

## Kunci Keberhasilan Proses Pengambilan Keputusan

Ahmad Muktamar<sup>1\*</sup>, Besse Friska Marina<sup>2</sup>, Nurfadillah S<sup>3</sup>, Annisa Marcellah<sup>4</sup>

Institut Lamadukkelleng Sengkang<sup>1234</sup>, Indonesia  
ahmadmuktamarku1221@gmail.com\*

Informasi Artikel	Abstract
E-ISSN : 3026-6874 Vol: 1, No: 1, November 2023 Halaman :102-113	<i>This research aims to find out the key to the success of the decision making process. The method used in this research is the literature review method or literature study. Meanwhile, the data sources used are secondary data obtained from reference books, research journals, the internet and others. Decision making is not a trivial aspect that can be simply ignored, especially because the future of an organization is at stake by the success or failure in this process. The research results show that accuracy in decision making is a necessity that cannot be ignored. However, achieving the desired level of accuracy is not an easy thing. One of the crucial steps in ensuring successful decision making is through accuracy in formulating the problem. This process requires a deep understanding of the organizational context and its external environment, including identification of industry trends, market developments, and other factors that may influence decisions. In addition, risk and consequence analysis, involvement of related parties, evaluation of available resources, and understanding time constraints are important aspects in formulating problems. By paying attention to all of these factors, organizations can ensure that problem formulation is done carefully and holistically, creating a solid foundation for more effective and accurate decision making.</i>
<b>Keywords:</b> Decision Making, Decision Accuracy, Decision Making Success	

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kunci keberhasilan proses pengambilan keputusan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kajian pustaka atau studi kepustakaan. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh dari buku referensi, jurnal penelitian, internet dan lainnya. Pengambilan keputusan bukanlah aspek sepele yang dapat diabaikan begitu saja, terutama karena masa depan suatu organisasi dipengaruhi oleh keberhasilan atau kegagalan dalam proses ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketepatan dalam pengambilan keputusan menjadi suatu keharusan yang tidak dapat diabaikan. Namun, untuk mencapai tingkat ketepatan yang diinginkan, tidaklah suatu hal yang mudah. Salah satu langkah krusial dalam memastikan kesuksesan pengambilan keputusan adalah melalui kecermatan dalam merumuskan masalah. Proses ini memerlukan pemahaman mendalam terhadap konteks organisasi dan lingkungan eksternalnya, termasuk identifikasi tren industri, perkembangan pasar, dan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi keputusan. Selain itu, analisis risiko dan konsekuensi, keterlibatan pihak-pihak terkait, evaluasi sumber daya yang tersedia, dan pemahaman terhadap batasan waktu menjadi aspek-aspek penting dalam merumuskan masalah. Dengan memperhatikan semua faktor ini, organisasi dapat memastikan bahwa merumuskan masalah dilakukan dengan cermat dan holistik, menciptakan dasar yang kokoh untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif dan akurat.

**Kata Kunci :** Pengambilan Keputusan, Ketepatan Keputusan, Keberhasilan Pengambilan Keputusan

### PENDAHULUAN

Proses pengambilan keputusan merupakan aspek integral dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam ranah individu maupun kelompok, khususnya di dalam struktur organisasi. Keputusan yang diambil memiliki dampak signifikan terhadap kemajuan atau kemunduran suatu organisasi. Keputusan yang tepat dapat membawa perubahan positif bagi organisasi, sementara keputusan yang kurang tepat dapat berakibat negatif pada kinerja dan administrasi organisasi.

Pengambilan keputusan erat kaitannya dengan hasil yang ingin dicapai, sehingga prosesnya tidak dapat dilakukan secara sembrono. Keputusan yang kurang tepat dapat berujung pada kegagalan mencapai tujuan, sementara keputusan yang benar dapat memberikan keuntungan dalam mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, penting bagi individu maupun organisasi untuk memahami dan

mempelajari proses pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan agar mereka mampu mencapai tujuan dengan cara yang terbaik, efektif, dan efisien.

Keputusan merupakan langkah pemecahan masalah yang diambil setelah memilih satu dari beberapa alternatif yang tersedia. Pengambilan keputusan, pada dasarnya, merujuk pada proses sistematis pemilihan alternatif terbaik dari berbagai pilihan yang ada untuk diimplementasikan sebagai solusi dari suatu masalah.

Didin Kurniadin dan Imam Machali menjelaskan bahwa keputusan merupakan hasil dari pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas. Dalam konteks ini, keputusan terkait dengan jawaban atas pertanyaan mengenai tindakan yang akan diambil dan unsur-unsur perencanaan. Lebih lanjut, keputusan dibuat untuk mengatasi masalah atau kesalahan yang muncul terhadap rencana yang telah ditetapkan atau adanya penyimpangan serius dari rencana sebelumnya.

Keputusan merupakan unsur yang sangat krusial dalam bakat kepemimpinan seseorang, dan kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan yang tepat mencerminkan kualitas kepemimpinan. Keputusan yang dianggap tepat adalah keputusan yang memiliki bobot dan dapat diterima oleh pihak terkait.

Pengambilan keputusan merupakan suatu aspek kritis dalam kehidupan sehari-hari, baik di tingkat individual maupun kelompok, terutama di dalam konteks organisasi. Keputusan yang diambil memiliki dampak signifikan terhadap kemajuan atau kemunduran suatu entitas organisasional. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa pengambilan keputusan yang bijaksana dan tepat adalah kunci untuk mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan.

Keputusan yang tepat dapat memberikan dorongan positif bagi perkembangan organisasi. Ketika para pemimpin dan anggota organisasi mampu membuat keputusan yang berdasarkan informasi yang baik, analisis yang mendalam, dan pemahaman yang menyeluruh, mereka dapat menciptakan langkah-langkah strategis yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Pengambilan keputusan yang efektif juga mencerminkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan merespons dinamika pasar atau industri.

