOR	\$100.000	- \$40.000
GUDANG	\$30.000	\$10.000

1. KRITERIA MAXIMAX

- Dengan kriteria ini, pengambil keputusan memilih nilai paling maksimum dari hasil yang maksimum.

KEPUTUSAN	KONDISI EKONOMI	
	BAIK	BURUK
APARTEMEN	\$ 50.000	\$ 30.000
B.KANTOR	\$100.000	-\$ 40.000
GUDANG	\$30.000	\$10.000

- Keterangan :

Ingat, bahwa aturan keputusan maximax seperti yg disajikan di atas, karena berhubungan dengan laba, Namun, jika tabel hasil pertukaran terdiri dari biaya, pilihan yg berlawanan akan terindikasi : nilai paling minimum dari biaya minimum, atau **kriteria minimim**. Kriteria ini menggunakan logika yang sama.

2. KRITERIA MAXIMIN

- Dengan kriteria maximin, pengambil keputusan memilih keputusan yg mencerminkan nilai maksimum dari hasil yg minimum.

KEPUTUSAN	KONDISI EKONOMI	
	BAIK	BURUK
APARTEMEN	\$ 50.000	\$ 30.000
B.KANTOR	\$100.000	-\$ 40.000
GUDANG	\$30.000	\$10.000

3. KRITERIA MINIMAX REGREAT

Dengan kriteria ini, pengambil keputusan bermaksud untuk menghindari penyesalan yang timbul karena salah dalam mengambil keputusan.

Langkah :

1. Tentukan nilai penyesalan, yaitu pengurangan antara hasil maksimum pada setiap kondisi dasar dengan masing masing keadaan
2. Buat tabel penyesalan
3. Pilih dengan prinsip minimax

- Tabel Penyesalan = Opportunity Loss Table :

KEPUTUSAN	KONDISI EKONOMI	
	BAIK	BURUK
APARTEMEN	\$ 50.000	\$ 0
B.KANTOR	\$0	\$70.000
GUDANG	\$70.000	\$20.000

- Keputusan berdasar minimax (nilai minimum dari maximum penyesalan yang ada), sehingga hasilnya adalah :

KEPUTUSAN	KONDISI EKONOMI	
	BAIK	BURUK
APARTEMEN	\$ 50.000	\$ 0
B.KANTOR	\$0	\$70.000
GUDANG	\$70.000	\$20.000

Berdasarkan kriteria minimax regret, keputusan yang diambil adalah membeli apartemen, karena keputusan ini memberikan penyesalan dalam jumlah yang terkecil.

4. KRITERIA HURWICZ

- Kriteria Hurwicz mencari kompromi antara kriteria maximax dan maximin.
- Dengan kriteria ini, hasil keputusan dikalikan dengan koefisien optimisme, yaitu ukuran optimisme pengambil keputusan.
- Koefisien optimisme dilambangkan dg α , dan terletak antara 0 dan 1.

- Contoh : Jika koefisien optimisme $\alpha = 0,4$,
maka :

Keputusan	Nilai
Apartemen	$50.000 (0,4) + 30.000 (0,6) = \\$ 38.000$
B. Kantor	$100.000 (0,4) - 40.000 (0,6) = \\$ 16.000$
Gudang	$30.000 (0,4) + 10.000 (0,6) = \\$ 18.000$

5. KRITERIA BOBOT YANG SAMA (EQUAL LIKELIHOOD)

- Kriteria ini memberikan bobot yang sama untuk setiap kondisi dasar, atau dengan perkataan lain $\alpha = 0,50$

Keputusan	Nilai
Apartemen	$50.000 (0,5) + 30.000 (0,5) = \$ 40.000$
B. Kantor	$100.000 (0,5) - 40.000 (0,5) = \$ 30.000$
Gudang	$30.000 (0,5) + 10.000 (0,5) = \$ 20.000$

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DENGAN PROBABILITAS

Kriteria yg akan dibahas:

