

PERAN ASPEK EMOSIONAL DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL DI BIDANG ADMINISTRASI BISNIS

Hanifatul Azizah¹, Dita Apriliana², Yolanda Sari Ayu Yuanita³ Salsabila Amanda Putri⁴,
Rusdi Hidayat Nugroho⁵, Indah Respati Kusumasari⁶, Nugraha Kusbianto⁷

Administrasi Bisnis UPN “Veteran” Jawa Timur

¹24042010103@student.upnjatim.ac.id; ²24042010112@student.upnjatim.ac.id;

³24042010235@student.upnjatim.ac.id; ⁴24042010273@student.upnjatim.ac.id;

⁵rusdi_hidayat.adbis@upnjatim.ac.id; ⁶indah_respati.adbis@upnjatim.ac.id;

⁷nugraha.fisip@upnjatim.ac.id

ABSTRACT

In the field of business administration, managerial decision-making is not only influenced by rational analysis, but also by emotional factors that shape the way of thinking, assessing risks, and determining the direction of organizational policy. Emotional aspects such as emotional intelligence, emotional stability, and the influence of positive and negative emotions play an important role in determining the quality of decisions made by managers. Positive emotions encourage creativity, innovation, and the courage to take measured risks, while negative emotions foster caution and thoroughness in assessing decision alternatives. A manager's ability to balance these two emotional states contributes to leadership effectiveness and organizational sustainability. In addition, managing emotional risk is an important factor in maintaining the psychological stability of the team and creating wise, adaptive, and long-term oriented decisions.

Keywords: emotions, emotional intelligence, managerial decision-making, emotional stability, business administration

ABSTRAK

Dalam bidang administrasi bisnis, pengambilan keputusan manajerial tidak hanya dipengaruhi oleh analisis rasional, tetapi juga oleh faktor emosional yang membentuk cara berpikir, menilai risiko, dan menentukan arah kebijakan organisasi. Aspek emosional seperti kecerdasan emosional, stabilitas emosi, serta pengaruh emosi positif dan negatif berperan penting dalam menentukan kualitas keputusan yang diambil manajer. Emosi positif mendorong kreativitas, inovasi, dan keberanian mengambil risiko terukur, sementara emosi negatif menumbuhkan kehati-hatian serta ketelitian dalam menilai alternatif keputusan. Kemampuan manajer dalam menyeimbangkan kedua kondisi emosional tersebut berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan dan keberlanjutan organisasi. Selain itu, pengelolaan risiko emosional menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas psikologis tim dan menciptakan keputusan yang bijaksana, adaptif, dan berorientasi jangka panjang.

Kata Kunci: emosi, kecerdasan emosional, pengambilan keputusan manajerial, stabilitas emosi, administrasi bisnis

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: November 2025

Plagiarism checker no 1273

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Dalam bidang administrasi bisnis, pengambilan keputusan merupakan komponen inti yang terintegrasi dalam setiap fungsi manajemen. Yeni (2020) menjelaskan bahwa setiap keputusan yang diambil oleh manajer berpengaruh langsung terhadap strategi organisasi, efektivitas operasional, serta keberlanjutan perusahaan. Sari dkk. (2024) menjelaskan bahwa meskipun pengambilan keputusan sering dianggap sebagai proses yang rasional dan berbasis data, namun pada kenyataannya faktor emosional juga mengambil peran penting membentuk persepsi, menilai risiko, serta menentukan arah kebijakan yang diambil oleh seorang pemimpin organisasi. Oleh karena itu, keputusan yang diambil manajer tidak hanya perlu didasarkan pada analisis logis, tetapi juga mempertimbangkan nilai-nilai emosional dan kesejahteraan seluruh pihak yang terlibat.

Emosi dalam konteks organisasi terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu emosi positif dan emosi negatif, yang keduanya memberikan pengaruh berbeda terhadap cara berpikir dan bertindak seseorang. Emosi positif seperti optimisme dan rasa puas mendorong kreativitas, keterbukaan terhadap ide baru, dan keberanian mengambil risiko yang terukur. Sebaliknya, emosi negatif seperti kecemasan atau ketakutan dapat menumbuhkan kehati-hatian dan meningkatkan ketelitian dalam menilai risiko. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Wijaya (2021) yang menunjukkan bahwa suasana hati dan tekanan emosional berpengaruh signifikan terhadap cara manajer menilai risiko dalam situasi bisnis penuh ketidakpastian, seperti pada masa pandemi COVID-19. Emosi positif membantu manajer berpikir lebih inovatif, sementara emosi negatif mendorong mereka untuk lebih berhati-hati dalam menentukan langkah strategis.