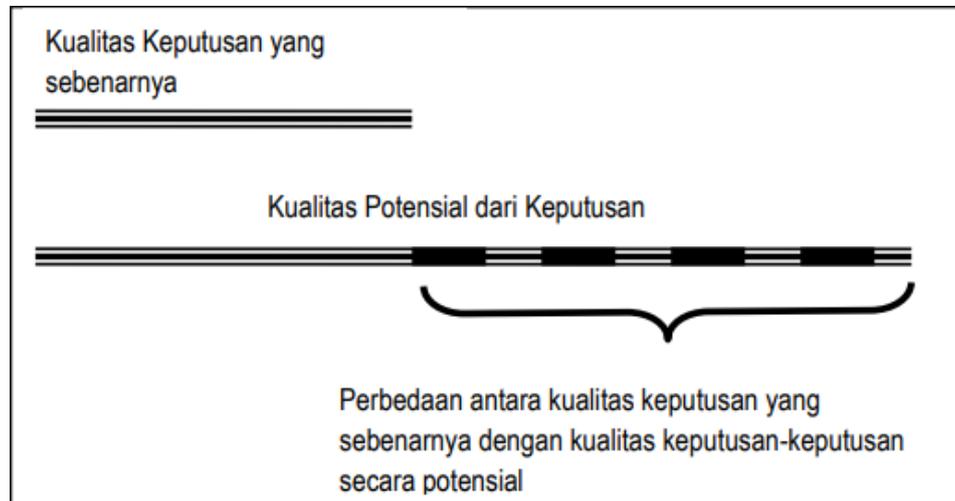
Sebaliknya, pengambilan keputusan yang kurang tepat atau kurang informasional dapat membawa dampak negatif yang serius pada kesehatan organisasi. Keputusan yang salah bisa memicu ketidakpastian, konflik internal, dan bahkan menghancurkan reputasi organisasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang baik bukan hanya masalah menentukan pilihan, tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjangnya.

Setiap individu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut dapat terwujud melalui pencapaian secara individu atau melalui kerja sama dalam kelompok. Organisasi merupakan suatu struktur atau alat yang digunakan oleh individu untuk mengkoordinasikan tindakan mereka, sehingga mereka dapat saling berinteraksi guna mencapai tujuan bersama.

Kualitas suatu keputusan dapat diartikan secara menyeluruh, mencakup efektivitas, efisiensi, dan keabsahan legitimasinya. Kurangnya klarifikasi dalam menjelaskan suatu keputusan dapat mengakibatkan penurunan kualitasnya, sehingga tujuan dari pembuatan keputusan menjadi terhambat. Pengambil keputusan seringkali tidak menyadari bahwa keputusan yang diambil memiliki kualitas rendah. Kegagalan akibat keputusan yang tidak tepat atau berkualitas rendah dapat berdampak pada semua pihak yang terlibat dalam keputusan tersebut. Siklus ini dapat berlanjut jika pengambil keputusan tidak menyadari kesalahan yang telah dibuat, terutama jika rekan sejawat dan bawahan enggan atau takut mengungkapkan kesalahan dalam pengambilan keputusan yang tidak tepat.

Kualitas keputusan yang optimal dapat dicapai ketika pengambil keputusan memiliki pemahaman mendalam tentang metode atau cara yang dapat meningkatkan kualitas keputusan. Ketidakhahaman ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk kurangnya pelatihan atau pembelajaran terkait metode pengambilan keputusan yang baik, kurangnya kerjasama dengan pengambil keputusan berpengalaman untuk memahami berbagai metode tersebut, dan kesibukan dalam pekerjaan yang menghambat kemampuan untuk melakukan kegiatan belajar mandiri guna meningkatkan keterampilan dalam pengambilan keputusan.

Seorang pengambil keputusan memiliki potensi untuk menghasilkan keputusan yang bermutu apabila dia memiliki pengetahuan tentang metode-metode pengambilan keputusan yang efektif. Potensi pengambil keputusan dalam mencapai keputusan yang bermutu mencerminkan kualitas potensial dari keputusan tersebut. Ketidaktahuan pengambil keputusan terhadap metode pengambilan keputusan yang bermutu dapat menciptakan kesenjangan atau perbedaan antara kualitas potensial dari keputusan dan kualitas aktual dari keputusan yang dihasilkan (Kasim, 2003).



Gambar 1. Perbedaan Kualitas Keputusan Sebenarnya dengan Kualitas Potensial dari Keputusan.

Dengan merujuk pada Gambar 1, dapat diamati seberapa besar perbedaan antara kualitas aktual dari keputusan dan kualitas potensialnya. Penting bagi para pengambil keputusan untuk memiliki pemahaman yang baik terhadap metode- metode pengambilan keputusan, karena perbedaan yang terjadi mencerminkan kurangnya profesionalisme dalam pengambilan keputusan, yang dapat mengakibatkan proses kerja yang kurang efisien.

Organisasi muncul sebagai respons terhadap kemunculan sejumlah masalah dan tantangan yang dihadapi manusia. Pengelolaan organisasi melibatkan usaha untuk menemukan kebijakan dan strategi terbaik guna memastikan kelangsungan hidup organisasi dan mencapai kemakmuran bagi para pemilik dan pengelola. Oleh karena itu, tujuan utama dari pengambilan keputusan adalah mencari solusi yang mendukung kelangsungan hidup organisasi dan berkontribusi pada penciptaan kemakmuran.

Tugas strategis seorang pemimpin melibatkan kemampuan dalam pengambilan keputusan, sehingga seorang pemimpin diharapkan memiliki keterampilan untuk membuat keputusan yang efektif. Keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin, baik itu secara cepat, tepat, dan benar, memiliki dampak signifikan pada langkah- langkah selanjutnya dalam menjalankan suatu organisasi. Keputusan yang tepat dapat membawa kesuksesan bagi organisasi, baik itu berupa organisasi yang berorientasi pada keuntungan maupun organisasi non-profit. Sebaliknya, keputusan yang tidak tepat dapat berisiko terhadap perjalanan dan langkah-langkah berikutnya dalam mengelola organisasi.

Menurut Sudarmo dalam Anwar (2014), keputusan merupakan keterkaitan dengan ketetapan atau penentuan suatu pilihan yang diinginkan. Proses pengambilan keputusan menjadi rumit karena bagian yang paling sulit adalah memisahkan gejala dari masalah. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang jelas dan terarah dapat membantu mengidentifikasi langkah-langkah yang perlu diambil. Secara esensial, pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari berbagai opsi secara sistematis untuk diimplementasikan sebagai cara pemecahan masalah.