1. Nilai Ekspektasi
2. Peluang Rugi Ekspektasi
3. Nilai Ekspektasi atas Informasi Sempurna

1. Nilai Ekspektasi

Menghitung nilai Ekspektasi (Ekspektasi Value = EV)

$$\text{EV (apartemen)} = \$ 50.000 (0,6) + 30.000 (0,4) = \\ \$ 42.000$$

$$\text{EV (kantor)} = \$ 100.000 (0,6) - 40.000 (0,4) = \\ \mathbf{\$ 44.000}$$

$$\text{EV (gudang)} = \$ 30.000 (0,6) - 10.000 (0,4) = \\ \$ 22.000$$

2. PELUANG RUGI EKSPEKTASI = EXPECTED OPPORTUNITY LOSS

- Meminimumkan expected regret = opportunity loss

KEPUTUSAN	KONDISI EKONOMI	
	BAIK (0,60)	BURUK (0,40)
APARTEMEN	\$ 50.000	\$ 0
B.KANTOR	0	70.000
GUDANG	70.000	20.000

EOL (apartemen)

$$\$ 50.000(0,6)+0 (0,4) = \$ 30.000$$

EOL (kantor)

$$\$0(0,6)+70.000(0,4) = \mathbf{\$ 28.000}$$

EOL (gudang)

$$\begin{aligned} & \$70.000(0,6)+20.000(0,4) = \\ & \$ 50.000 \end{aligned}$$

Pilih EOL terkecil = EOL kantor = \$ 28.000

3. NILAI EKSPEKTASI ATAS INFORMASI SEMPURNA

- Berapakah investor berani membayar untuk mendapatkan Informasi yang sempurna mengenai kondisi dasar yang akan terjadi ?
- Tabel hasil dengan keputusan berdasar informasi sempurna

KEPUTUSAN	KONDISI EKONOMI	
	BAIK(0.6)	BURUK(0.4)
APARTEMEN	\$ 50.000	\$ 30.000
B.KANTOR	\$ 100.000	\$ - 40.000
GUDANG	\$ 30.000	\$ 10.000

- Maksimum pada kondisi ekonomi baik = \$ 100.000

Maksimum pada kondisi ekonomi buruk= \$ 30.000

EV perfect information =

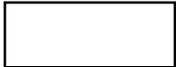
$$\text{\$ } 100.000 (0,60) + \text{\$ } 30.000 (0,40) = \text{\$ } 72.000$$

EV tanpa informasi sempurna = EV (kantor) = \$

$$100.000 (0,60) + \text{\$- } 40.000 (0,40) = \text{\$ } 44.000$$

$$\text{EVPI} = \text{\$ } 72.000 - \text{\$ } 44.000 = \text{\$ } 28.000$$

DIAGRAM POHON

- Suatu diagram pohon adalah diagram grafis yang terdiri dari simpul (nodes) dan cabang (branches).
- Diagram pohon dapat juga menghitung nilai ekspektasi untuk tiap hasil dan membuat keputusan berdasarkan nilai ekspektasi tersebut.
- Simbol :  simbol keputusan, dan cabang yang berasal dari simbol keputusan mencerminkan alternatif keputusan yang mungkin terjadi pd saat tersebut.

- Simbol  simbol probabilitas dan cabang yang berasal dari simpul tersebut menandakan kondisi dasar yang dapat terjadi.

Contoh : jika diketahui $\alpha = 0,6$, maka :

