

## Memahami Dinamika Rasionalitas dan Emosional dalam Konteks Pengambilan Keputusan di Dunia Bisnis

Rusdi Hidayat N<sup>1</sup>, Indah Respati Kusumasari<sup>2</sup>, Ayu Dwi Anggraini<sup>3</sup>  
Frisca Mei Maghfiroh<sup>4\*</sup>

<sup>1-4</sup>Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia

Email: [rusdi\\_hidayat.adbis@upnjatim.ac.id](mailto:rusdi_hidayat.adbis@upnjatim.ac.id)<sup>1</sup>, [indah\\_respati.adbis@upnjatim.ac.id](mailto:indah_respati.adbis@upnjatim.ac.id)<sup>2</sup>,  
[23042010108@student.upnjatim.ac.id](mailto:23042010108@student.upnjatim.ac.id)<sup>3</sup>, [23042010017@student.upnjatim.ac.id](mailto:23042010017@student.upnjatim.ac.id)<sup>4</sup>

Jl. Rungkut Madya, Gn. Anyar, Surabaya, Jawa Timur 60294

Korespondensi penulis: [23042010017@student.upnjatim.ac.id](mailto:23042010017@student.upnjatim.ac.id)

**Abstract.** This research aims to understand the dynamics of rationality and emotions in the context of decision making in business. A literature study method is used by collecting literature from various sources related to rationality, emotions, and their interactions in business decision making. The results showed that business decision making needs a balanced approach between rationality and emotions. Rationality bases decisions on logical processes based on facts, through evaluating alternatives and choosing optimal options. Meanwhile, emotions play an important role through heuristics, motivation, perception, and evaluation. The implications for business practice are the importance of balancing rationality with emotions to make better and more sustainable decisions.

**Keywords:** Rationality, Emotions, Decision making, Business

**Abstrak.** Artikel ini bertujuan untuk memahami dinamika rasionalitas dan emosi dalam konteks pengambilan keputusan di dunia bisnis. Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan mengumpulkan berbagai literatur terkait rasionalitas, emosi, dan interaksinya dalam pengambilan keputusan bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan bisnis memerlukan pendekatan yang seimbang antara rasionalitas dan emosi. Rasionalitas mendasarkan keputusan pada proses logis berdasarkan fakta, melalui evaluasi alternatif dan pemilihan opsi optimal. Sementara itu, emosi berperan penting melalui heuristik, motivasi, persepsi, dan evaluasi. Implikasinya bagi praktik bisnis adalah pentingnya keseimbangan antara rasionalitas dengan emosi untuk mengambil keputusan yang lebih baik dan berkelanjutan

**Kata kunci:** Rasionalitas, Emosi, Pengambilan Keputusan, Bisnis

### 1. LATAR BELAKANG

Pengambilan keputusan merupakan proses dimana memilih dari beberapa pilihan untuk mencapai tujuan atau target khusus dalam bertindak. Setiap keputusan sebaiknya diupayakan agar pelaksanaannya tidak melakukan tindakan kekerasan. Setiap langkah di implementasi melalui perilaku teladan yang baik, sehingga para pelaksana dengan suka hati melakukan kegiatan yang telah diputuskan (Firmadhani dalam Marsyela, Marsyeli, & Maidiana, 2023). Pengambilan keputusan adalah mengidentifikasi proses penyelesaian sebelum masalah dan peluang muncul. Ketepatan rumusan keputusan merupakan komponen penting dari manajemen yang baik. Keputusan ini menjelaskan cara organisasi mengelola segala sesuatunya, mulai dari menyelesaikan masalah hingga mendapatkan sumber daya yang diperlukan. Keputusan yang matang dapat membantu organisasi dalam mengelola berbagai aspek operasionalnya dengan

lebih baik (Majid & Emalia dalam Rini Wijayaningsih et al., 2024). Pengambil keputusan yang tepat dengan mempertimbangkan berbagai alternatif pilihan yang ada. Untuk itu, pengambil keputusan perlu menghindari informasi yang tidak konsisten dari bawahan agar dapat mengenali konsekuensi dari setiap pilihan dan memilih keputusan yang tepat berdasarkan alternatif-alternatif pilihan tersebut. Pengambilan keputusan yang akurat memerlukan pertimbangan yang matang dari berbagai pilihan, bukan hanya berdasarkan satu sumber informasi saja (Smith dalam muktamar ahmad, ramadani tri fenny ramadani, ahmad, 2023). Kegiatan pengambilan keputusan sangat vital dan sering dilaksanakan oleh manajer serta pimpinan perusahaan dalam dunia bisnis. Beragam keputusan yang bersifat strategis maupun taktis wajib dibuat dan dilaksanakan untuk menentukan arah dan keberhasilan suatu organisasi. Keputusan-keputusan ini mencakup rencana kebijakan jangka panjang maupun rencana jangka pendek yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pengambilan keputusan merupakan tindakan kritical dalam aktivitas bisnis, dimana keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan membuat keputusan yang tepat dan strategis untuk mengatasi berbagai tantangan bisnis. Permasalahan yang dihadapi manusia dalam kehidupan sehari-hari memiliki spektrum yang luas, mulai dari yang sederhana hingga yang kompleks. Setiap permasalahan memiliki karakteristik unik yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Meskipun unsur subjektif seperti intuisi dan pengalaman memegang peran penting, pendekatan sistematis berbasis analisis data diperlukan untuk memastikan keputusan bisnis optimal dan berkelanjutan sesuai tujuan jangka panjang perusahaan. Keputusan merupakan pencarian kesimpulan terbaik dari beberapa kesalahan dan alternatif yang ada