Setiap individu memiliki tujuan yang ingin dicapai, baik secara independen maupun melalui partisipasi dalam kelompok. Organisasi, sebagai wadah atau alat, digunakan oleh manusia untuk mengkoordinasikan tindakan mereka dengan tujuan berinteraksi untuk mencapai sejumlah tujuan yang sama. Kemunculan organisasi dipicu oleh munculnya sejumlah masalah dan tantangan yang dihadapi manusia. Para pengelola dihadapkan pada tugas menemukan kebijakan dan strategi terbaik agar organisasi dapat bertahan dan menciptakan kemakmuran bagi pemilik dan pengelolanya. Tujuan utama dari pengambilan keputusan adalah mencari solusi yang mendukung kelangsungan hidup organisasi, memungkinkan terus terciptanya kemakmuran bagi pemiliknya.

Dalam konteks pengambilan keputusan, konsep ini mencakup suatu proses mental yang terlibat dalam pemilihan alternatif dari berbagai opsi yang tersedia. Keputusan tersebut dapat bervariasi, mulai dari yang sederhana seperti memilih menu makanan, hingga yang kompleks seperti kebijakan perusahaan atau keputusan pemerintah. Dalam organisasi, pengambilan keputusan melibatkan tidak hanya individu tetapi juga berbagai pemangku kepentingan yang berkontribusi pada proses tersebut.

Dalam merinci faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan pengambilan keputusan, keterlibatan pihak-pihak terkait menjadi aspek yang krusial. Partisipasi dari individu atau kelompok yang memiliki pemahaman mendalam dan kepentingan terhadap hasil keputusan dapat meningkatkan kualitas dan penerimaan keputusan. Analisis risiko dan konsekuensi juga merupakan elemen penting, di mana mempertimbangkan kemungkinan hasil positif dan negatif, serta dampak jangka panjangnya, mendukung proses pengambilan keputusan yang holistik.

Selain itu, kecermatan dalam merumuskan masalah menjadi langkah awal yang kritis. Memahami konteks, sumber daya yang tersedia, dan batasan waktu membantu dalam menentukan permasalahan dengan akurat. Kemampuan untuk beradaptasi dan bersifat fleksibel juga menjadi faktor penentu, mengingat lingkungan yang terus berubah memerlukan respons yang cepat dan efektif. Dengan demikian, keberhasilan dalam pengambilan keputusan tidak hanya terletak pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang cermat dan terarah.

Selain faktor-faktor tersebut, aspek adaptabilitas dan fleksibilitas menjadi hal yang sangat penting dalam konteks pengambilan keputusan. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, kondisi pasar, atau perkembangan situasional lainnya menjadi kunci keberhasilan. Keputusan yang diambil seharusnya dapat mengakomodasi dinamika yang terus berubah.

Pengambilan keputusan bukanlah proses yang dapat diabaikan begitu saja. Masa depan organisasi seringkali bergantung pada keberhasilan proses ini. Kesalahan atau kegagalan dalam pengambilan keputusan dapat berdampak signifikan terhadap kinerja dan eksistensi suatu entitas. Oleh karena itu, ketepatan dalam pengambilan keputusan bukan hanya menjadi suatu keharusan, melainkan suatu tuntutan yang mendesak. Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang diangkat yaitu bagaimana kunci keberhasilan proses pengambilan keputusan?

## **METODE**

Adapun metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan. Kajian pustaka atau studi pustaka merupakan kegiatan yang diwajibkan dalam suatu penelitian, khususnya penelitian akademik. Pengumpulan data dalam penelitian ini dan atau mengeksplorasi berbagai jurnal, buku, dokumen serta sumber data dan informasi lainnya yang dianggap relevan dengan topik penelitian. Pendekatan studi pustaka memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan yang mendalam dari literatur yang ada tanpa harus terlibat langsung dalam kegiatan lapangan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi kunci dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin sebagian besar mengalokasikan waktu, perhatian, dan pikirannya untuk mengevaluasi

proses pengambilan keputusan. Semakin tinggi jabatan seseorang dalam struktur kepemimpinan suatu organisasi, semakin menjadi tugas utama bagi mereka untuk mengambil keputusan. Perilaku dan pendekatan seorang pemimpin dalam proses pengambilan keputusan memiliki dampak besar terhadap sikap dan perilaku para pengikutnya. Faktor ini memainkan peran kunci dalam menentukan kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam Kamus Besar Ilmu Pengetahuan, pengambilan keputusan atau Decision Making diartikan sebagai proses pemilihan keputusan atau kebijakan berdasarkan kriteria tertentu. Proses ini melibatkan dua alternatif atau lebih, karena jika hanya terdapat satu alternatif, maka tidak akan ada keputusan yang harus diambil. Dalam istilah lain, pengambilan keputusan merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk memecahkan masalah yang dihadapi, yang melibatkan penetapan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi.

McLeod mendeskripsikan alternatif sebagai solusi. Baginya, pengambilan keputusan adalah aktivitas pemecahan masalah yang melibatkan memilih solusi untuk diimplementasikan. Keputusan diartikan sebagai tindakan pilihan yang akan dilaksanakan. Sementara itu, Rue mempersempit pengertian pengambilan keputusan sebagai proses pemilihan dan penentuan respon yang paling layak dari berbagai alternatif untuk menyelesaikan masalah.

Pengambilan keputusan melibatkan tindakan yang rasional dan logis, melalui langkah-langkah seperti identifikasi masalah, pembuatan solusi alternatif, pemilihan solusi, serta implementasi dan evaluasi solusi. Kreitner & Kinicki menyarankan manajer untuk menggunakan pemikiran rasional dalam pengambilan keputusan. Northcraft & Neale menyatakan bahwa keputusan adalah respon terhadap masalah, yang dapat bervariasi dalam tingkat kepentingan, mulai dari memilih pekerjaan setelah lulus hingga menentukan merek pasta gigi yang akan dibeli.