$$EV (\text{ simpul 2 }) = 50.000 (0,6) + 30.000 (0,4) = \$ 42.000$$

$$EV (\text{ simpul 3 }) = 100.000 (0,6) - 40.000 (0,4) = \$ 44.000$$

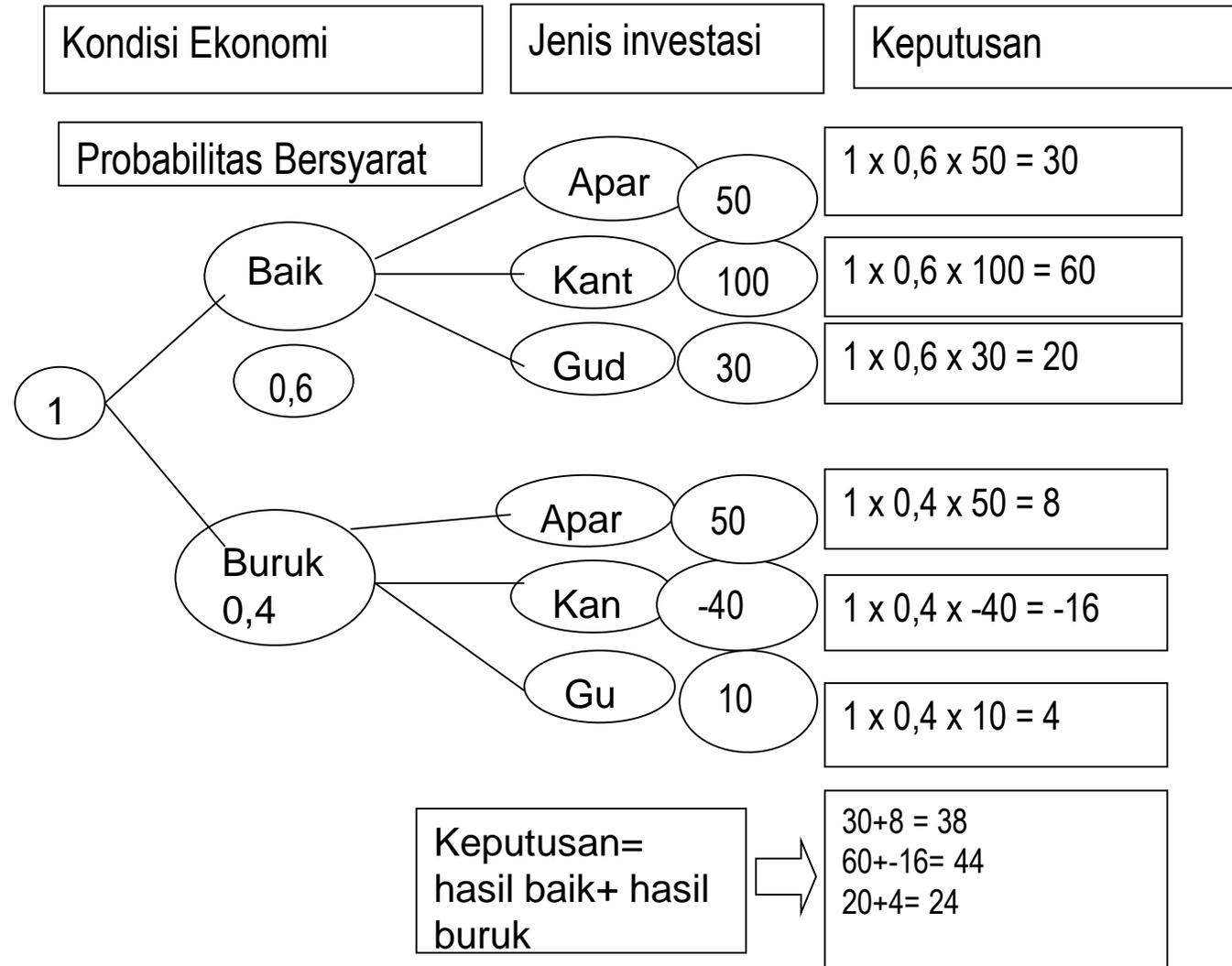
$$EV (\text{ simpul 4 }) = 30.000 (0,6) - 10.000 (0,4) = \$ 22.000$$

Diagram pohonnya menjadi:

DIAGRAM POHON

- **Diagram Pohon**

Suatu diagram berbentuk pohon yang membantu mempermudah mengetahui probabilitas suatu peristiwa dan keputusan



TEORI PERMAINAN

- Manfaat : pengambilan keputusan dalam kondisi persaingan
- Jenis Situasi Permainan :
 - a. Dari jumlah pemain :
Permainan terdiri dari 2 atau n pemain
 - b. Dari hasil :
Permainan Jumlah Nihil (Zero Sum Game):
Jika jumlah kerugian dan keuntungan kedua pemain sama dengan nol
Non Zero Sum Game):
Jika jumlah kerugian dan keuntungan kedua pemain tidak sama dengan nol

c. Dari strategi :

- Strategi Murni : menerapkan satu jenis strategi dalam suatu keadaan
- Strategi Campuran : menerapkan lebih dari satu jenis strategi dalam suatu keadaan.