Dalam pengambilan keputusan bisnis, emosi meskipun terkadang tidak sepenuhnya rasional dapat memberikan kontribusi penting bersama dengan rasionalitas. Bisnis seringkali melibatkan situasi dengan informasi dan waktu yang terbatas sehingga emosi yang secara tidak sengaja tepat dapat memberikan intuisi penting meskipun belum sepenuhnya terlihat logis secara rasional. Emosi juga dapat membantu mendeteksi potensi risiko yang belum jelas secara rasional karena bisnis seringkali melibatkan unsur ketidakpastian. Meskipun secara individu emosi kadang tidak rasional, dalam konteks kelompok emosi berbagai orang dapat saling melengkapi untuk memberikan gambaran yang lebih utuh dalam pengambilan keputusan. Terkadang emosi yang hanya secara tidak sengaja benar juga dapat menjadi insting awal yang perlu dieksplorasi lebih lanjut secara rasional. Oleh karena itu, dalam pengambilan keputusan bisnis perlu ada keseimbangan antara rasionalitas dan emosi untuk menghindari kebutaan terhadap aspek-aspek penting yang belum terlihat secara logis.

Artikel ini akan membahas dinamika rasional dan emosional di dalam dunia bisnis, yakni rasionalitas dalam pengambilan keputusan bisnis, emosi dalam pengambilan keputusan bisnis, interaksi rasionalitas dan emosi dalam pengambilan keputusan, serta implikasi keputusan rasional dan emosional bagi praktik bisnis. Tujuan artikel ini adalah untuk memahami dinamika rasionalitas dan emosi dalam pengambilan keputusan bisnis.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Bagian ini menguraikan teori-teori relevan yang mendasari topik penelitian dan memberikan ulasan tentang beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dan memberikan acuan serta landasan bagi penelitian ini dilakukan. Jika ada hipotesis, bisa dinyatakan tidak tersurat dan tidak harus dalam kalimat tanya. Rasionalitas adalah cara berpikir yang berlandaskan pada logika dan penalaran manusia dalam bertindak. Secara khusus, salah satu cara untuk menggambarkan rasionalitas adalah sifat kecenderungan untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang dengan mempertimbangkan semua risiko dan keuntungan dari tindakan yang diambil. (Maharani & Hidayat, 2020). Sedangkan emosi menggambarkan pikiran, perasaan, dan gerakan fisik yang bisa dianggap sebagai makna yang terhubung dan terwakili sebagai aktivitas mental individu yang berlangsung secara otomatis, berkembang, dan berubah dengan kesadaran. (Santoso, 2021).

Dalam konteks pengambilan keputusan di dunia bisnis, dinamika antara rasionalitas dan emosi telah menjadi perhatian berbagai ahli. Melalui konsep *bounded rationality* menyatakan bahwa pengambil keputusan seringkali terbatas oleh informasi dan kemampuan pemrosesan yang tidak sempurna, yang kemudian dikembangkan lebih lanjut melalui *Behavioral Decision Theory (BDT)*. Teori ini mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi dipengaruhi oleh bias kognitif (Simon dalam (Cristofaro, Giardino, Malizia, & Mastrogiorgio, 2022)). Pengambilan keputusan dalam bisnis adalah proses yang kompleks yang melibatkan pemilihan di antara beberapa alternatif yang dapat memengaruhi profitabilitas dan daya saing perusahaan (Ye, Jiang, Liu, Zheng, & Zhou, 2021). Oleh karena itu, Pendekatan berbasis data semakin populer dalam pengelolaan bisnis modern, yang memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap situasi yang kompleks.