Pengambilan keputusan merupakan hasil dari perbuatan berpikir, dan dalam konteks psikologi kognitif, perhatiannya terfokus pada bagaimana seseorang mengambil keputusan. Dalam studi ini, pengambilan keputusan dibedakan dari pemecahan masalah, di mana tujuan yang jelas ditetapkan, dan pencapaian sasaran diuraikan menjadi sub tujuan untuk membimbing tindakan yang harus diambil. Hal ini juga berbeda dari penalaran, yang melibatkan perpindahan dari pengetahuan yang telah diketahui ke pengetahuan yang lebih lanjut.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa inti dari pengambilan keputusan adalah merumuskan beberapa alternatif tindakan dalam menghadapi suatu situasi, kemudian menentukan pilihan yang tepat di antara alternatif-alternatif tersebut setelah dilakukan evaluasi terhadap efektivitasnya untuk mencapai tujuan. Hasil dari proses pengambilan keputusan adalah keputusan itu sendiri. Pentingnya pengambilan keputusan tergambar dalam peran yang dimainkannya dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan dalam konteks organisasi, khususnya dalam lingkungan pendidikan. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah perlu memiliki ketrampilan untuk mengambil keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien demi mencapai tujuan pendidikan.

## 1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Menurut Bowo (2008), pengambilan keputusan adalah suatu proses yang melibatkan penemuan satu pilihan terbaik dari berbagai alternatif secara rasional. Oleh karena itu, proses ini membutuhkan waktu dan tidak dapat terjadi dengan cepat atau instan.

Menurut Rizky Dermawan (2004:2-3), pengambilan keputusan adalah suatu ilmu dan seni yang harus dicari, dipelajari, dimiliki, dan dikembangkan secara mendalam oleh setiap orang. Pengambilan keputusan disebut sebagai seni karena kegiatannya selalu dihadapkan pada peristiwa-peristiwa yang memiliki karakteristik keunikan tersendiri. Di sisi lain, pengambilan keputusan juga dikategorikan sebagai ilmu karena aktivitasnya melibatkan sejumlah cara, metode, atau pendekatan yang bersifat sistematis, teratur, dan terarah.

Menurut Irham Fahmi, keputusan merupakan suatu proses penelusuran masalah yang dimulai dari latar belakang masalah, identifikasi masalah, hingga terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi tersebut kemudian digunakan sebagai pedoman dasar dalam pengambilan keputusan.

Karena itu, dampak yang signifikan dapat terjadi jika rekomendasi yang dihasilkan mengandung kekeliruan atau kesalahan, terutama jika disebabkan oleh ketidakhati-hatian dalam melakukan analisis masalah.

Menurut Eisenfuhr (dalam Lunenburg, 2010), pengambilan keputusan adalah proses membuat pilihan dari sejumlah alternatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Definisi ini mencakup tiga elemen kunci. Pertama, pengambilan keputusan melibatkan pemilihan dari sejumlah opsi. Kedua, ini merupakan suatu proses yang melibatkan lebih dari sekadar pemilihan akhir di antara alternatif. Ketiga, "hasil yang diinginkan" yang disebutkan dalam definisi ini melibatkan tujuan atau target yang dihasilkan dari aktivitas mental, di mana pembuat keputusan terlibat dalam mencapai keputusan akhir (dalam Lunenburg, 2010).

Pengambilan keputusan, menurut Terry (1994), adalah pemilihan perilaku alternatif tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada. Pendapat lain dari Wang dan Ruhe (2007) menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses memilih pilihan yang lebih disukai atau tindakan dari antara alternatif berdasarkan kriteria atau strategi yang diberikan.

Pengambilan keputusan merujuk pada proses mental atau aktivitas kognitif yang melibatkan pemilihan suatu alternatif dari berbagai opsi atau tindakan yang mungkin dilakukan. Ini merupakan aspek kritis dalam kehidupan sehari-hari dan konteks organisasional, di mana individu atau kelompok harus memilih solusi atau langkah tindakan yang dianggap paling tepat untuk mencapai tujuan tertentu. Pengambilan keputusan tidak hanya terbatas pada situasi yang kompleks atau strategis; bahkan keputusan sehari-hari yang sederhana pun melibatkan proses ini. Aspek penting dari pengambilan keputusan adalah adanya ketidakpastian, di mana individu harus beroperasi dengan informasi yang terbatas atau tidak lengkap untuk membuat keputusan yang rasional dan efektif. Proses ini juga seringkali melibatkan pertimbangan antara keuntungan dan kerugian, risiko, serta dampak jangka pendek dan panjang dari setiap alternatif yang dipertimbangkan.

Proses pengambilan keputusan adalah pendekatan terstruktur yang memberdayakan para profesional untuk mengatasi masalah dengan mempertimbangkan bukti secara cermat, mengeksplorasi pilihan alternatif, dan pada akhirnya membuat pilihan yang tepat. Proses yang terdefinisi dengan baik ini juga menawarkan kesempatan untuk mengevaluasi efektivitas keputusan pada akhirnya, memastikan keselarasan keputusan tersebut dengan hasil yang diinginkan.

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya melibatkan pemilihan dari berbagai alternatif tindakan yang mungkin dipilih, dengan harapan menghasilkan keputusan terbaik. Penyusunan model keputusan merupakan upaya untuk mengartikulasikan hubungan-hubungan logis yang mendasari persoalan keputusan ke dalam suatu model matematis. Model ini mencerminkan relasi antara berbagai faktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Kendati demikian, tahap penerapan keputusan seringkali menjadi aspek tersulit, di mana pengambil keputusan perlu meyakinkan semua pihak terlibat bahwa keputusan yang diambil merupakan pilihan terbaik, sehingga mereka merasa terlibat dan terikat pada keputusan tersebut.

## 2. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

Peter F. Drucker mengemukakan bahwa terdapat dua jenis keputusan, yakni keputusan umum dan keputusan khusus. Keputusan umum muncul dari prinsip-prinsip, kebijaksanaan, atau aturan-aturan yang telah ditetapkan, dan diperlukan untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang bersifat umum. Sementara itu, keputusan khusus diperlukan untuk menetapkan prosedur pemecahan dalam menghadapi masalah luar biasa yang tidak dapat diatasi dengan peraturan umum.

