

# Proses Pengambilan Keputusan yang Diterapkan dalam Organisasi dan Manajemen

Aditya Achmad Saputra<sup>1</sup>, Gurilina Filisya Situmorang<sup>2\*</sup>, Rusdi Hidayat<sup>3</sup>, Indah Respati Kusumasari<sup>4</sup>

<sup>1234</sup>Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional “veteran” Jawa Timur

DOI:

<https://doi.org/10.53697/jim.v4i3.1911>

\*Correspondence: Gurilina Filisya

Situmorang

Email:

[gurilinasitumorang.06@gmail.com](mailto:gurilinasitumorang.06@gmail.com)

Received: 29-07-2024

Accepted: 28-08-2024

Published: 29-09-2024



**Copyright:** © 2024 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract :** Artikel ini membahas proses pengambilan keputusan yang diterapkan dalam organisasi dan manajemen. Hal ini menyoroti peran penting pengambilan keputusan yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi di tengah tantangan yang kompleks. Studi ini menguraikan langkah-langkah yang terlibat dalam pengambilan keputusan, penerapan teori pengambilan keputusan dalam konteks manajemen, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan dalam organisasi. Selain itu, bab ini membahas konsekuensi pengambilan keputusan yang buruk terhadap individu dan organisasi. Dengan menggunakan metodologi tinjauan literatur, artikel ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman konsep pengambilan keputusan dan implikasi praktisnya, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas keputusan dalam lingkungan organisasi.

**Keywords :** Pengambilan Keputusan, Manajemen Organisasi, Teori Pengambilan Keputusan.

## Pendahuluan

Salah satu aktivitas penting dalam kehidupan organisasi adalah pengambilan keputusan. Setiap organisasi menghadapi berbagai situasi yang memerlukan pengambilan keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam dunia yang semakin kompleks ini, kemampuan untuk mengambil keputusan dengan baik adalah kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi berbagai masalah dan perubahan. Proses pengambilan keputusan memerlukan pendekatan sistematis dan mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Sangat penting untuk memahami teori dan praktik pengambilan keputusan karena keputusan yang diambil akan memengaruhi kehidupan dan kemajuan organisasi.

Proses memilih cara terbaik untuk bertindak dalam situasi tertentu disebut pengambilan keputusan (Rokrok, 2019). Ini adalah prosedur yang digunakan dengan tujuan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan organisasi. Ini menunjukkan bahwa mengambil keputusan memerlukan sejumlah tindakan, atau langkah-langkah, yang dapat ditemukan dalam pemikiran seseorang, yang sekaligus mendorongnya untuk berpikir sistematis. Dalam konteks manajemen atau kehidupan

organisasi, baik swasta maupun pemerintahan, proses atau rangkaian tindakan itu memiliki pengaruh yang lebih besar dalam berbagai percakapan.

Baik di tingkat individu maupun organisasi, pengambilan keputusan adalah proses penting dalam kehidupan sehari-hari. Teori pengambilan keputusan membantu memahami bagaimana individu dan kelompok memilih dari berbagai pilihan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Winter, 2024). Dalam dunia yang semakin kompleks, memahami teori ini semakin penting untuk meningkatkan kualitas keputusan yang dibuat. Dengan demikian, penelitian dan kajian tentang pengambilan keputusan menjadi sangat relevan dalam konteks manajemen dan pengembangan organisasi.