Pandangan modern menunjukkan bahwa emosi dapat memainkan peran ganda. Di satu sisi, emosi dapat memperkenalkan bias dan mengganggu objektivitas, seperti yang diungkapkan oleh (Lovallo dan Sibony dalam (Cristofaro, Giardino, Malizia, & Mastrogiorgio, 2022)). Di sisi lain, emosi juga bisa menjadi katalis untuk kreativitas dan inovasi, terutama dalam pengambilan keputusan yang melibatkan tingkat kompleksitas tinggi. (Cristofaro, Giardino, Malizia, & Mastrogiorgio, 2022) mendukung bahwa emosi dan kognisi dapat

bersinergi, menunjukkan bahwa keputusan tidak selalu harus didasarkan sepenuhnya pada rasionalitas, melainkan dapat dioptimalkan melalui interaksi antara pemikiran rasional dan respons afektif.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi literatur sebagai instrumen utama. Pendekatan ini digunakan untuk menyelidiki objek dalam kondisi yang alami, dengan peneliti bertindak sebagai instrumen utama. Penelitian kualitatif menekankan makna daripada generalisasi, metode pengumpulan data digabungkan, dan analisis data dilakukan secara induktif. (Sugiyono, 2020). Dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan, menguraikan, dan menafsirkan kondisi saat ini yang relevan dengan memahami dinamika rasional dan emosional dalam konteks pengambilan keputusan di dunia bisnis.

Studi literatur adalah jenis penelitian yang mengandalkan sumber literatur untuk mengumpulkan data. Pada penelitian ini, pencarian dilakukan bukan hanya mencakup persiapan diawal dan kerangka penelitian, tetapi juga bagaimana penggunaan sumber-sumber tersebut digunakan untuk mendapatkan informasi ((Maulidya, Aprilia, & Hanafi, 2021). Studi literatur adalah metode untuk mengumpulkan data dan informasi, termasuk buku, referensi, catatan penelitian, hasil penelitian sebelumnya, artikel, serta publikasi ilmiah. Proses penelitian dilakukan secara terstruktur dan sistematis untuk menggolongkan, merumuskan, dan menganalisis data temuan yang digunakan sebagai acuan dan dilakukan peneliti agar tidak keluar dari jalur fokus penelitian.

Jenis penelitian pada artikel ini menggunakan studi literatur, yang biasa dikenal juga sebagai studi kepustakaan (Library Research). Peneliti mengumpulkan berbagai data dari bermacam literatur seperti jurnal artikel ilmiah, buku dan skripsi yang relevan dengan judul penelitian yaitu “Memahami Dinamika Rasional dan Emosional dalam Konteks Pengambilan Keputusan di Dunia Bisnis”. Literatur tersebut dicari dengan menggunakan mesin pencarian data seperti google scholar, google book, buku fisik, garuda, pubmed, dll. Penelitian ini menggunakan tipe data tekstual atau konsep yang termasuk dalam penelitian studi kepustakaan. Teknik mengumpulkan datanya melibatkan seleksi dan penentuan kumpulan data pustaka yang kemudian dianalisis. Pada tahap analisis data, akan dilakukan penarikan kesimpulan.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Rasionalitas dalam Pengambilan Keputusan Bisnis**

Rasionalitas merupakan pola berpikir logis dan berdasarkan akal sehat ketika mengambil keputusan atau bertindak. Dengan menggunakan rasionalitas, seseorang akan membuat pertimbangan-pertimbangan yang cermat dan teliti dengan mempertimbangkan alasan-alasan atau argumen-argumen yang masuk akal dan konsisten secara logis. Pengambilan keputusan rasional merupakan proses sistematis berdasarkan fakta untuk membuat keputusan secara logis dan objektif dengan melakukan evaluasi terhadap berbagai alternatif, mempertimbangkan pilihan aspek positif dan negatif dari setiap alternatif, serta memilih opsi yang dapat memaksimalkan manfaat dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendekatan ini menekankan pada penggunaan informasi yang konkret dan dapat diverifikasi melalui analisis mendalam terhadap data dan bukti-bukti faktual untuk memberikan informasi yang mendukung pemilihan keputusan sehingga keputusan yang diambil didasarkan pada kenyataan.

Model rasionalitas merupakan pengambilan keputusan yang didasarkan pada adanya kaitan logis antara keputusan yang diambil dengan pencapaian tujuan organisasi. Menurut model ini, keputusan diambil secara logis dan konsisten agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan rasional. (Suparno dalam Lande, Ferliandre, & Anggraini, 2022). Model pengambilan keputusan berdasarkan pandangan rasionalitas menganut prinsip bahwa pengambil keputusan akan berpikir secara rasional dan mengambil keputusan dengan memaksimalkan nilai tertentu dalam batas-batas yang ditetapkan. Enam tahapan dalam model pengambilan keputusan secara rasional, yaitu: (1) Mendefinisikan masalah yang dihadapi; (2) Mengidentifikasi kriteria yang akan digunakan dalam pengambilan keputusan; (3) Menetapkan bobot untuk setiap kriteria; (4) Mengembangkan alternatif-alternatif solusi; (5) Mengevaluasi setiap alternatif berdasarkan kriteria dan bobotnya; (6) Memilih alternatif terbaik sebagai solusi atas masalah yang dihadapi (E.F. Harrison dalam muktamar ahmad, ramadani tri fenny ramadani, ahmad, 2023).