Keputusan dapat diklasifikasikan berdasarkan Regularitas, yang melibatkan kegiatan manajemen yang dilakukan secara terstruktur atau tidak terstruktur. Kegiatan terstruktur terjadi secara berulang-ulang, sementara kegiatan tidak terstruktur bukanlah kegiatan rutin. Keputusan untuk kegiatan manajemen terstruktur melibatkan pengambilan keputusan terprogram, yang melibatkan serangkaian tahap penyelesaian. Di sisi lain, keputusan untuk kegiatan manajemen tidak terstruktur melibatkan pengambilan keputusan tidak terprogram tanpa melalui serangkaian tahap penyelesaian. Klasifikasi keputusan berdasarkan tingkat regularitas terdiri dari dua jenis, yakni keputusan terprogram, yang

berkaitan dengan masalah yang sudah diketahui sebelumnya, dan keputusan tidak terprogram, yang terkait dengan masalah-masalah yang baru muncul.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan:

Pengambilan keputusan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang dapat bervariasi tergantung pada konteks dan individu yang terlibat. Beberapa faktor yang umumnya memengaruhi proses pengambilan keputusan melibatkan pemahaman situasi, nilai-nilai pribadi, pengalaman sebelumnya, serta tekanan lingkungan. Lingkungan organisasional dan budaya juga dapat menjadi faktor penentu dalam proses ini. Selain itu, aspek-aspek psikologis seperti emosi, persepsi, dan motivasi turut berperan dalam membentuk keputusan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan sangat bervariasi dan dapat dipengaruhi oleh berbagai konteks dan situasi. Berikut adalah beberapa faktor utama yang dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan:

- a. **Informasi dan Pengetahuan:** Tingkat informasi yang tersedia dan pengetahuan individu atau kelompok terkait masalah yang dihadapi memainkan peran kunci dalam pengambilan keputusan. Semakin lengkap dan akurat informasi yang dimiliki, semakin baik keputusan yang dapat diambil.
- b. **Emosi dan Motivasi:** Emosi individu atau kelompok dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan. Faktor-faktor seperti rasa takut, kegembiraan, atau frustrasi dapat memainkan peran dalam pembentukan preferensi dan kecenderungan memilih suatu alternatif.
- c. **Nilai dan Kepercayaan:** Nilai-nilai dan kepercayaan personal atau kelompok dapat memengaruhi penilaian terhadap alternatif keputusan. Keputusan yang sejalan dengan nilai-nilai dan kepercayaan biasanya lebih mungkin diterima.
- d. **Tekanan Lingkungan:** Tekanan dari lingkungan eksternal, seperti persaingan industri, perubahan pasar, atau kebijakan pemerintah, dapat menjadi faktor yang signifikan dalam pengambilan keputusan. Organisasi atau individu seringkali harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan untuk membuat keputusan yang relevan.
- e. **Pengaruh Sosial:** Interaksi dengan orang lain, baik dalam konteks keluarga, teman, atau rekan kerja, dapat memengaruhi keputusan seseorang. Opini atau pandangan orang lain dapat memainkan peran dalam membentuk preferensi dan arah keputusan.
- f. **Keterbatasan Waktu dan Sumber Daya:** Keterbatasan waktu atau sumber daya dapat memaksa individu atau kelompok untuk membuat keputusan dengan cepat dan mungkin mengorbankan tingkat ketelitian atau kelengkapan analisis.
- g. **Pengalaman Sebelumnya:** Pengalaman masa lalu dapat membentuk kerangka kerja mental individu atau kelompok dalam menghadapi situasi serupa. Pengalaman ini dapat menjadi sumber pembelajaran berharga untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di masa mendatang.
- h. **Kepribadian dan Gaya Pengambilan Keputusan:** Faktor-faktor kepribadian, seperti tingkat toleransi terhadap risiko atau preferensi terhadap struktur dalam pengambilan keputusan, juga dapat mempengaruhi cara seseorang menghadapi dan membuat keputusan.

Faktor-faktor ini seringkali saling terkait dan kompleks. Kombinasi dari berbagai faktor ini membentuk kerangka kerja dalam pengambilan keputusan, dan pemahaman mendalam terhadap mereka dapat membantu individu atau kelompok membuat keputusan yang lebih informasional dan terarah.

### 4. Tingkatan Pengambilan Keputusan:

Pengambilan keputusan dapat dibagi menjadi berbagai tingkatan, mulai dari keputusan operasional sehari-hari hingga keputusan strategis yang melibatkan visi jangka panjang dan dampak besar terhadap organisasi. Tingkat kepentingan dan kompleksitas masalah dapat mempengaruhi

tingkat keterlibatan serta ketersediaan sumber daya yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan berdasarkan tingkat kepentingan, kompleksitas, dan dampaknya. Berikut adalah beberapa tingkatan umum dalam pengambilan keputusan:

- a. **Keputusan Operasional:** Keputusan ini bersifat rutin dan berulang, terkait dengan tugas dan kegiatan harian. Umumnya, keputusan operasional diambil di tingkat pelaksanaan untuk menyelesaikan masalah sehari-hari dan memastikan kelancaran operasional.
- b. **Keputusan Taktis:** Keputusan taktis berkaitan dengan pengaturan strategi dan sumber daya di tingkat menengah organisasi. Ini seringkali melibatkan penyesuaian rencana atau program agar sesuai dengan tujuan yang lebih besar.
- c. **Keputusan Strategis:** Tingkatan ini melibatkan keputusan yang memiliki dampak jangka panjang pada organisasi. Keputusan strategis mempengaruhi visi dan misi organisasi serta melibatkan analisis faktor-faktor eksternal dan internal yang signifikan.
- d. **Keputusan Manajerial:** Keputusan manajerial berhubungan dengan fungsi manajemen di tingkat menengah dan mengarah pada pengaturan sumber daya dan proses organisasi. Keputusan ini membentuk dasar bagi pengambilan keputusan di tingkatan yang lebih rendah.
- e. **Keputusan Program:** Keputusan program melibatkan pengembangan dan implementasi program atau proyek tertentu. Tingkat kepentingan dan dampaknya dapat bervariasi tergantung pada sifat dan tujuan program tersebut.
- f. **Keputusan Kebijakan:** Keputusan kebijakan melibatkan penetapan aturan, norma, atau pedoman yang berlaku di tingkat organisasi. Kebijakan ini membentuk kerangka kerja untuk pengambilan keputusan di tingkat yang lebih rendah.