Dalam praktik administrasi bisnis modern, kemampuan manajer untuk mengelola keseimbangan antara kedua kondisi emosional tersebut menjadi kunci keberhasilan dalam kepemimpinan dan efektivitas organisasi. Faridh dkk. (2024) menyatakan bahwa kecerdasan emosional memiliki peran krusial dalam membantu pemimpin memahami diri sendiri, mengendalikan tekanan, serta menjalin hubungan positif dengan tim kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Laoli dkk. (2024) menunjukkan bahwa manajer dengan kemampuan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung mengambil keputusan lebih rasional, komunikatif, dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi. Dengan kata lain, emosi yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber kekuatan dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial.

Meskipun penelitian tentang kecerdasan emosional telah banyak dilakukan, sebagian besar masih berfokus pada aspek psikologis individu. Kajian yang secara khusus menyoroti bagaimana kecerdasan emosional, stabilitas emosi, serta pengaruh emosi positif dan negatif berperan dalam pengambilan keputusan manajerial di bidang administrasi bisnis masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran emosi dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Melalui kajian literatur yang mendalam, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana pengelolaan emosi mendukung efektivitas manajemen dan kualitas keputusan dalam organisasi bisnis.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Definisi Emosi

Emosi berasal dari bahasa Latin *emovere* yang berarti “bergerak menjauh”, menunjukkan bahwa kecenderungan untuk bertindak merupakan bagian mendasar dari emosi. Menurut Zulkarnain (2020), emosi merupakan reaksi terhadap rangsangan yang melibatkan kondisi biologis dan psikologis serta kecenderungan untuk bertindak. Secara umum, emosi dapat dipahami sebagai perasaan yang muncul dalam diri individu sebagai respons terhadap situasi tertentu atau interaksi sosial yang memiliki makna personal.

Subhan El Hafiz (2022) menjelaskan bahwa emosi berfungsi sebagai sistem peringatan moral, di mana emosi negatif muncul ketika seseorang melakukan tindakan yang bertentangan

dengan nilai-nilai moral, sedangkan emosi positif muncul ketika tindakannya sejalan dengan nilai tersebut. Pandangan ini sejalan dengan artikel Universitas Muhammadiyah Purwokerto (2020) "Mari Mengenal Emosi", yang menyebutkan bahwa emosi merupakan reaksi penilaian positif atau negatif dari sistem saraf terhadap rangsangan internal maupun eksternal. Dengan demikian, emosi dapat dipandang sebagai respons kompleks yang mencakup aspek biologis, psikologis, moral, dan sosial dalam diri individu.

Beberapa teori utama menjelaskan bagaimana emosi muncul akibat stimulus yang diterima individu. Teori James-Lange menyebutkan bahwa emosi timbul setelah perubahan fisiologis dalam tubuh, sedangkan teori Cannon-Bard berpendapat bahwa perubahan fisiologis dan perasaan emosional terjadi secara bersamaan. Teori Schachter-Singer menekankan bahwa emosi muncul dari dua proses, yaitu aktivasi fisiologis dan penilaian kognitif. Lazarus menjelaskan bahwa penilaian kognitif terhadap suatu peristiwa mendahului munculnya emosi. Sementara itu, Plutchik memandang emosi sebagai reaksi evolusioner dengan delapan emosi dasar, dan Ekman menyebutkan bahwa emosi dasar bersifat universal serta dapat dikenali melalui ekspresi wajah.

Pemahaman terhadap teori-teori tersebut penting dalam konteks administrasi bisnis karena emosi memengaruhi cara individu berpikir, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Pengelolaan emosi yang baik akan meningkatkan efektivitas kepemimpinan, produktivitas kerja, serta hubungan interpersonal dalam organisasi.

2. Pengambilan Keputusan Manajerial

Pengambilan keputusan manajerial merupakan aktivitas penting yang menentukan arah, strategi, dan efektivitas operasional organisasi. Proses ini mencakup kemampuan manajer untuk memilih alternatif tindakan terbaik berdasarkan analisis rasional terhadap informasi yang tersedia.