## Metodologi

Dalam penelitian ini kami menggunakan metode tinjauan literatur atau literatur review untuk melakukan penelitian ini. Metode ini melibatkan pengumpulan buku dan sumber referensi lainnya yang relevan dengan masalah yang kami pelajari. Metode deskriptif kualitatif digunakan untuk menulis artikel tinjauan pustaka ini, dan studi pustaka diambil dari Google Scholar, Mendeley, dan aplikasi akademik online lainnya. Metode kualitatif dapat digunakan untuk meningkatkan pemahaman tentang masalah dan mengumpulkan data, informasi, dan teks tentang pandangan responden tentang masalah sosial atau kemanusiaan. Kemudian, kami menganalisis data tersebut sebagai bahan yang relevan dengan masalah yang kami pelajari (Heller, 2019). Selain itu, kami memilih beberapa buku yang membahas masalah kepemimpinan dan pengambilan keputusan pemimpin dalam penelitian ini. Penelitian kepustakaan dapat sekaligus menjadi sumber data penelitian tanpa harus melakukan penelitian lapangan. Tujuan kami memilih metode kepustakaan adalah untuk mendapatkan lebih banyak referensi yang dapat diandalkan dari berbagai buku yang tersedia di perpustakaan.

## Pembahasan

### Teori Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses yang selalu ada pada kehidupan manusia. Proses ini melibatkan pemilihan dari sejumlah alternatif untuk mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Eisenfuhr (dalam Lunenburg, 2010), pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai proses menentukan pilihan dari berbagai alternatif untuk mencapai hasil yang diharapkan. Definisi ini mencakup tiga elemen kunci: pertama, pengambilan keputusan melibatkan pilihan dari beberapa alternatif; kedua, proses ini lebih dari sekadar pilihan akhir; dan ketiga, hasil yang diinginkan mencerminkan tujuan yang ingin dicapai oleh pembuat keputusan. Dalam konteks ini, gaya pengambilan keputusan menjadi aspek yang sangat penting. Scott dan Bruce (1995) mengidentifikasi lima gaya pengambilan keputusan, yaitu intuitif, rasional, dependensif, avoidan, dan spontan. Gaya-gaya ini mencerminkan cara individu dalam menginterpretasi dan merespons situasi yang dihadapi. Misalnya, gaya rasional ditandai dengan kemampuan untuk mengenali konsekuensi dari keputusan sebelumnya, sedangkan gaya intuitif lebih mengandalkan insting dan pengalaman tanpa banyak mempertimbangkan analisis logis (de Oliveira Quadras, 2023).

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan juga sangat beragam. Dietrich (2010) menyebutkan beberapa faktor seperti pengalaman masa lalu, bias kognitif, usia, dan perbedaan individu. Selain itu, Hasan (dalam Tjong, 2014) menambahkan bahwa posisi atau kedudukan seseorang dalam organisasi dapat mempengaruhi cara mereka mengambil keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu, tetapi juga oleh konteks sosial dan situasional. Lebih lanjut, latar belakang budaya juga berperan dalam mempengaruhi gaya pengambilan keputusan. Tayeb (dalam Jacoby, 2006) menegaskan bahwa budaya dapat mempengaruhi cara individu dalam mengambil keputusan, sedangkan Ali (dalam Wood, 2012) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti negara, sektor organisasi, dan pendidikan juga berkontribusi terhadap gaya keputusan yang diambil. Dengan demikian, pengambilan keputusan adalah proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai variabel yang saling berinteraksi (Meziani, 2022).

### **Dasar Pengambilan Keputusan**

Dasar pengambilan keputusan menurut George R. Terry, yang merupakan bagian yang sangat penting dari proses pengambilan keputusan. Pertama, intuisi, yang merupakan kemampuan untuk memahami sesuatu tanpa penalaran mendalam, tetapi perlu diimbangi dengan analisis yang lebih mendalam. Kedua, mendapatkan informasi yang akurat dan relevan sangat penting untuk menganalisis situasi secara menyeluruh dan membuat keputusan yang efektif (Trung, 2022). Ketiga, waktu menjadi faktor penting yang membatasi proses pengambilan keputusan, sehingga diperlukan kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dalam berbagai situasi tekanan waktu. Keempat, pemantau harus memiliki kemampuan Terakhir, kualitas keputusan yang dibuat sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengambil keputusan, yang mencakup keterampilan manajemen, analitis, dan komunikasi.