Tingkatan-tingkatan ini tidak selalu terpisah satu sama lain, dan seringkali saling terkait dalam suatu hierarki pengambilan keputusan. Keputusan di tingkat yang lebih tinggi akan memengaruhi keputusan di tingkat yang lebih rendah, dan sebaliknya. Pengintegrasian keputusan di berbagai tingkatan menjadi kunci untuk mencapai konsistensi dan tujuan organisasional secara keseluruhan.

## 5. Tantangan dalam Pengambilan Keputusan:

Meskipun pengambilan keputusan merupakan bagian integral dari kehidupan, tantangan yang dihadapi seringkali kompleks. Ketidakpastian, ketidaksempurnaan informasi, dan tekanan lingkungan dapat mempersulit proses pengambilan keputusan. Dalam menghadapi tantangan ini, individu dan organisasi perlu mengembangkan keterampilan analitis, kepemimpinan, dan adaptabilitas untuk membuat keputusan yang efektif.

Pengambilan keputusan seringkali dihadapkan pada sejumlah tantangan yang dapat mempersulit proses tersebut. Beberapa tantangan utama meliputi:

- a. **Ketidakpastian:** Ketidakpastian terkait dengan ketersediaan informasi yang tidak lengkap atau tidak pasti sering menjadi tantangan utama dalam pengambilan keputusan. Keputusan harus diambil bahkan ketika semua informasi yang diinginkan tidak sepenuhnya tersedia.
- b. **Tekanan Waktu:** Keterbatasan waktu seringkali menjadi kendala yang signifikan. Keputusan seringkali harus diambil dalam batas waktu yang ketat, terutama dalam situasi kritis atau mendesak. Tekanan waktu dapat mempengaruhi kualitas keputusan.
- c. **Risiko dan Ketidakpastian:** Setiap keputusan melibatkan risiko, dan kemampuan untuk menilai dan mengelola risiko merupakan tantangan. Keputusan yang diambil tanpa mempertimbangkan risiko dapat memiliki dampak negatif yang signifikan.
- d. **Konflik dan Konsensus:** Dalam konteks keputusan kelompok, adanya konflik antar anggota tim atau kesulitan mencapai konsensus dapat menjadi tantangan. Membangun kesepakatan di antara berbagai kepentingan dapat memerlukan keterampilan komunikasi dan negosiasi yang efektif.

- e. Persepsi dan Bias: Persepsi subyektif dan bias personal dapat mempengaruhi penilaian dan keputusan. Membawa pemahaman objektif dan mengenali bias pribadi menjadi kunci dalam membuat keputusan yang lebih rasional.
- f. Pengaruh Sosial dan Politik: Faktor-faktor sosial dan politik, baik di tingkat individu maupun organisasi, dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan. Tekanan dari pihak-pihak tertentu atau kepentingan kelompok dapat memperumit keputusan.
- g. Keterbatasan Sumber Daya: Keputusan sering kali harus diambil dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya, termasuk waktu, uang, dan personel. Memastikan efisiensi dalam penggunaan sumber daya merupakan tantangan tersendiri.
- h. Kepastian Informasi: Keterbatasan atau tidak pastinya informasi yang tersedia dapat menjadi kendala dalam membuat keputusan yang tepat. Kesalahan atau ketidaklengkapan informasi dapat memberikan dampak yang signifikan pada hasil keputusan.
- i. Tantangan Etika: Keputusan sering kali harus diambil dengan mempertimbangkan konsekuensi etika. Tantangan ini dapat muncul ketika keputusan yang diambil harus memilih antara prinsip-prinsip etika yang berbeda atau ketika keputusan dapat memiliki dampak negatif pada pihak-pihak terkait.

## 6. Pengambilan Keputusan Sebagai Suatu Proses

Pengambilan keputusan dapat dipahami sebagai suatu proses kompleks yang dimulai dengan mengidentifikasi masalah atau peluang yang memerlukan tindakan. Identifikasi ini memberikan dasar untuk mendefinisikan tujuan yang ingin dicapai melalui keputusan tersebut. Tujuan tersebut kemudian menjadi panduan dalam mencari alternatif atau opsi yang mungkin.

Selanjutnya, dalam tahap evaluasi, setiap alternatif dievaluasi secara cermat. Faktor-faktor seperti risiko, biaya, dampak, dan keuntungan dieksplorasi untuk mengukur kecocokan masing-masing alternatif dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tahap ini memerlukan analisis yang cermat dan berpikir kritis.

Proses selanjutnya adalah pemilihan alternatif terbaik berdasarkan hasil evaluasi. Keputusan yang diambil merupakan titik sentral dari seluruh proses, dan keputusan ini akan membimbing langkah-langkah selanjutnya. Implementasi keputusan melibatkan perencanaan dan pelaksanaan tindakan yang diperlukan untuk menjalankan alternatif yang dipilih.

Evaluasi dan pembelajaran menjadi langkah penting setelah implementasi. Proses evaluasi mengukur sejauh mana keputusan tersebut berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Pembelajaran dari hasil evaluasi menjadi dasar untuk perbaikan dan pengembangan dalam pengambilan keputusan di masa mendatang.

Jika ditemukan ketidaksesuaian antara hasil evaluasi dengan tujuan awal, proses pengambilan keputusan mungkin perlu direvisi. Koreksi dan penyesuaian dapat dilakukan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil lebih sesuai dengan kondisi yang berkembang.