Saputra dkk. (2024) menyebutkan bahwa pengambilan keputusan efektif melibatkan langkah-langkah sistematis mulai dari identifikasi masalah, analisis alternatif, pemilihan keputusan, implementasi, hingga evaluasi hasil. Hadiyana dkk. (2020) menegaskan bahwa kualitas informasi dan kompetensi manajer sangat memengaruhi hasil keputusan. Manajer yang memiliki akses terhadap informasi akuntansi berkualitas serta kemampuan analitis yang baik cenderung menghasilkan keputusan yang efektif dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Dalam konteks bisnis modern yang terdigitalisasi, Mevelia dkk. (2024) menyoroti pentingnya penerapan teknologi seperti *cloud accounting*, *big data*, dan *artificial intelligence* dalam mempercepat serta meningkatkan akurasi pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan manajerial tidak hanya bergantung pada kemampuan analitis dan teknis, tetapi juga pada kualitas informasi, kapasitas manajerial, dan kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi.

3. Hubungan Emosi dengan Pengambilan Keputusan Manajerial

Setiap keputusan manajerial tidak hanya ditentukan oleh logika dan data, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi emosional individu. Goleman (2003) menyatakan bahwa emosi berperan sebagai kompas batin yang menuntun seseorang menilai situasi dan menentukan langkah terbaik dalam menghadapi permasalahan. Dalam kondisi tekanan tinggi, seperti menentukan strategi bisnis berisiko, emosi seperti percaya diri, ragu, atau takut dapat memengaruhi arah keputusan.

Lerner, Li, Valdesolo, dan Kassam (2015) menjelaskan bahwa emosi positif seperti rasa senang dan optimisme memperluas pola pikir seseorang sehingga lebih kreatif dalam mencari solusi. Sebaliknya, emosi negatif seperti kecemasan atau kemarahan membuat seseorang lebih berhati-hati dan fokus pada risiko. Dengan demikian, keseimbangan antara emosi dan logika menjadi faktor penting dalam kualitas keputusan.

Harahap dan Istianingsih (2020) menambahkan bahwa manajer dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu berpikir objektif dalam menghadapi tekanan, sedangkan mereka yang kurang mampu mengendalikan emosi cenderung bertindak impulsif. Pennycook dan Thompson (2019) juga menemukan bahwa persepsi risiko dipengaruhi oleh kondisi emosional seperti rasa takut atau terlalu percaya diri. Oleh karena itu, pengelolaan emosi yang baik membantu menghasilkan keputusan yang lebih rasional dan etis.

4. Aspek-Aspek Emosi

a. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional adalah kemampuan individu mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta orang lain. Goleman (2003) menyebut bahwa kecerdasan emosional membantu individu tetap tenang dan berpikir jernih dalam menghadapi situasi sulit. Dalam konteks manajerial, hal ini penting untuk mengambil keputusan objektif dan mempertimbangkan dampaknya terhadap organisasi.

b. Stabilitas Emosi

Stabilitas emosi mengacu pada kemampuan seseorang menjaga keseimbangan emosional di bawah tekanan. Goleman (2003) menyebutnya sebagai *self-regulation*, yaitu kemampuan untuk mengontrol reaksi emosional agar tetap fokus pada solusi. Manajer dengan stabilitas emosi tinggi cenderung lebih konsisten dan tidak mudah terbawa suasana.

c. Emosi Positif dan Negatif

Emosi positif seperti optimisme dan antusiasme meningkatkan kreativitas dan keterbukaan terhadap ide baru, sementara emosi negatif seperti takut atau cemas membantu seseorang lebih waspada dalam menilai risiko (Pennycook & Thompson, 2019). Keduanya berperan penting dan perlu seimbang agar keputusan yang diambil tetap realistis namun inovatif.

d. Pengelolaan Risiko Emosional

Pengelolaan risiko emosional merupakan kemampuan memahami dan mengontrol dampak emosional dari keputusan, baik terhadap diri sendiri maupun tim. Harahap dan Istianingsih (2020) menjelaskan bahwa manajer yang mampu mengelola risiko emosional lebih bijak dalam menghindari konflik dan menjaga motivasi bawahan.