Faktor rasional merupakan kemampuan seseorang untuk berpikir secara logis dan mempertimbangkan suatu hal secara masuk akal sebelum melakukan tindakan, sehingga keputusan yang diambil akan memiliki tingkat daya tahan atau ketahanan yang baik. Faktor rasional mencakup sumberdaya, informasi data, orientasi tujuan, serta ketentuan faktor internal dan eksternal pada bisnis tersebut.

## **Emosi dalam Pengambilan Keputusan Bisnis**

Emosi adalah pengalaman yang melibatkan perasaan dan reaksi seseorang terhadap kondisi mental dan fisiknya, yang terlihat dalam perilaku mereka. Dengan kata lain, emosi mencakup bagaimana seseorang merasakan dan menanggapi situasi, yang bisa terlihat dalam tindakan mereka. Emosi sering kali diartikan sebagai perasaan, seperti senang, marah, sedih, atau terkejut. Selain itu, emosi juga berkaitan dengan cara seseorang mengekspresikan diri dan respons fisik yang muncul (Sukatini et al., 2020).

Emosi adalah salah satu komponen krusial dalam kehidupan manusia yang berdampak pada berbagai aspek, termasuk cara berpikir dan pengambilan keputusan. Dalam bidang psikologi, emosi dipelajari untuk memahami pengaruh perasaan kita terhadap pilihan yang diambil, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam berbagai kondisi yang lebih rumit seperti pada dunia bisnis. Penelitian menunjukkan bahwa meskipun kita sering menganggap bahwa keputusan diambil berdasarkan logika, emosi seringkali memiliki peran yang lebih signifikan daripada yang kita sadari.

Emosi memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan bisnis melalui beberapa cara yaitu: (1), emosi sering berfungsi sebagai heuristik, atau "jalan pintas," yang membantu kita membuat keputusan dalam situasi kompleks atau ketika informasi yang tersedia tidak lengkap. (2) Emosi juga berperan sebagai motivator; misalnya, perasaan bangga atas pencapaian dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan hasil yang baik dengan bekerja keras dan dapat digunakan untuk mencapai tujuan bisnis yang lebih tinggi. (3) Emosi juga mempengaruhi persepsi kita terhadap informasi dan situasi tertentu; ketika kita merasa takut, kita cenderung lebih fokus pada aspek negatif, yang dapat mempengaruhi keputusan yang diambil. (4) Emosi berperan dalam evaluasi hasil keputusan; perasaan puas atas hasil yang dicapai dapat meningkatkan kepercayaan diri dan mendorong pengambilan keputusan masa depan yang lebih baik. Dengan demikian, memahami peran emosi dalam konteks bisnis dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan.

Emosi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan menurut (Garcia-garcia, 2020). (1) Ambient emotions, emosi ini tidak terkait langsung dengan keputusan yang diambil, tetapi dapat mempengaruhi hasilnya. Contoh: Seorang manajer yang mengalami hari yang buruk karena masalah pribadi mungkin merasa frustrasi saat menghadapi presentasi penting. Suasana hati negatif ini bisa membuatnya lebih kritis terhadap ide-ide timnya. Jika suasana hati yang buruk ini tidak dikelola, keputusan yang diambil bisa kurang optimal. (2) Task-Integral emotions, emosi ini muncul dari sifat keputusan itu sendiri dan mempengaruhi cara pengambilan keputusan. Contoh: Dalam peluncuran produk

baru, tim pemasaran mungkin merasakan antusiasme dan kegembiraan. Emosi positif ini dapat mendorong mereka untuk lebih kreatif dalam strategi pemasaran dan berkolaborasi lebih baik. Sebaliknya, jika keputusan tersebut melibatkan risiko besar, tim mungkin merasa cemas, yang bisa membuat mereka lebih berhati-hati dalam merumuskan rencana. (3) Affective reactions, emosi ini berkaitan dengan reaksi terhadap hasil yang telah dialami, mempengaruhi keputusan serupa di masa mendatang. Contoh: Jika sebuah perusahaan meluncurkan kampanye iklan yang sukses dan mendapati peningkatan penjualan yang signifikan, tim manajemen mungkin merasa puas dan percaya diri. Reaksi positif ini dapat memotivasi mereka untuk menginvestasikan lebih banyak sumber daya dalam kampanye serupa di masa depan. Sebaliknya, jika hasilnya buruk, mereka mungkin merasa kecewa dan lebih berhati-hati dalam membuat keputusan serupa di waktu yang akan datang.