Keseluruhan, pengambilan keputusan sebagai suatu proses melibatkan serangkaian langkah yang terstruktur dan terencana, dimulai dari identifikasi masalah atau peluang hingga implementasi dan pembelajaran. Pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses ini membantu individu atau organisasi untuk membuat keputusan yang lebih informasional, efektif, dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

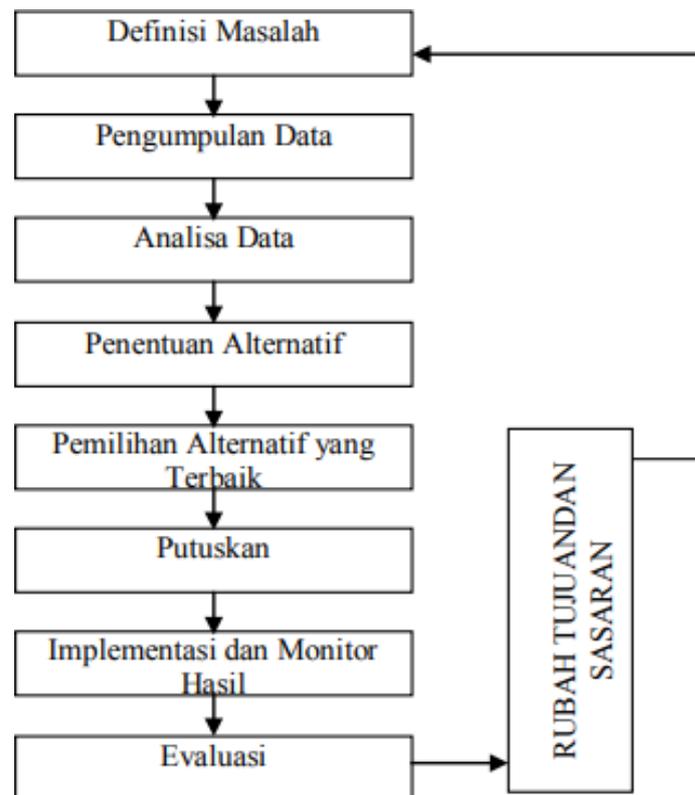
Sebagai suatu proses, pengambilan keputusan terdiri atas serangkaian tahapan kegiatan. Simon (Jogiyanto, 2003:75) memperkenalkan empat aktivitas dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: 1) *intelligence*, tahap pengumpulan informasi untuk mengidentifikasi permasalahan; 2) *design*, adalah tahap perancangan solusi dalam bentuk alternatif-alternatif pemecahan masalah; 3) *choice*, adalah tahap memilih dari alternatif-alternatif yang disediakan dan 4) *implementation*, yaitu tahap melaksanakan keputusan dan melaporkan hasilnya.

Handoko, (1992:133-138) menjelaskan bahwa proses dasar pembuatan keputusan rasional mencakup tahapan: 1) Pemahaman dan perumusan masalah, 2) Pengumpulan dan analisa data yang

relevan, 3) Pengembangan alternatif-alternatif, 4) Evaluasi alternatif-alternatif, 5) Pemilihan alternatif terbaik, 6) Implementasi keputusan, dan 7) Evaluasi hasil-hasil keputusan.

Johanes Supranto (1998:1) memaparkan langkah-langkah pengambilan keputusan sebagai berikut: 1) Rumuskan/definiskan persoalan keputusan, 2) Kumpulkan informasi yang relevan, 3) Cari alternatif tindakan, 4) Lakukan analisis alternatif yang fisibel, 5) Pilih alternatif terbaik, 6) Laksanakan keputusan dan evaluasi hasilnya.

Siagian (1980:96) mengemukakan terdapat tujuh langkah yang dapat ditempuh dalam pengambilan keputusan, yaitu: 1) Mengetahui hakekat masalah yang dihadapi, dengan perkataan lain mendefinisikan masalah yang dihadapi dengan setepat-tepatnya; 2) Mengumpulkan fakta-fakta dan data yang relevan; 3) Mengolah fakta-fakta dan data tersebut; 4) Menentukan beberapa alternatif yang mungkin ditempuh; 5) Memilih cara pemecahan dari alternatif yang telah diolah dengan matang; 6) Memutuskan tindakan yang hendak dilakukan; dan 7) Menilai hasil-hasil yang diperoleh sebagai akibat dari keputusan yang telah diambil.



Gambar 2 Proses Pengambilan Keputusan

Sumber : Sondang P. Siagian (1980). *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*, Jakarta: PT Gunung Agung.

## 8. Masalah dalam Proses Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan, beberapa masalah dapat timbul, mempengaruhi kualitas dan efektivitas keputusan yang dihasilkan. Pertama, ketidakpastian dan kompleksitas situasi seringkali menjadi hambatan utama. Kurangnya kejelasan informasi atau situasi yang rumit membuat sulit untuk memprediksi hasil dari setiap alternatif yang dipertimbangkan.

Masalah kedua muncul ketika terdapat kelangkaan informasi yang relevan. Keterbatasan atau ketidakterediaan informasi dapat menghambat kemampuan untuk membuat keputusan yang informasional. Selain itu, tekanan waktu sering menjadi masalah serius. Ketika keputusan harus diambil dengan cepat, keterbatasan waktu dapat menghambat kemampuan untuk melakukan analisis mendalam atau pertimbangan yang matang.

Masalah lain melibatkan ketidaksesuaian model pengambilan keputusan. Pemilihan model atau pendekatan yang tidak sesuai dengan sifat masalah dapat menghasilkan keputusan yang tidak tepat. Dalam konteks keputusan kelompok, konflik di antara anggota tim atau pemangku kepentingan dapat menjadi hambatan besar. Konflik pendapat atau kepentingan dapat memengaruhi kemampuan untuk mencapai konsensus.

Selain itu, bias keputusan dapat muncul akibat faktor emosional atau pengalaman pribadi, merugikan objektivitas dalam proses keputusan. Kurangnya kreativitas dalam merumuskan alternatif keputusan juga dapat membatasi solusi yang inovatif. Tidak evaluatif terhadap keputusan sebelumnya dapat mengakibatkan pengulangan kesalahan atau keputusan yang kurang optimal. Ketidaksesuaian dengan tujuan dan nilai dapat mengarah pada ketidaksepakatan dan ketidakpuasan, serta merugikan pencapaian tujuan jangka panjang.