- Contoh Strategi Murni:

Seorang calon karyawan , sedang merundingkan kontrak kerja dengan manajer suatu perusahaan. Karyawan ingin mendapatkan gaji setinggi mungkin (Pemain Penyerang = Offensif), sedang Manajer ingin memberikan gaji sekecil mungkin (Pemain Bertahan = defensif).

Karyawan mempunyai 2 macam strategi (Programmer dan Akuntan), dan Manajer mempunyai 3 macam strategi (Jakarta, Surabaya, Semarang)

Tabel Payoff (besarnya gaji per tahun) adalah sebagai berikut :

Strategi Karyawan	Strategi Manajer		
	A	B	C
1	\$ 50.000	\$ 35.000	\$30.000
2	\$60.000	\$40.000	\$20.000

- Asumsi : tabel payoff diketahui oleh kedua belah pihak.
- Bila Karyawan memilih strategi 1, maka Manajer akan memilih strategi C (\$ 30.000)
- Bila Karyawan memilih strategi 2, maka Manajer akan memilih strategi C (\$ 20.000)
- Dengan demikian, karyawan akan memilih strategi 1, yg akan memberikan nilai maksimal (\$ 30.000)

- Dengan cara yang sama, manajer akan memilih strategi C yg akan memberikan nilai minimal yang sama, pada titik Keseimbangan yang sama (Saddle Point = \$ 30.000)
- Kesimpulan :
Karyawan (Pemain Penyerang)
menggunakan Kriteria Maximin
Manajer (Pemain Bertahan) menggunakan
Kriteria Minimax

- Contoh strategi Campuran :
Perusahaan kamera I akan memperkenalkan kamera baru ke pasar, dan berharap akan meningkatkan pangsa pasar sebesar mungkin. Di lain pihak, perusahaan kamera II, ingin meminimasi peningkatan pasar perusahaan kamera I, karena ini akan menurunkan pasar perusahaan kamera II. Tabel pay off untuk kedua perusahaan adalah sbb:
(nilai menunjukkan persentasi peningkatan / penurunan pangsa pasar)

Str.Perush I	Strategi Perusahaan II		
	A	B	C
1	9	2	5
2	11	6	1
3	4	-1	7

Jawab :

Langkah 1

Mula-mula akan dicoba dulu dengan menggunakan strategi murni. Seperti telah dijelaskan di atas, bagi pemain baris akan menggunakan aturan maximin dan pemain kolom akan menggunakan aturan minimax. Untuk pemain baris, pilih nilai yang paling kecil untuk setiap baris (Baris satu nilai terkecilnya 2 , untuk baris kedua nilai terkecilnya 1 dan baris tiga nilai terkecilnya -1). Selanjutnya dari dua nilai terkecil tersebut, pilih nilai yang paling baik atau besar, yakni nilai 2.

Langkah 2

Untuk pemain kolom, pilih nilai yang paling besar untuk setiap kolom (kolom satu nilai terbesarnya 11, kolom dua nilai terbesarnya 6, dan kolom tiga nilai terbesarnya 7). Selanjutnya dari tiga nilai terbesar tersebut, pilih nilai yang paling baik atau kecil bagi B, yakni nilai 6 (rugi yang paling kecil).

Str.Perush I	Strategi Perusahaan II		
	A	B	C
1	9	2	5
2	11	6	1
3	4	-1	7

Langkah 3

Dari tabel di atas terlihat bahwa pilihan pemain baris-A dan pemain kolom-B tidak sama, dimana pemain atau perusahaan I memilih nilai 2 dan perusahaan II memilih nilai 6, dengan demikian maka permainan ini dapat dikatakan belum optimal karena belum ditemukan nilai permainan (sadle point) yang sama. Oleh karena itu perlu dilanjutkan dengan menggunakan strategi campuran.