Dengan memahami peran dan jenis emosi serta teori dapat disimpulkan bahwa emosi sangat berpengaruh signifikan terhadap setiap proses pengambilan keputusan dalam bisnis. Emosi tidak hanya sekadar perasaan yang muncul seketika, tetapi juga berperan sebagai faktor yang membentuk persepsi, motivasi, dan evaluasi dalam setiap langkah pengambilan keputusan.

### **Interaksi Rasionalitas dan Emosi dalam Pengambilan Keputusan Bisnis**

Proses pengambilan keputusan bisnis seringkali dipengaruhi oleh dinamika rasionalitas dan emosi. Pembuat keputusan dituntut untuk mengambil keputusan berdasarkan analisis rasional terhadap data dan informasi yang tersedia, namun pada kenyataannya keputusan yang diambil juga dipengaruhi oleh faktor emosi. Emosi dapat mempengaruhi penilaian manfaat dan biaya alternatif pilihan, serta preferensi terhadap risiko. Misalnya, tekanan waktu atau stres dalam bisnis dapat meningkatkan risiko pengambilan keputusan yang berlebihan didasarkan pada intuisi. Di sisi lain, terlalu banyak berpegang pada analisis rasional tanpa mempertimbangkan faktor informal seperti loyalitas karyawan dapat membuat keputusan menjadi kurang fleksibel. Oleh karena itu, pembuat keputusan harus mampu menyeimbangkan antara rasionalitas dan emosi agar dapat mengambil keputusan yang tepat guna menghasilkan outcome terbaik bagi perusahaan dalam situasi yang kompleks dan dinamis.

Dalam pengambilan keputusan contohnya bisnis yang dibangun dengan keluarga, seringkali terjadi konflik antara rasionalitas dan emosi. Hal ini karena pada dasarnya bisnis keluarga memiliki dua nilai yang berbeda, yaitu nilai-nilai bisnis yang bersifat rasional dan logis, serta nilai kekeluargaan yang bersifat emosional. Nilai-nilai bisnis menuntut pengambilan keputusan yang rasional dan terukur berdasarkan analisis yang objektif. Namun, nilai kekeluargaan seringkali melibatkan faktor-faktor subyektif seperti perasaan, hubungan

antar anggota keluarga, dan yang lainnya. Hal ini dapat menimbulkan benturan logika rasional dengan emosi yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Benturan antara rasionalitas dan emosi dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga dapat menimbulkan berbagai masalah. Pertama, proses pengambilan keputusan menjadi lebih rumit dan memakan waktu yang lama karena harus menghormati berbagai pendapat dan perasaan. Kedua, keputusan yang diambil dapat menjadi kurang optimal karena tidak sepenuhnya didasarkan pada analisis objektif. Ketiga, keputusan yang diambil dapat menimbulkan keresahan di kalangan anggota keluarga yang rasionalitasnya tidak didengar. Oleh karena itu, perlu adanya keseimbangan dan kompromi antara rasionalitas dan emosi dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga agar tujuan bisnis dan keharmonisan dapat tercapai.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan di dalam suatu organisasi. Asumsi, keyakinan, nilai, dan norma tersebut kemudian digunakan sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku untuk menghadapi tantangan beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan terciptanya integrasi di dalam organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi berfungsi sebagai acuan bagi anggota organisasi dalam menghadapi masalah adaptasi dengan lingkungan luar maupun menjalankan proses integrasi internal (Mangkunegara dalam Rizky, 2022). Budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi rasionalitas karyawan dalam pengambilan keputusan bisnis dengan memberikan pedoman berpikir dan bertindak sesuai nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi emosi karyawan agar tetap terfokus pada pencapaian tujuan organisasi dan mengurangi pengaruh emosi pribadi dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Dengan demikian, budaya organisasi dapat mendukung pengambilan keputusan bisnis yang lebih rasional dan terkendali emosinya.

### **Implikasi Keputusan Rasional dan Emosional bagi Praktik Bisnis**

Pengambilan keputusan dalam bisnis memerlukan keseimbangan antara rasionalitas dan emosi untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut Daniel Kahneman, seorang psikolog dan peraih Nobel pada buku “SISTEM PENGAMBILAN KEPUTUSAN: Teori dan Studi Kasus dengan berbagai Metode SPK Populer” keputusan rasional seringkali didasarkan pada analisis data dan logika, yang dapat menghasilkan solusi efisien dan efektif dalam jangka pendek. Namun, Daniel Kahneman juga menekankan bahwa emosi memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan, terutama dalam situasi yang kompleks dan tidak pasti. Keputusan yang terlalu rasional tanpa mempertimbangkan aspek manusiawi dapat

mengabaikan kebutuhan karyawan dan pelanggan, yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang.