Secara keseluruhan, emosi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengambilan keputusan manajerial. Emosi yang dikelola dengan baik memungkinkan manajer membuat keputusan yang rasional, berimbang, dan beretika, sehingga mendukung efektivitas serta keberlanjutan organisasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode kajian literatur. Menurut Creswell (2013), penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena sosial dan budaya dengan cara mengumpulkan data yang mendalam dan kontekstual. Pendekatan maupun metode tersebut digunakan karena penelitian ini berfokus pada analisis dan sintesis dari berbagai sumber ilmiah tanpa terjun ke lapangan secara langsung. Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data-data tersebut diperoleh dari artikel ilmiah, buku, laporan penelitian, dan data dari internet yang masih relevan dengan peran aspek emosional dalam pengambilan keputusan manajerial di bidang administrasi bisnis.

Teknik pengumpulan data didapatkan melalui studi dokumentasi dengan melakukan pencarian sistematis literatur menggunakan kata kunci kestabilan emosional, pengambilan keputusan, administrasi bisnis, dan perilaku organisasi pada platform akademik. Setelah melakukan pencarian dari literatur yang relevan, kemudian dilakukannya analisis isi untuk mengidentifikasi pola hubungan pada aspek emosional dalam pengambilan keputusan

manajerial. Hasil analisis tersebut akan disintesis untuk memberikan pemahaman mendalam terhadap faktor emosional dalam bidang administrasi bisnis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Peran Emosi dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Emosi merupakan salah satu faktor penting dalam mengambil keputusan manajerial. Dalam organisasi, pengambilan keputusan bukan hanya dengan pemikiran rasional tetapi kondisi emosional juga akan memengaruhi dalam pengambilan keputusan (Loewenstein & Lerner, 2003). Emosi akan berperan untuk memengaruhi persepsi, evaluasi risiko serta implementasi seseorang ketika dihadapi oleh situasi yang harus mengambil keputusan.

Tahap awal dalam pengambilan keputusan adalah persepsi individu. Dalam persepsi, individu dapat menjelaskan situasi dan informasi yang telah dihadapi. Terdapat dua jenis pada emosi, yaitu emosi positif dan emosi negatif. Emosi positif dapat meningkatkan optimisme dan dapat memperluas cakupan perhatian, sedangkan emosi negatif dapat mempersempit cakupan perhatian dan membuat manajer akan lebih berhati-hati. Dengan begitu, emosi positif maupun negatif akan membuat seorang manajer dapat menjelaskan masalah yang sedang dihadapi dengan jelas atau tidak sehingga hal ini akan berimbas pada keputusan selanjutnya.

Tahap kedua adalah evaluasi risiko yang berarti individu dapat menilai keuntungan dan kerugian dari suatu keputusan. Dalam tahap ini, emosi sangat memengaruhi dalam pengambilan keputusan. Hal ini dikarenakan, emosi dapat membantu individu dalam memilih tindakan apa yang akan mereka lakukan, bagaimana pola pikir mereka tentang alternatif pilihan, dan bagaimana mereka akan membuat keputusan yang telah dipilih dari alternatif tersebut. Dengan begitu, emosi yang ada di dalam diri manajer akan memengaruhi cara mereka dalam menilai risiko, dan pada akhirnya akan memengaruhi seberapa berani dan berhati-hati mereka dalam membuat keputusan.

Dalam proses implementasi setelah keputusan diambil, manajer harus mematuhi rencana dan mengendalikan emosi mereka sendiri dan tim. Dalam hal ini, kemampuan manajer dalam mengelola emosi serta berkorelasi positif dengan kemampuan mereka untuk membuat keputusan yang lebih matang dan efisien. Dengan begitu, emosi sangat memengaruhi dalam setiap tahapan dalam pengambilan keputusan manajerial. Ketika manajer yang selalu memiliki emosi yang stabil dan baik akan meningkatkan kualitas keputusan dan efektivitas pelaksanaan keputusan dalam organisasi modern. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan untuk mengadakan pelatihan manajerial dalam mengembangkan aspek emosional.

B. Kecerdasan dan Stabilitas Emosi dalam Manajemen Bisnis

Kecerdasan emosional dan stabilitas emosi merupakan kemampuan penting yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam menjalankan fungsi manajemen, terutama saat menghadapi tekanan dan situasi yang menuntut pengambilan keputusan cepat. Goleman (2003) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk memahami, mengendalikan, serta menggunakan emosi dengan cara yang positif guna memandu pemikiran dan perilaku. Dalam konteks bisnis, kemampuan ini membantu manajer menjaga ketenangan, berpikir rasional, dan tidak terbawa suasana hati ketika dihadapkan pada situasi sulit. Seorang manajer yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu menilai situasi dengan objektif, mempertimbangkan risiko secara matang, serta mengelola hubungan interpersonal dengan baik, sehingga keputusan yang diambil lebih strategis dan efektif bagi organisasi.