### **Proses Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan merupakan aspek fundamental dalam manajemen yang berfungsi untuk menentukan langkah-langkah strategis dalam menghadapi berbagai tantangan dan masalah. Pengambilan keputusan tidak hanya melibatkan pemilihan alternatif, tetapi juga mencakup analisis yang mendalam terhadap situasi yang dihadapi. Menurut Herson Anwar, pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai suatu proses sistematis yang bertujuan untuk memilih alternatif terbaik dari sekumpulan pilihan yang ada, dengan harapan dapat mencapai hasil yang diinginkan.

### **Tahapan Proses Pengambilan Keputusan**

Semua tahapan proses pengambilan keputusan saling berhubungan. Dimulai dengan perumusan masalah untuk menentukan masalah apa yang harus diselesaikan, kemudian dibuat standar untuk menilai pemecahan masalah, dan kemudian dipilih berbagai pilihan pemecahan masalah. Dengan informasi yang relevan, setiap pilihan dievaluasi secara menyeluruh. Kemudian dipilih opsi terbaik yang dianggap dapat menyelesaikan masalah. Keputusan terakhir dilakukan dengan melakukan evaluasi pasca-implementasi untuk memastikan hasil yang diharapkan dan melakukan perbaikan jika diperlukan.

Pada dasarnya, keputusan adalah proses berpikir yang ditujukan untuk mengatasi "masalah" yang dirasakan, yang didefinisikan sebagai hasil yang tidak sesuai dengan hasil yang direncanakan, diinginkan, atau ditargetkan. Ketika seseorang membuat keputusan dan memilih salah satu solusi yang tersedia, mereka menghentikan proses yang sedang berlangsung (van Schaik, 2023). Menurut Siagian dalam Asnawir, pengambilan keputusan adalah suatu metode sistematis untuk memecahkan masalah yang melibatkan memahami karakteristik masalah, menganalisisnya dengan data faktual, menemukan alternatif yang paling masuk akal, mengevaluasi hasil, dan mengakui akibat dari keputusan yang dibuat. Ditekankan bahwa memilih pilihan tertentu dan menyelesaikan masalahnya sangat penting. Dalam situasi pengambilan keputusan, memilih satu dari beberapa opsi yang ditawarkan dapat dianggap sebagai pilihan terbaik. Diharapkan bahwa keputusan akan analitis, fleksibel, dan dapat diterapkan dengan infrastruktur dan sumber daya yang tersedia, termasuk personel dan material.

### **Langkah-langkah dalam proses Pengambilan Keputusan**

Pengumpulan fakta-fakta adalah salah satu aspek pengambilan keputusan. Untuk mendapatkan informasi tentang suatu masalah, Anda dapat menggunakan berbagai metode, tetapi Anda juga dapat bergantung pada ahli atau konsultan. Apa pun metode yang digunakan, tidak ada yang benar-benar objektif karena selalu mengandung bias pada orang yang membuat keputusan karena bergantung pada nilai keputusan dan penerimaan informasi tertentu sebagai fakta. Langkah ini merupakan bagian penting dari proses pengambilan keputusan. Dimulai dengan menentukan masalah, yang membutuhkan pemahaman mendalam tentang sumber masalah dan akibatnya. Selanjutnya, informasi dikumpulkan melalui berbagai cara, termasuk wawancara dan penelitian. Langkah berikutnya adalah menemukan solusi inovatif dan praktis, diikuti dengan evaluasi menyeluruh dari setiap alternatif berdasarkan faktor-faktor seperti efektivitas dan risiko.

Selanjutnya, alternatif terbaik dipilih berdasarkan tujuan dan sumber daya yang tersedia. Langkah selanjutnya adalah implementasi, di mana rencana khusus untuk tindakan dibuat dan dijamin pelaksanaannya sesuai dengan rencana. Terakhir, evaluasi hasil dilakukan untuk mengevaluasi seberapa efektif keputusan tersebut dan menemukan pelajaran untuk perbaikan di masa depan. Khususnya dalam hal bisnis dan organisasi, proses pengambilan keputusan bisa sangat rumit (Sánchez, 2020). Pengaruh sosial, emosi, dan variabel psikologis dapat memengaruhi pengambilan keputusan. Oleh karena itu, kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat sangat penting dalam kehidupan pribadi dan profesional seseorang.