Langkah 4

Masing-masing pemain akan menghilangkan strategi yang menghasilkan keuntungan atau kerugian paling buruk. Bila diperhatikan pada tabel sebelumnya, untuk Perusahaan I, strategi S3 adalah paling buruk, karena bisa menimbulkan kemungkinan nilai terendah -1. Dan bagi Perusahaan 2, strategi A adalah paling buruk karena kerugiannya yang bisa terjadi paling besar (perhatikan nilai-nilai kerugian di strategi A3 pemain/perusahaan 2)

Langkah 5

- Setelah perusahaan 1 membuang strategi 3 dan perusahaan II membuang strategi A, diperoleh tabel sebagai berikut :

Str. Perush I	Strategi Perusahaan II	
	B	C
1	2	5
2	6	1

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

EVALUASI TENGAH SEMESTER

Mata Kuliah	Teori Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan
Semester	Gasal 2020/2021
Waktu	Sesuai Kesepakatan di Elina
Dosen Pengasuh	Dr.Arasy Alimudin.,S.E.,M.M.
Program studi	Manajemen
Kelas	A / B / C

Petunjuk:

- Bagi mahasiswa yang aktif kuliah dengan presensi 100 %, kerjakan 4 soal saja.soal no 5 dan 6 wajib dikerjakan.
- Bagi mahasiswa yang presensi kuliahnya kurang dari 100%, maka kerjakan seluruh soal yang ada dibawah ini.

1. Jelaskan bagaimana konsep – konsep dalam pengambilan keputusan dan beri contoh metode deduktif dan induktif dalam menganalisis keputusan ?
2. Jelaskan proses pengambilan keputusan, dan beri contoh proses pengambilan keputusan karir dan pendidikan anda?
3. Apakah yang Anda ketahui tentang Pengambilan Keputusan 8 Elements of Smart Choices, beri contoh pada suatu kasus perusahaan mau menurunkan gaji karyawan karena pendapatan perusahaan berkurang akibat pandemi covid 19?
4. Apakah yang Anda ketahui tentang Konsep Probabilitas Dalam Pengambilan Keputusan dan beri contoh?
5. Jika alternatif investasi dipertimbangkan sbb: prospek pasar cerah($P=60\%$ dan lesu $P=40\%$), dengan pendapatan (Saham:200 juta(Cerah) dan 65 juta(Lesu));(Deposito:175 juta(Cerah) dan 100 juta(Lesu));(Properti:150 juta(Cerah) dan 100 juta(Lesu)) maka :
 - a) Tentukan kriteria Minimax Regreat!
 - b) Tentukan kriteria EXPECTED OPPORTUNITY LOSS!
 - c) Tentukan Expected Value of Perfect Information(EVPI) !
6. Dua buah perusahaan air mineral yang memiliki segmen yang relatif sama, selama ini saling bersaing dan berusaha untuk mendapatkan keuntungan dari pangsa pasar yang ada. Untuk keperluan tersebut, Perusahaan A mengandalkan 3 strategi dan Perusahaan B menggunakan 3 macam strategi, dan hasilnya terlihat pada tabel berikut ini :

		Perusahaan B		
		Strategi Harga Murah (S1)	Strategi Harga Sedang (S2)	Strategi Harga Mahal (S3)
Perusahaan A	Strategi Harga Murah (S1)	2	5	7
	Strategi Harga Sedang (S2)	-1	2	4
	Strategi Harga Mahal (S3)	6	1	9

Berdasarkan kasus diatas tentukan Strategi campuran yang akan dilakukan oleh perusahaan A dan B!



DR.ARASY ALIMUDIN.,SE.,MM.

TOPIK 8

PENDEKATAN-PENDEKATAN KEPEMIMPINAN

TEORI PENGAMBILAN
KEPUTUSAN DAN
KEPEMIMPINAN

Managers Versus Leaders

- **Managers**

- Ditunjuk untuk posisi mereka.
- Dapat mempengaruhi orang hanya sejauh otoritas formal posisi mereka.
- Belum tentu punya skill dan kapabilitas jadi leader.