Di sisi lain, keputusan emosional dapat memberikan respons cepat terhadap situasi mendesak. Manusia terbatas dalam pengambilan keputusan rasional yang cepat dan akurat, sehingga orang kadang-kadang bergantung kepada emosi tertentu dengan menyederhanakan proses pengambilan keputusan sebagai cara untuk meninggalkan kendali jalur rasional (Wirawan et al., dalam Dasril, Nugraha, & Purnamasari, 2023). Mengelola emosi saat membuat keputusan merupakan hal yang krusial, karena orang sering kali tidak berada dalam posisi yang objektif akibat emosi yang sulit dikendalikan. Oleh sebab itu, sangat penting untuk mempelajari pengendalian emosi sebelum melakukan pengambilan keputusan (Richelling, 2023).

Pengambilan keputusan merupakan jantung dari setiap bisnis, di mana baik keputusan strategis jangka panjang maupun keputusan operasional sehari-hari dipengaruhi oleh perpaduan antara rasionalitas dan emosi. Keputusan rasional, yang didasarkan pada data dan analisis objektif, cenderung memberikan dampak jangka panjang yang stabil, namun jika terlalu menekankan rasionalitas, bisnis dapat kehilangan peluang mendadak. Di sisi lain, keputusan emosional, yang dipicu oleh ambisi atau intuisi, dapat menghasilkan inovasi atau kegagalan besar, dengan emosi seperti rasa marah dan stres yang kadang memicu keputusan impulsif.

Menggabungkan rasionalitas dan emosi dalam pengambilan keputusan dapat menghasilkan keputusan yang lebih holistik dan berkelanjutan. Menurut Goleman, seorang ahli kecerdasan emosional, pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi dapat mengelola konflik dengan lebih baik dan menciptakan koneksi yang kuat dengan tim mereka. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional baik akan menggunakan data dalam setiap pengambilan keputusan bisnis sambil mempertimbangkan dampak keputusan tersebut terhadap kesejahteraan karyawan akan lebih mungkin membuat keputusan yang mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Keseimbangan antara rasionalitas dan emosi sangat penting untuk membuat pengambilan keputusan yang lebih baik, dikarenakan rasionalitas menyediakan kerangka logis untuk mengevaluasi pilihan, sementara emosi memberikan perspektif yang lebih luas. Kombinasi keduanya juga membantu dalam mengelola risiko dan memungkinkan bisnis tetap fleksibel dalam menghadapi perubahan pasar. Dalam dunia bisnis yang kompleks, kombinasi antara rasionalitas dan emosi yang benar pastinya akan menghasilkan keputusan yang lebih baik dan adil serta dapat membantu mencapai tujuan jangka panjang.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan ditulis secara singkat yaitu mampu menjawab tujuan atau permasalahan penelitian dengan menunjukkan hasil penelitian atau pengujian hipotesis penelitian, tanpa mengulang pembahasan. Kesimpulan ditulis secara kritis, logis, dan jujur berdasarkan fakta hasil penelitian yang ada, serta penuh kehati-hatian apabila terdapat upaya generalisasi. Bagian kesimpulan dan saran ini ditulis dalam bentuk paragraf, tidak menggunakan penomoran atau *bullet*. Pada bagian ini juga dimungkinkan apabila penulis ingin memberikan saran atau rekomendasi tindakan berdasarkan kesimpulan hasil penelitian. Demikian pula, penulis juga sangat disarankan untuk memberikan ulasan terkait keterbatasan penelitian, serta rekomendasi untuk penelitian yang akan datang. Pengambilan keputusan bisnis memerlukan pendekatan yang seimbang antara rasionalitas dan emosi. Rasionalitas mendasarkan keputusan pada proses logis berdasarkan fakta, melalui evaluasi alternatif dan pemilihan opsi optimal. Model rasionalitas mengaitkan keputusan dengan pencapaian tujuan organisasi. Faktor rasional meliputi sumber daya, orientasi tujuan, dan faktor eksternal-internal untuk meningkatkan ketahanan keputusan.

Emosi juga berperan penting dalam pengambilan keputusan bisnis. Emosi berfungsi sebagai heuristik, motivator, dan mempengaruhi persepsi serta evaluasi. Ada tiga jenis emosi yang mempengaruhi keputusan, yaitu *ambient emotions*, *task-integral emotions*, dan *affective reactions*. Emosi tidak hanya merupakan perasaan semata, tetapi membentuk persepsi, motivasi, dan evaluasi dalam proses pengambilan keputusan.