### **Teori-teori Pengambilan Keputusan yang diterapkan dalam Konteks Manajemen**

Banyak tradisi filosofis yang berasal dari evolusi teori manajemen. Aliran birokratik menekankan betapa pentingnya struktur organisasi dan alur kerja, di mana bawahan melaporkan informasi kepada atasan, yang kemudian membuat keputusan berdasarkan data dan kemampuan mereka. Aliran manajemen saintifik berpusat pada kemampuan manajemen untuk menganalisis masalah dan membagi tugas secara sistematis dan logis. Sementara itu, kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi menjadi

perhatian Aliran Hubungan Kemanusiaan. Menurut rasionalitas ekonomi, organisasi adalah unit ekonomi yang harus menghasilkan output dengan cara yang paling efisien. Menurut aliran kepuasan, manajer dapat membuat keputusan yang rasional dalam situasi di mana mereka menghadapi tantangan seperti waktu dan ketidakpastian (Vering, 2022). Terakhir, Aliran Analisis Sistem melihat setiap masalah sebagai bagian dari sistem yang lebih besar dengan banyak subsistem yang saling berhubungan dan berdampak satu sama lain, seperti kata-kata dalam teka-teki silang.

Oleh karena itu, menerapkan teori-teori ini dalam dunia manajemen tidak hanya membuat pengambilan keputusan menjadi lebih efektif, tetapi juga membantu dalam menangani peluang dan tantangan yang muncul dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Manajer yang memahami dan menerapkan teori-teori ini dapat membuat keputusan strategis yang lebih baik untuk perusahaan mereka.

### **Faktor yang mempengaruhi Pengambilan Keputusan dalam Organisasi**

Faktor utama yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi. Pertama, keadaan intern organisasi yang mencakup kondisi keuangan, kemampuan karyawan, peralatan, struktur organisasi, dan ketersediaan informasi yang mempengaruhi kualitas keputusan. Kedua, tersedianya informasi yang dibutuhkan sangat penting untuk memahami dan menyelesaikan berbagai masalah organisasi yang mungkin memerlukan solusi berbeda dalam kondisi yang berbeda (Barbier, 2019). Ketiga, keadaan ekstern organisasi seperti kondisi ekonomi, sosial, politik, hukum, dan budaya yang mempengaruhi organisasi sebagai sistem terbuka. Keempat, kepribadian dan kecakapan pengambil keputusan termasuk penilaian, kebutuhan, tingkat inteligensi, kapasitas, dan keterampilan yang tercermin dalam nilai-nilai kepribadian dan gaya kepemimpinan mereka.

### **Pengambilan Keputusan dalam konteks Organisasi**

Persepsi individu sangat memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi, serta kualitas keputusan tersebut. Pada dasarnya, keputusan adalah tindakan yang diambil sebagai tanggapan terhadap masalah. Ketika terjadi perbedaan antara kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan, diperlukan untuk mempertimbangkan tindakan alternatif. Pengambilan keputusan rasional, rasionalitas terbatas, dan intuisi adalah semua aspek pengambilan keputusan dalam konteks organisasi. Yang pertama, Rasionalitas Terikat adalah pendekatan yang lebih sederhana dan praktis, mengingat kendala dalam memproses data yang kompleks. Sebaliknya, pengambilan keputusan rasional bergantung pada ketersediaan informasi lengkap, yang memungkinkan pengambil keputusan untuk secara objektif memilih pilihan terbaik dengan cara yang paling efektif. Metode ketiga, intuisi, menggunakan proses bawah sadar yang berasal dari pengalaman seseorang. Ini memungkinkan seseorang untuk menggunakan naluri dan pengetahuan tacit saat membuat keputusan. Dalam hal pengambilan keputusan, ketiga pendekatan ini berbeda.