- **Leaders**

- Ditunjuk atau muncul dari dalam kelompok kerja.
- Dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial.
- Belum tentu punya skill dan kapabilitas jadi manajer.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan.

Apakah yang
membuat
yahoo
stagnant?

apa yang
membuat
Google
berhasil?
Ada Larry Page

Itulah
kepemimpinan.
Tanpa
kepemimpinan,
entrepreneurship
akan terhenti,
stagnant. Dengan
kepemimpinan usaha
akan tumbuh
menjadi besar dan
luas.

KEPEMIMPINAN

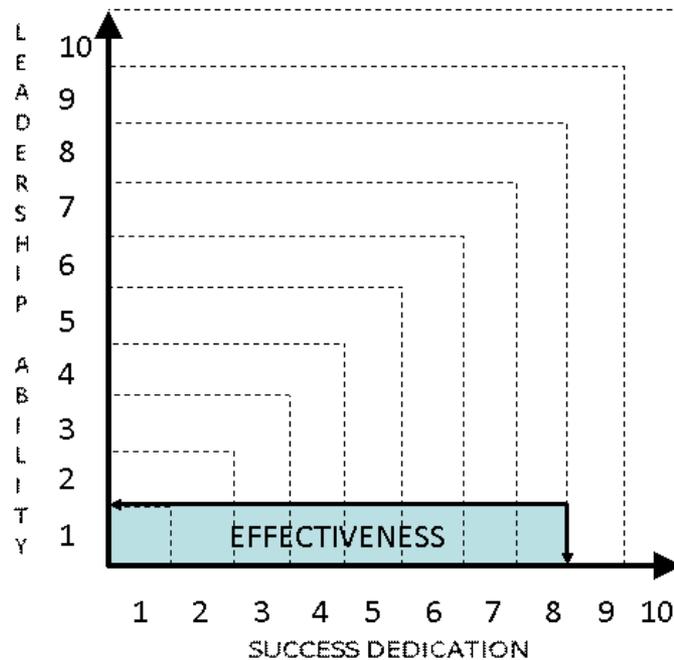
Suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya

Implikasi Definisi Kepemimpinan

- Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut), kesediaan bawahan untuk menerima pengarahan dari pemimpin.
- Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara pemimpin dan anggota kelompok dimana Pemimpin memiliki wewenang mengarahkan bawahan sedangkan anggota tidak berwenang mengarahkan aktivitas pemimpin.
- Selain memberikan pengarahan pemimpin dituntut untuk dapat mempergunakan pengaruh, apa dan bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya

Tanpa Kepemimpinan, Mimpi Anda Akan Terbelenggu

SUCCESS WITHOUT LEADERSHIP



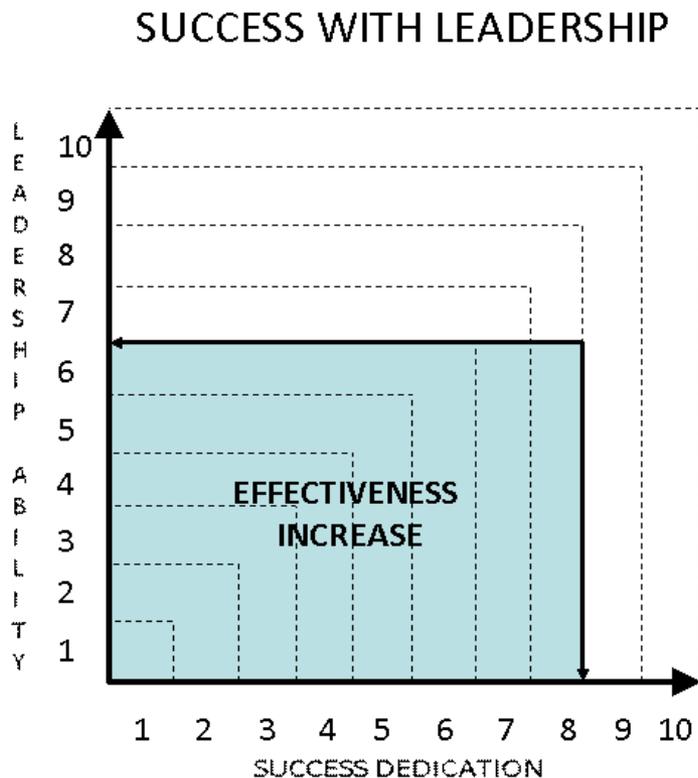
- Dengan bekerja keras, kesungguhan dan kejujuran mencapai skor 8.
- Kalau bekerja 2x lebih keras, skor yang diperoleh \neq 10 karena Anda sudah letih, sudah kebanyakan bekerja. Skor tertinggi Anda 8,5.