Stabilitas emosi juga memiliki peranan penting dalam menjaga kualitas keputusan yang diambil seorang manajer. Menurut Goleman (2003), stabilitas emosi atau *emotional self-control* memungkinkan seseorang untuk tetap tenang dan fokus meskipun berada di bawah tekanan. Hal ini sangat dibutuhkan dalam dunia bisnis yang penuh ketidakpastian dan kompetisi. Božac dan Kostelić (2021) menegaskan bahwa manajer yang mampu mengendalikan

emosinya dengan baik cenderung lebih rasional, tidak mudah terbawa suasana, serta mampu mempertimbangkan dampak jangka panjang dari setiap keputusan. Manajer dengan kestabilan emosi yang tinggi juga lebih konsisten dalam menerapkan kebijakan organisasi, karena mereka tidak mudah terpengaruh oleh tekanan eksternal maupun konflik internal yang muncul di lingkungan kerja.

Selain itu, kecerdasan dan kestabilan emosi berkaitan erat dengan kemampuan kepemimpinan dan komunikasi dalam organisasi. Güngör dan Titrek (2024) menemukan bahwa manajer yang memiliki kemampuan mengelola emosi yang baik cenderung mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi emosional tim. Mereka mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, mengurangi ketegangan, dan menjaga semangat kerja karyawan agar tetap positif. Kondisi emosional yang stabil tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap terciptanya keputusan bersama yang lebih matang dan selaras dengan tujuan organisasi.

Selain mendukung proses pengambilan keputusan, kecerdasan emosional juga membantu manajer dalam menjaga ketahanan psikologis di bawah tekanan kerja yang tinggi. Dewi, Putri, dan Trikusumaadi (2023) menyebutkan bahwa individu dengan kecerdasan emosional tinggi memiliki kemampuan beradaptasi yang lebih baik, mampu mengendalikan stres, serta tetap fokus terhadap tujuan meskipun menghadapi hambatan. Dengan kestabilan emosi, manajer dapat mencegah pengambilan keputusan yang tergesa-gesa akibat tekanan emosional. Mereka lebih mampu berpikir jernih dan menilai setiap alternatif dengan pertimbangan rasional maupun empatik terhadap kondisi tim.

Dengan demikian, kecerdasan emosional dan stabilitas emosi merupakan dua kemampuan yang saling melengkapi dalam mendukung efektivitas manajerial. Keduanya memungkinkan manajer untuk menyeimbangkan antara rasionalitas dan empati dalam setiap keputusan strategis yang diambil. Manajer yang cerdas secara emosional dan stabil secara psikologis akan lebih siap menghadapi tekanan bisnis, menjaga keharmonisan kerja tim, serta menghasilkan keputusan yang tidak hanya tepat secara logis tetapi juga bijaksana secara sosial. Oleh karena itu, pengembangan kemampuan emosional perlu menjadi bagian penting dalam pelatihan kepemimpinan dan manajemen di setiap organisasi agar para pemimpin mampu bertindak adaptif, tegas, dan berorientasi jangka panjang dalam menghadapi tantangan bisnis modern.

C. Pengaruh Emosi Positif dan Negatif terhadap Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan, emosi sangat mempengaruhi cara seseorang berpikir dan bertindak. Emosi berfungsi sebagai komponen psikologis dalam proses pengambilan keputusan manajer. Dua jenis emosi yang paling umum adalah emosi positif dan negatif. Keduanya mempengaruhi cara kita berpikir, melihat risiko, dan membuat keputusan. Emosi positif mendorong kreativitas dan keterbukaan terhadap ide-ide baru, sedangkan emosi negatif membuat kita lebih hati-hati dan teliti saat memikirkan pilihan lain. Menurut Suhardi (2023), mengetahui dinamika emosional sangat penting untuk membuat keputusan yang baik karena emosi yang tidak terkendali dapat memengaruhi objektivitas seseorang dalam melihat situasi.