Prosesnya dipengaruhi dinamika antara rasionalitas dan emosi. Pembuat keputusan dituntut berdasarkan data namun juga mempertimbangkan faktor emosi. Emosi dapat mempengaruhi penilaian manfaat-biaya alternatif dan preferensi risiko. Keseimbangan keduanya dibutuhkan untuk menghasilkan keputusan terbaik bagi perusahaan dalam situasi kompleks dan dinamis.

Keputusan rasional memberi dampak jangka panjang namun bisa kehilangan peluang. Keputusan emosional bisa berinovasi atau gagal akibat emosi impulsif. Menggabungkan rasionalitas dan emosi menghasilkan keputusan lebih holistik dan berkelanjutan, serta membantu mengelola risiko dan fleksibilitas menghadapi perubahan. Keseimbangan keduanya akan mengoptimalkan keputusan bisnis untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Organisasi perlu membangun keseimbangan antara rasionalitas dan emosi dalam pengambilan keputusan bisnis, dengan mengembangkan kompetensi pengambilan keputusan, menggunakan pendekatan berbasis data, serta membangun budaya pengambilan keputusan yang sehat. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan bagi manajer,

investasi dalam teknologi dan keterampilan analitik, serta penerapan kebijakan dan praktik manajemen yang mendorong keterbukaan, pembelajaran, dan kolaborasi lintas fungsi. Dengan menerapkan saran-saran tersebut, organisasi dapat memanfaatkan dinamika antara rasionalitas dan emosi secara efektif untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan bisnis dan mendorong keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Selain itu, organisasi juga dapat mengambil langkah-langkah tambahan untuk memperkuat kemampuan pengambilan keputusan bisnisnya. Pertama, organisasi perlu memperkuat Kemampuan dalam mengelola risiko dan ketidakpastian. Mengingat bahwa bisnis seringkali menghadapi situasi dengan unsur ketidakpastian yang tinggi, organisasi harus meningkatkan kemampuan dalam mengelola risiko dan mengembangkan strategi mitigasi yang sesuai. Pendekatan yang seimbang antara rasionalitas dan emosi dapat membantu organisasi mengidentifikasi dan menanggapi potensi risiko secara lebih komprehensif.

Kedua, organisasi dapat mendorong inovasi dan kreativitas. Artikel menyoroti peran emosi dalam mendorong kreativitas dan inovasi, terutama dalam pengambilan keputusan yang kompleks. Organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pemikiran kreatif, eksperimentasi, dan pengambilan risiko yang terkontrol untuk mendorong inovasi yang dapat meningkatkan daya saing.

Ketiga, organisasi perlu membangun mekanisme umpan balik dan pembelajaran. Organisasi harus mengembangkan mekanisme untuk belajar dari pengalaman masa lalu, baik keputusan yang berhasil maupun yang gagal. Umpan balik dari berbagai pemangku kepentingan, serta refleksi atas proses pengambilan keputusan, dapat membantu organisasi meningkatkan kualitas keputusan di masa depan.

Dengan menerapkan saran-saran tambahan ini, organisasi dapat semakin memperkuat kemampuan pengambilan keputusan bisnisnya dengan memanfaatkan dinamika antara rasionalitas dan emosi secara optimal.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Ahmad, H. (2022). Hubungan kestabilan emosi dengan kontrol diri siswa sekolah menengah pertama. *Realita: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 6(2). <https://doi.org/10.33394/realita.v6i2.4495>
- Azmi, F. N., & Elizabeth. (2022). Employee Assistance Program (EAP) dan resiliensi karyawan galangan kapal Batam: Sebuah solusi alternatif dari perspektif psikologi. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, xx, 22–27.