Efektivitas usaha terbatas!!

Sukses Tanpa Kepemimpinan

Source: Maxwell (1993)

Tanpa Kepemimpinan, Mimpi Anda Akan Terbelenggu



Sukses Dengan Kepemimpinan

Source: Maxwell (1993)

- Bekerja dengan leadership bukan semata-mata entrepreneurship, diawali dengan melakukan pendelegasian dan mulai menggunakan orang lain sebagai staf.
- Leadership skor sekarang melonjak dari 1 menjadi 7. Efektivitas berubah menjadi $7 \times 8 = 56$. ini berarti meningkat dari 8 ke 56 atau melonjak 600%

PENDEKATAN-PENDEKATAN STUDI KEPEMIMPINAN

- ❑ Pendekatan Kesifatan,
- ❑ Pendekatan Perilaku,
- ❑ Pendekatan Situasional
(Contingensi)

PENDEKATAN SIFAT-SIFAT KEPEMIMPINAN

- ❑ Mencoba membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat yang menjadi pengikut
- ❑ Mengidentifikasi ciri dan sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif

Sifat-sifat Kepemimpinan (Edwin Ghiselli):

- Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas,
- Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan
- Kecerdasan
- Ketegasan
- Kepercayaan diri
- Inisiatif

Sifat-sifat Kepemimpinan (Keith Davis):

- Kecerdasan
- Kedewasaan dan keluasan hub sosial
- Motivasi diri dan dorongan breprestasi
- Sikap-sikap hubungan manusiawi

Pendekatan Kepemimpinan Model Terkini

Kepemimpinan
Transformasional
Transaksional

- Pemimpin transaksional: pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas atau persyaratan tugas
- Pemimpin transformasional: pemimpin yang memberi inspirasi untuk bertindak melebihi kepentingan pribadi demi organisasi

Pendekatan Kepemimpinan Model Terkini

Kepemimpinan
Kharismatis
Visioner

- Pemimpin kharismatis:
pemimpin yang antusias, dan percaya diri yang kepribadian dan tindakannya mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.
- Pemimpin visioner:
pemimpin yang melampaui karisma karena kemampuannya menciptakan dan menyatakan visi yang realistis, layak dipercaya, dan menarik mengenai masa depan .

Pendekatan Kepemimpinan Model Terkini

Kepemimpinan Pendekatan TIM

- Pertama, pemimpin tim adalah penghubung dengan pihak luar,
- Kedua, pemimpin tim adalah penyelesaian masalah.
- Ketiga, pemimpin adalah manajer konflik.
- Dan keempat, pemimpin tim adalah pembina.