Untuk mendorong proses pengambilan keputusan yang efektif dan terinformasi dalam organisasi, sangat penting untuk memahami dan memahami berbagai metode pengambilan keputusan ini.

## Konsep Dasar Teori Pengambilan Keputusan dalam Konteks Organisasi

Dalam konteks organisasi, teori pengambilan keputusan adalah proses kognitif yang melibatkan pemilihan tindakan terbaik dari berbagai pilihan yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini tidak hanya mempertimbangkan rasionalitas, tetapi juga faktor psikologis, sosial, dan lingkungan yang dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat. Proses pengambilan keputusan organisasi lebih kompleks dibandingkan dengan pengambilan keputusan individu karena keputusan organisasi harus mempertimbangkan berbagai kepentingan stakeholder, dampak jangka panjang, dan konsekuensi yang mungkin terjadi terhadap keberlangsungan organisasi. Struktur organisasi, budaya, dan dinamika kelompok juga sering memengaruhi proses pengambilan keputusan organisasi. Dalam teori pengambilan keputusan organisasi, pendekatan klasik menekankan optimalisasi dan rasionalitas (Jafar, 2021). Dalam pendekatan ini, pengambil keputusan dianggap memiliki informasi lengkap dan memiliki kemampuan untuk meninjau setiap opsi secara menyeluruh. Namun, Herbert Simon's "bounded rationality" lebih relevan dalam praktiknya, mengakui bahwa pengambil keputusan sering mengambil keputusan yang "cukup memuaskan" daripada yang optimal karena keterbatasan kognitif dan informasi mereka.

Selain itu, proses pengambilan keputusan organisasi terdiri dari langkah-langkah sistematis, mulai dari identifikasi masalah, pengumpulan informasi, pengembangan alternatif, evaluasi alternatif, dan akhirnya implementasi dan evaluasi keputusan. Untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil efektif, setiap langkah ini memerlukan pertimbangan yang cermat dan seringkali melibatkan berbagai pihak dalam organisasi. Ketidakpastian lingkungan, risiko, dan tekanan waktu juga memengaruhi proses pengambilan keputusan organisasi. Organisasi harus membuat mekanisme pengambilan keputusan yang fleksibel dan dinamis yang didukung oleh sistem informasi yang memadai untuk membuat keputusan yang efektif dalam situasi yang kompleks dan dinamis. Kemampuan pemimpin untuk mengelola proses pengambilan keputusan, yang mencakup menemukan masalah dengan tepat, mempertimbangkan berbagai posisi, dan mencapai kesepakatan dengan semua pihak yang terlibat, sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan merupakan bagian penting dari pembangunan kepemimpinan organisasi.

## Simpulan

Pengambilan keputusan diidentifikasi sebagai salah satu aktivitas paling penting yang dihadapi oleh setiap organisasi, baik di sektor swasta maupun publik. Proses ini tidak hanya melibatkan pemilihan alternatif dari sekumpulan pilihan, tetapi juga memerlukan analisis yang mendalam terhadap situasi yang dihadapi. Dalam dunia yang semakin kompleks, kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan. Melalui pemahaman yang sistematis tentang langkah-langkah dalam pengambilan keputusan, individu dan organisasi dapat merumuskan alternatif tindakan yang lebih efektif. Artikel ini menekankan bahwa pengambilan keputusan harus dipahami dalam dua aspek utama: pertama, menetapkan tujuan yang jelas sebagai terjemahan dari aspirasi organisasi; dan

kedua, mencapai tujuan tersebut melalui implementasi yang tepat. Proses pengambilan keputusan yang baik melibatkan berbagai elemen, termasuk intuisi, informasi, waktu, pemahaman masalah, dan kemampuan pengambil keputusan. Dengan mengintegrasikan semua elemen ini, organisasi dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kemajuan dan keberhasilan organisasi..