- Cristofaro, M., Giardino, P. L., Malizia, A. P., & Mastrogiorgio, A. (2022). Affect and cognition in managerial decision making: A systematic literature review of neuroscience evidence. *Frontiers in Psychology, 13*(March). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.762993>
- Dasril, Y. D. D., Nugraha, N., & Purnamasari, I. (2023). Determinasi faktor-faktor mempengaruhi keputusan investasi investor pemula dengan dimoderasi risk tolerance. *Jurnal Akuntansi Bisnis Pelita Bangsa, 8*(02), 99–112. <https://doi.org/10.37366/akubis.v8i02.852>
- Devi Ratna Sari Habibie, & Alim Murtani. (2023). Pengaruh faktor emosional dan faktor rasional terhadap keputusan nasabah menabung di PT. Bank Sumut Syariah KCPSY Marelan Raya. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management, 2*(1), 122–136. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i1.447>
- Fadli, R. (2022). Analisis pengambilan keputusan strategi bisnis yang diterapkan Ngadem Coffee. *Jimbien: Jurnal Mahasiswa Manajemen, Bisnis, Entrepreneurship, 1*(2), 53–62. <https://doi.org/10.36563/jimbien.v1i2.616>
- Firmansyah, M. (n.d.). Aspek penyebab dan dampak manajemen konflik bisnis keluarga dalam mempengaruhi kesejahteraan keluarga oleh.
- Garcia-Garcia, M. (2020). Implications for brand success. *The Advertising Research Foundation Global Lead of Neuroscience Global Science Organization, Ipsos*. (September).
- Goar, V. K., & Yadav, N. S. (2022). Business decision making by big data analytics. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, 10*(5), 22–35. <https://doi.org/10.17762/ijritcc.v10i5.5550>
- Kerr, A. D. (2021). On the rationality of emotion regulation. *Philosophical Psychology, 34*(4), 453–473. <https://doi.org/10.1080/09515089.2021.1915969>
- Lande, A., Ferliandre, A., & Anggraini, M. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan: Gaya kepemimpinan, kepribadian, dan strategi (Suatu kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik, 2*(1), 13–22. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v2i1.853>
- Mahanum, M. (2021). Pengambilan keputusan dan perencanaan kebijakan. *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pendidikan, 6*(1), 154–163. Retrieved from <http://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/sabilarrasyad>
- Maharani, D., & Hidayat, T. (2020). Rasionalitas Muslim: Perilaku konsumsi dalam perspektif ekonomi Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 6*(3), 409. <https://doi.org/10.29040/jiei.v6i3.1374>
- Marsyela, Marsyeli, & Maidiana. (2023). Pengambilan keputusan dalam perilaku organisasi. *Jurnal Bahasa Indonesia, 1*(2), 56–62.
- Maulidya, H. Z., Aprilia, N., & Hanafi, Y. (2021). Studi literatur peningkatan kemampuan analisis siswa melalui model PBL pada pembelajaran IPA Biologi. *Journal of Biology Learning, 3*(2), 55. <https://doi.org/10.32585/jbl.v3i2.1526>

- Muktamar Ahmad, Ramadani Tri Fenny Ramadani, & Ahmad, A. (2023). Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 1(2), 1141–1158.
- Nahda, Z., Rahma, A., AlFath, L. H., & Suhairi, S. (2022). Konsep pohon keputusan. *VISA: Journal of Vision and Ideas*, 2(2), 135–142. <https://doi.org/10.47467/visa.v2i2.961>
- Nasution, S. E. H., Atika, A., & Daulay, A. N. (2024). Pengaruh pendekatan emosional dan rasionalitas terhadap keputusan mahasiswa memilih menabung di bank syariah (Studi kasus pada mahasiswa FEBI UINSU). *Jesya*, 7(1), 291–304. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1400>
- Pohan, F. N. (2024). Rasionalitas dalam berbagai konteks. *Unpublished manuscript*.
- Rahmawati, A. R., & Siregar, R. S. K. (2019). Jurnal manajemen bisnis. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(2), 72–80.
- Richelling, K. (2023). Sosialisasi pentingnya keterlibatan emosi dalam pengambilan keputusan. *Abdimas Bina Bangsa*.
- Rini Wijayaningsih, Kanizah Kanizah, Mutiara Salsabila, Nabila Zahra Octaviany, Sabrina Fitria, & Putri Salsabilla R. (2024). Pengambilan keputusan seorang manajer terhadap perilaku karyawan. *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3), 131–140. <https://doi.org/10.58192/profit.v3i3.2285>
- Rizky, M. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi: Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, & budaya organisasi (Suatu kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i3.832>
- Rizwara. (2023). Pengambilan keputusan dalam manajemen. *Blogspot*. (1987).
- Rohmah, L. M. (2023). Studi literatur: Media pembelajaran melalui model pembelajaran discovery learning dalam meningkatkan hasil belajar siswa pada pembelajaran Biologi tahun 2022/2023. *Skripsi Universitas Islam Negeri Kiai Achmad Siddiq Jember*.
- Santoso, A. (2021). Mengontrol emosi menjadi seni (Ekhprasis tulisan emosi) (Vol. 1).
- Sintya, R., Wardi, Y., & Thaib, I. (2023). Hubungan antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan: Sebuah tinjauan sistematis. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 9(2), 96–104. <https://doi.org/10.37058/jem.v9i2.7154>
- Subandijo, S. (2020). Pengaruh kecerdasan emosional dan sikap kerja terhadap pengambilan keputusan. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(2), 4–10.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). ALFABETA.
- Sukatin, S., Chofifah, N., Turiyana, T., Paradise, M. R., Azkia, M., & Ummah, S. N. (2020). Analisis perkembangan emosi anak usia dini. *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, 5(2), 77–90. <https://doi.org/10.14421/jga.2020.52-05>
- Ye, B., Jiang, J., Liu, J., Zheng, Y., & Zhou, N. (2021). Research on quantitative assessment of climate change risk at an urban scale: Review of recent progress and outlook of future direction. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 135, 110415. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110415>