Emosi positif seperti optimisme, kepuasan, dan rasa bahagia mampu memperluas cara pandang seseorang terhadap suatu permasalahan. Individu dengan kondisi emosional positif lebih mudah berpikir fleksibel, berani mengambil risiko terukur, dan terbuka terhadap inovasi. Nafisah dan Ansori (2022) menyatakan bahwa kecerdasan emosional berperan penting dalam meningkatkan kemampuan berpikir kreatif dan membuat keputusan secara efektif. Sejalan dengan penelitian tersebut, Wijaya (2025) menjelaskan bahwa manajer yang mampu mengelola emosi positifnya dengan baik akan lebih produktif serta mampu menghasilkan keputusan yang berorientasi pada solusi. Selain itu, suasana hati yang positif juga berkontribusi terhadap peningkatan inovasi dan keterbukaan pemikiran manajer ketika menghadapi permasalahan strategis.

Berbeda dengan emosi negatif seperti kecemasan, ketakutan, atau kemarahan yang sering kali dianggap menghambat proses berpikir jernih. Namun, dalam konteks tertentu, emosi negatif justru dapat memberikan efek adaptif. Individu yang sedang mengalami emosi negatif cenderung lebih berhati-hati dan teliti dalam mempertimbangkan risiko sebelum mengambil keputusan. Firmansyah (2022) menegaskan bahwa emosi negatif seperti kekhawatiran dan stres kerja dapat memicu kehati-hatian yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut risiko organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan emosional tinggi dapat mengurangi keberanian manajer dalam mengambil keputusan strategis dan membuat mereka cenderung memilih langkah yang lebih aman dan konservatif.

Dengan demikian, pengaruh emosi positif dan negatif terhadap pengambilan keputusan bersifat saling melengkapi. Emosi positif memberikan energi untuk berpikir kreatif dan mengambil inisiatif, sementara emosi negatif menumbuhkan kehati-hatian dan meningkatkan ketelitian dalam menilai risiko. Uma dan Kadeni (2025) menegaskan bahwa kemampuan seorang manajer untuk mengatur keseimbangan ini sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosional dan pengalaman kerja yang dimiliki. Oleh karena itu, pengelolaan emosi menjadi bagian penting dalam dunia manajemen modern, karena keputusan yang bijaksana tidak hanya lahir dari analisis rasional, tetapi juga dari pemahaman mendalam terhadap dinamika emosional individu dan organisasi.

D. Pengelolaan Risiko Emosional dalam Konteks Organisasi

Dalam konteks organisasi modern, pengelolaan risiko emosional menjadi bagian penting dalam menjaga efektivitas dan keberlanjutan keputusan manajerial. Risiko emosional muncul ketika keputusan yang diambil menimbulkan dampak psikologis seperti stres, kecemasan, atau resistensi dalam tim. Oleh karena itu, manajer harus mampu memprediksi dan mengendalikan dampak emosional dari setiap keputusan agar tercipta keseimbangan antara rasionalitas dan empati. Menurut Daniel Goleman (2015) kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain membantu seseorang mengambil keputusan yang lebih bijak, terutama dalam situasi tekanan tinggi. Dalam organisasi, hal ini berarti manajer yang memiliki kecerdasan emosional tinggi dapat mengantisipasi respon emosional anggota tim sebelum keputusan diumumkan, sehingga meminimalkan potensi konflik dan menjaga stabilitas organisasi.

Hasil penelitian Fahd Dzaki Wijaya (2021) dalam *Jurnal Manajemen dan Profesional* menunjukkan bahwa suasana hati dan tekanan emosional berpengaruh signifikan terhadap kualitas keputusan manajer. Ketika emosi negatif seperti stres atau ketakutan tidak dikelola, keputusan yang diambil cenderung impulsif dan tidak berkelanjutan. Sebaliknya, manajer yang mampu mengelola emosi dan mempertimbangkan dampak psikologis keputusan terhadap tim akan lebih mampu menjaga motivasi dan kepercayaan antar anggota organisasi. Sementara itu, Kusumawati dan Setiawan (2025) dalam *JUKONI: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis* menegaskan bahwa kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Manajer yang mampu memahami dinamika emosi dalam tim cenderung lebih efektif dalam merespons risiko emosional, seperti penolakan terhadap perubahan atau ketegangan interpersonal. Dengan kemampuan ini, keputusan yang diambil tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis anggota tim sehingga keputusan menjadi lebih berkelanjutan.