## Daftar Pustaka

- Aliviameita, A., & Puspitasari. (2020). *Teori Pengambilan Keputusan*. Umsida Press Sidoarjo Universitas (Vol. 1, pp. 102–104).
- Agung, S. T. I. E. S. (2021). Proses Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen. *Pengantar Ilmu Manajemen (Sebuah Pendekatan Konseptual)*, 109.
- Barbier, M. (2019). Validation framework applied to the decision-making process for an autonomous vehicle crossing road intersections. *Validation and Verification of Automated Systems: Results of the ENABLE-S3 Project*, 179–205. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-14628-3\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-14628-3_15)
- de Oliveira Quadras, D. L. (2023). Machine Learning Applied to Logistics Decision Making: Improvements to the Soybean Seed Classification Process. *Applied Sciences (Switzerland)*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/app131910904>
- Farhan, F. (2019). Tahapan Pengambilan Keputusan.
- Febriansah, R. E. (2020). *Buku Ajar Teori Pengambilan Keputusan*. Buku Ajar Teori Pengambilan Keputusan. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-62-9>
- Heller, F. (2019). Group feedback analysis applied to longitudinal monitoring of the decision making process. *Managing Democratic Organizations*, 375–395. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85079302534&origin=inward>
- Jafar, H. (2021). Understanding the Decision-Making Process of College-Bound International Students: A Case Study of Greater Toronto Area Colleges of Applied Arts and Technology. *Community College Journal of Research and Practice*, 45(7), 463–478. <https://doi.org/10.1080/10668926.2020.1723740>
- Laoyan Sarah. (2022). 7 Langkah Penting Dalam Proses Pengambilan Keputusan. *Asana*. Retrieved from <https://asana.com/id/resources/decision-making-process>
- Marsyela, Marsyeli, & Maidiana. (2023). PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PERILAKU ORGANISASI. *JB: Jurnal Bahasa Indonesia*, 1(2), 56–62. <https://doi.org/10.59966/jbi.v1i2.651>
- Meziani, A. (2022). Neutrosophic Data Analytic Hierarchy Process for Multi Criteria Decision Making: Applied to Supply Chain Risk Management. *ICAASE 2022 - 5th Edition of the International Conference on Advanced Aspects of Software Engineering, Proceedings*. <https://doi.org/10.1109/ICAASE56196.2022.9931541>
- Rokrok, E. (2019). Decentralized multi-agent system applied to the decision making process of the microgrid restoration procedure towards sustainability. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2019*, 2035–2044.

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85108254404&origin=inward>

- Saimo. (2022). MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI. *Jurnal Mitra Manajemen*. 6(4). 220-229. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v6i4.609>
- Sánchez, J. M. (2020). Review of artificial intelligence applied in decision-making processes in agricultural public policy. *Processes*, 8(11), 1–23. <https://doi.org/10.3390/pr8111374>
- Sukmawati, H. (2021). Proses Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen. *Pengantar Ilmu Manajemen (Sebuah Pendekatan Konseptual)*, (1987), 109.
- Trung, D. D. (2022). Multi-criteria decision making under the MARCOS method and the weighting methods: Applied to milling, grinding and turning processes. *Manufacturing Review*, 9. <https://doi.org/10.1051/mfreview/2022003>
- van Schaik, M. O. (2023). Process modelling to facilitate model-based decision-making for resource recovery from urban wastewater - A grey-box approach applied to nanofiltration. *Journal of Water Process Engineering*, 54. <https://doi.org/10.1016/j.jwpe.2023.104014>
- Vering, C. (2022). Towards an integral decision-making process applied to the refrigerant selection in heat pumps. *Renewable Energy*, 192, 815–827. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.03.103>
- Winter, M. E. (2024). Exploring the processes of evidence-informed decision-making in applied sport psychology. *Journal of Applied Sport Psychology*, 36(3), 499–518. <https://doi.org/10.1080/10413200.2023.2286950>
- Zakilla, D. F., Afriansyah, H., & Rusdinal. (2019). Teori-Teori dalam Pengambilan Keputusan. *INA-Rxiv Papers*, 3, 1–3.