PENDEKATAN PERILAKU KEPEMIMPINAN

- ❑ Fungsi-fungsi kepemimpinan,
- ❑ Gaya-gaya kepemimpinan

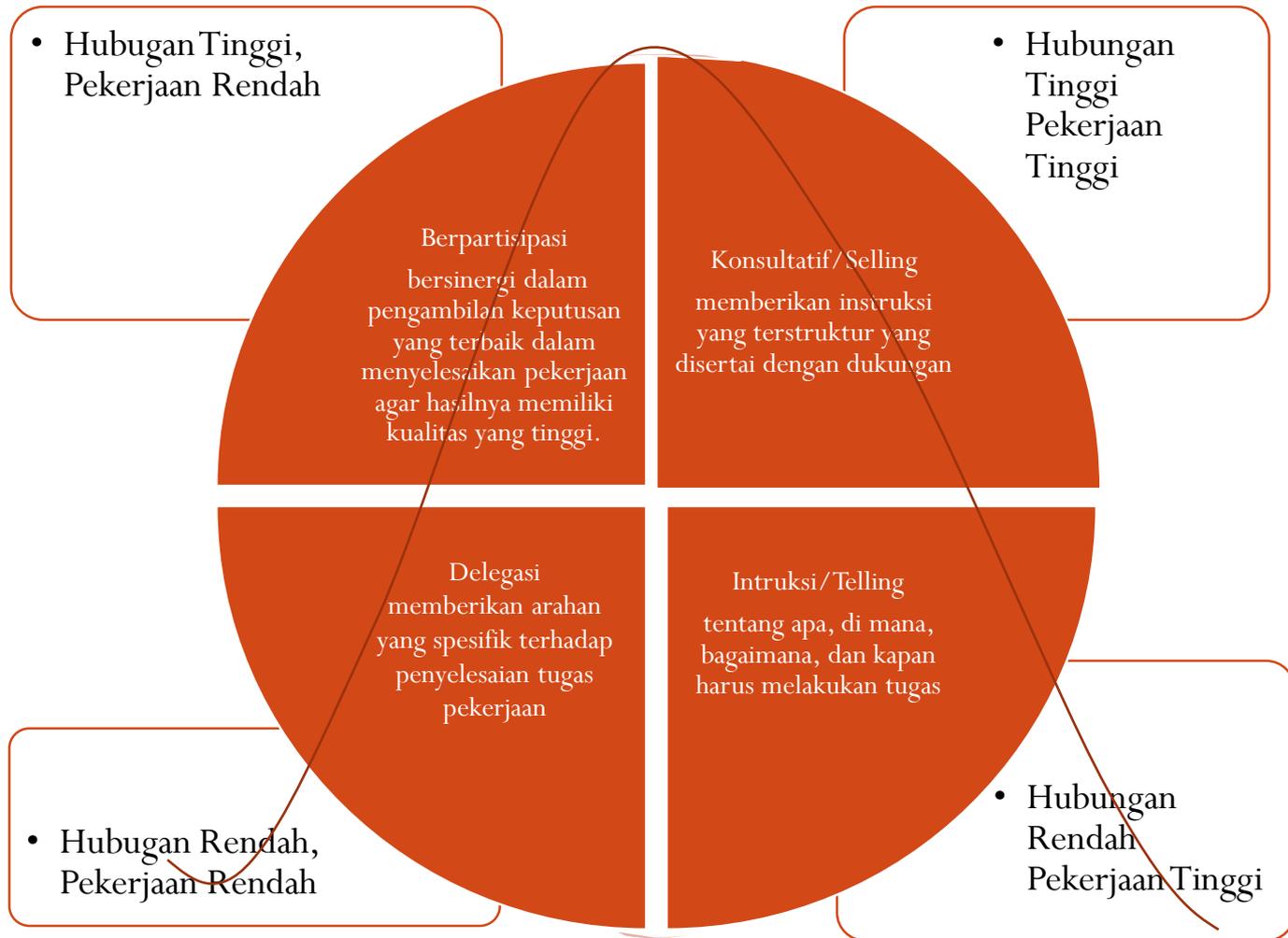
Teori –teori kepemimpinan :

- Teori X-Y (Douglas McGregor)
- Studi Michigan (Rensis Likert)
- Kisi-kisi Manajerial (Blacke-Mouton)
- Studi Ohio State

PENDEKATAN SITUASIONAL CONTINGENCY

- Faktor situasi
- Faktor Karyawan
- Faktor Tugas
- Faktor Organisasi
- Variabel Lingkungan lainnya

Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model



K4/Tinggi
(Mau dan Mampu)

K3/sedang
Tidak mau & mampu

K2/Sedang
Mau&tidak mampu

K1/Rendah
Tidak mau&tidak mampu

5 TAHAP BUDAYA KERJA

1

2

3

4

5

DIPAKSA

TERPAKSA

BISA

BIASA

BUDAYA