Dari berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan risiko emosional dalam organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian non-teknis yang menjaga keseimbangan antara aspek rasional dan emosional dalam pengambilan keputusan. Manajer perlu mengembangkan kemampuan empati, komunikasi terbuka, dan kesadaran emosional untuk memprediksi dampak emosional dari setiap keputusan yang diambil. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan akan lebih efektif, diterima oleh tim dan stakeholder, serta mendukung keberlanjutan organisasi.

KESIMPULAN

Emosi memiliki peranan yang signifikan dalam proses pengambilan keputusan manajerial pada bidang administrasi bisnis. Emosi, baik positif maupun negatif, memengaruhi persepsi, penilaian risiko, serta tindakan yang diambil oleh seorang manajer dalam menghadapi situasi strategis. Emosi positif, seperti optimisme dan kepuasan, mendorong kreativitas, inovasi, serta keberanian mengambil keputusan yang terukur, sementara emosi negatif, seperti kecemasan dan ketakutan, menumbuhkan kehati-hatian dan ketelitian dalam menilai setiap alternatif. Keseimbangan antara keduanya menjadi kunci dalam menghasilkan keputusan yang rasional dan adaptif terhadap dinamika organisasi.

Selain itu, kecerdasan dan stabilitas emosi terbukti berperan penting dalam menjaga objektivitas serta konsistensi seorang manajer di bawah tekanan. Manajer yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu memahami dan mengelola emosi diri serta timnya, sehingga keputusan yang diambil tidak hanya tepat secara logis, tetapi juga bijaksana secara sosial. Pengelolaan risiko emosional dalam organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian nonteknis yang mendukung keberlanjutan keputusan dan keharmonisan kerja tim. Dengan demikian, pengembangan kecerdasan emosional dan kemampuan manajemen emosi perlu menjadi bagian integral dalam pelatihan kepemimpinan dan manajerial, agar para pemimpin organisasi mampu membuat keputusan yang efektif, berimbang, dan berorientasi jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Azzahra, Nadiya, R. dkk. (2024). *Teori Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Atau Perusahaan Dan Theory Of Decision Making In Organizations Or Companie*. Surabaya: Neraca Manajemen, Ekonomi.
- Božac, M. G., & Kostelić, K. (2021). *HR Managers' Emotions In Strategic Decision-Making Events: Evidence From Croatia*. *Economic and Business Aspects of Sustainability*, 13(2), 845-860.
- Dewi, N., Putri, D. R., & Trikusumaadi, S. K. (2023). *Pengambilan Keputusan Mahasiswa Ditinjau Dari Kecerdasan Emosi Dan Perkembangan Moral*. *Jurnal Talenta Psikologi*, 12(1), 45-53.
- El Hafiz, S. (2022). *Optimalisasi Emosi Sebagai Sistem Peringatan Dini Moral*. *Jurnal Ilmiah Penelitian Psikologi*, 9(1), 45-56.
<https://journal.uhamka.ac.id/index.php/jipp/article/view/9199>
- Faridh, M., Sari, E., & Putri, T. A. (2024). *Membangun pemimpin yang efektif: Analisis kecerdasan emosional dalam praktik kepemimpinan*. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis (JAMAN)*, 4(3), 1-10. <https://doi.org/10.56127/jaman.v4i3.1747>
- Firmansyah, F. (2022). *Emosi Negatif, Sebuah Studi Eksploratori dengan Critical Incident Technique dalam Situasi Rightsizing*. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(1), 254-265. <https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/1889>
- Goleman, D. (2015). *Kecerdasan Emosional: Mengapa El Lebih Penting daripada IQ*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Güngör, P., & Titrek, O. (2024). The relationship between the emotion management competencies of school managers and decision-making style. *Sakarya University Journal of Education Faculty*, 24(2), 220-235.