Terakhir, tantangan etika dapat muncul ketika keputusan harus memilih antara nilai-nilai yang berbeda atau ketika ada risiko dampak negatif pada pihak-pihak terkait. Kesadaran terhadap masalah-masalah ini penting untuk mengoptimalkan proses pengambilan keputusan dan memastikan keputusan yang lebih baik diambil.

Mengatasi masalah dalam proses pengambilan keputusan memerlukan pendekatan yang cermat dan terencana. Pertama-tama, para pengambil keputusan perlu memahami tingkat ketidakpastian yang ada dan mencari cara untuk mengelola kompleksitas informasi yang terbatas. Keterlibatan tim atau pemangku kepentingan relevan dapat membantu memperkaya sudut pandang dan meningkatkan kualitas analisis.

Ketidakpastian informasi dapat diatasi dengan merancang strategi pengumpulan data yang lebih komprehensif atau dengan memanfaatkan teknologi untuk mengakses informasi tambahan. Dalam konteks tekanan waktu, strategi manajemen waktu yang efektif, seperti menetapkan prioritas atau merancang proses keputusan yang lebih efisien, dapat membantu menanggulangi kendala tersebut.

Selain itu, penggunaan model pengambilan keputusan yang sesuai dan adaptif untuk setiap situasi dapat meminimalkan risiko bias dan kesalahan interpretasi. Konflik di antara anggota tim dapat diatasi melalui komunikasi yang terbuka dan keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan. Peningkatan keterlibatan anggota tim juga dapat mengurangi bias dan meningkatkan keadilan dalam keputusan kelompok.

Mengenali kecenderungan bias pribadi dan mempromosikan pemikiran kreatif dapat diatasi dengan menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan dan pertukaran ide. Evaluasi terhadap keputusan sebelumnya menjadi kunci untuk memastikan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan dan peningkatan terus-menerus.

Untuk mengatasi tantangan etika, perlu diterapkan kerangka kerja etika yang jelas dan pemantauan ketat terhadap implikasi etis dari setiap keputusan yang diambil. Kesadaran terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi juga dapat membantu meminimalkan risiko konflik dengan etika.

Dengan menggali solusi untuk setiap masalah yang mungkin timbul dalam pengambilan keputusan, individu dan organisasi dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk membuat keputusan yang lebih cerdas, efektif, dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

## **KESIMPULAN**

Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif terbaik untuk menyelesaikan suatu masalah melalui metode dan teknik tertentu. Implikasi dari definisi ini menunjukkan bahwa kunci keberhasilan dalam proses pengambilan keputusan terletak pada ketepatan dalam merumuskan masalah (problem structuring). Namun, tantangannya terletak pada kompleksitas sifat subjektif dari masalah itu sendiri. Apa yang dianggap sebagai masalah oleh sebagian orang mungkin tidak sama bagi orang lain. Oleh karena itu, diperlukan keterampilan decision maker dalam melakukan problem structuring agar proses pengambilan keputusan dapat berjalan secara efektif.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa tahapan proses pengambilan keputusan yang dimaksud dalam penelitian ini melibatkan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Perumusan Masalah: Mengidentifikasi dan merumuskan masalah dengan jelas sehingga dapat dipecahkan.
- b. Penentuan Kriteria Pemecahan Masalah: Menetapkan kriteria atau standar yang akan digunakan untuk mengevaluasi alternatif pemecahan masalah.
- c. Pengidentifikasian Alternatif Pemecahan Masalah: Menemukan dan mengidentifikasi berbagai alternatif atau solusi yang mungkin untuk menyelesaikan masalah.
- d. Penilaian Terhadap Alternatif Pemecahan Masalah: Mengevaluasi setiap alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.
- e. Pemilihan Alternatif yang Terbaik: Memilih alternatif yang dianggap paling memenuhi kriteria dan dapat menjadi solusi terbaik.
- f. Penetapan Keputusan atau Pengimplementasian Alternatif yang Dipilih: Menetapkan keputusan akhir dan melaksanakan alternatif pemecahan masalah yang telah dipilih.

Dengan demikian, rangkaian tahapan ini membentuk suatu proses sistematis dalam pengambilan keputusan.

## REFERENCES

- Anwar, Herson. 2014. Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*. 8 (1). Hal 38 - 55
- Bowo, A (2008). Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. *Modul Pengantar Program Kelas Khusus Karyawan*. Universitas Gunadarma
- Dunn, William N. (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction (2nd ed.)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Faliza N., Muktamar B.A., Setiawan R., & Agustina W. (2023). The Effect of Leadership Effectiveness and Islamic Work Motivation on Organization Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Variable. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 409-425. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i1.4016>
- George R. Terry (1994). A.I.T.B.S. Publishers
- Jogiyanto. (2003). *Sistem Teknologi Informasi*. Andi: Yogyakarta
- Johanes Supranto. (1998). *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Lunenburg, Fred C. 2010. The Decision Making Process, *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal* 27 (4): 1-12.
- Malayu S.P. Hasibuan. (1986). *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Gunung Agung
- Maman Ukas. (2004). *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Agnini Bandung
- Muktamar, A., Sartika, W. O., SM, M., Novrizal Nur, S. E., Ir Sufrin Hannan, M. M., Syamsulbahri, S., ... & Nurhadi, S. E. (2023). *PENGANTAR MANAJEMEN*. Lakeisha.
- Patton, Carl V. dan David S. Sawicki. (1986). *Basic Methods of Policy Analysis and Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rizky Dermawan. (2004). *Pengambilan Keputusan Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- S. Prajudi Atmosudirdjo. (1971). *Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan (Decision Making)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- S. P. Siagian. (1980), *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Gunung Agung
- Suwatno, Djoko Pitoyo, dan Rasto (2002). *Manajemen Modern: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Zafira
- Hani Handoko. (1984). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Tahir, R., Yendri, O., Iswahyudi, M. S., Waty, E., Yudhanegara, F., Sigamura, R. K., ... & Hayati, N. (2023). *MANAJEMEN: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Usman, S., Lasiatun, K. M. T., Kesek, M. N., Riatmaja, D. S., & Papia, J. N. T. (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 10462-10468.
- Wang, Y., & Ruhe, G. R. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73-85.