- Hadiyana, R., Rahman, F., & Sari, I. (2020). *Pengaruh Kualitas Informasi Akuntansi dan Kapasitas Manajer terhadap Kualitas Keputusan dalam Hubungannya dengan Kinerja Keuangan*. Jurnal Ilmu Administrasi Publik (JIAP), Universitas Brawijaya. <https://jiap.ub.ac.id/index.php/jiap/article/view/957>
- Harahap, E. H., & Istianingsih, N. (2020). Managerial performance models through decision making and emotional intelligence in the public sector. *Administratie și Management Public*, 35, 153-166.
- Kusumawati, D., & Setiawan, A. (2025). *Kecerdasan emosional dalam manajemen pengambilan keputusan*. JUKONI: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis, 2(1), 34-42. [Phttps://sihojurnal.com/index.php/jukoni/article/download/265/211/1210](https://sihojurnal.com/index.php/jukoni/article/download/265/211/1210)
- Laoli, B. W. P., Waruwu, D. E., & Lase, C. E. T. (2025). *Kecerdasan emosional dalam manajemen pengambilan keputusan*. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis (JUKONI), 2(1), 23-30. <https://doi.org/10.70134/jukoni.v2i1.265>
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799-823.
- Mevelia, F., Wahyuni, N., & Rahayu, D. (2024). *Peran Akuntansi Manajemen Berbasis Teknologi dalam Pengambilan Keputusan Bisnis: Tinjauan Literatur*. Jurnal Bisnis, Ekonomi, dan Pariwisata (JBEP). <https://ejournal.areai.or.id/index.php/JBEP/article/view/1055>
- Munasarotun, N., & Ansori, I. (2022). *Hubungan Kecerdasan Emosional dan Disiplin Belajar terhadap Hasil Belajar IPS Kelas IV*. Joyful Learning Journal, 11(1), 1-6. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jlj/article/download/55341/22135>
- Pennycook, G., & Thompson, V. A. (2019). *Reasoning And Rationality: From Experimental Studies To Cognitive Models*. *Cognition*, 188, 39-50.
- Rusdi, H., Kusumasari, I. R. dkk. (2024). *Peran Teknologi AI dalam Mengoptimalkan Pengambilan Keputusan dalam Pengembangan Bisnis*. Sosial Simbiosis : Jurnal Integrasi Ilmu Sosial dan Politik, (4), 167-178. <https://doi.org/10.62383/sosial.v1i4.905>.
- Saputra, A., Rahman, M., & Nur, F. (2024). *Proses Pengambilan Keputusan yang Diterapkan dalam Organisasi dan Manajemen*. Jurnal Ilmu Manajemen (JIM), Penerbit ADM. <https://penerbitadm.pubmedia.id/index.php/JIM/article/view/1911>
- Sari, A. A., Kirana, A. E. W., Susilowati, R. A. J., Hidayat, R., & Kusuma, I. R. (2024). *Teori pengambilan keputusan: Peran emosi dalam pengambilan keputusan*. Musytari : Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi, 9(11), 121-130. <https://ejournal.warunayama.org/index.php/musytarineraca/article/view/6755>
- Suhardi. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Emosi terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah*. Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pengajaran, 1(3), 133-140. <https://jurnalcendekia.id/index.php/jipp/article/view/242>
- Supriandi, A. (2025). *Pendekatan Penelitian Kualitatif*. Jurnal Riset Rumpun Ilmu Pendidikan, 4(1), 197-204. <https://doi.org/10.55606/jurripen.v4i1.4384>.
- Uma, K. B., & Kadeni (2025). *Pengaruh kecerdasan emosional, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Rokok Margantara Jaya*

Tulungagung. Jurnal Ekonomi, Riset, dan Inovasi (JERKIN), 3(4), 780-786.
<https://jerk.in.org/index.php/jerk.in/article/view/510>

Universitas Muhammadiyah Purwokerto. (2020). *Mari Mengenal Emosi*. Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Purwokerto. <https://psikologi.ump.ac.id/mari-mengenal-emosi/>

Wijaya, F. D. (2021). *Analisis emosi dan suasana hati akibat ancaman pandemi COVID-19 pada pengambilan keputusan manajer*. Jurnal Manajemen dan Profesional, 1(1), 23-34.
https://jurnal.stie.asia.ac.id/index.php/jpro/article/view/299?utm_source

Yeni, F. (2020). *Gaya kepemimpinan partisipatif dan kecerdasan emosional pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan dengan komunikasi sebagai moderasi*. Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 1(1), 78-90.
<https://doi.org/10.38035/jmpis.v1i1.234>

Zulkarnain, Z. (2020). *Emosional: Tinjauan Al-Qur'an dan Relevansinya dalam Pendidikan*. Jurnal Tarbawi, 17(2), 87-99. <https://jurnal.lp2msasbabel.ac.id/tar/article/view/836>