

Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis
VOL 4, No. 2, Mei 2025, pp. 52 - 63
p-ISSN: 2809-1655 (media cetak)
e-ISSN: 2809-1981 (media online)
Link Publikasi: https://ejurnal.provisi.ac.id/index.php/JIMEB/issue/view/145
DOI: https://doi.org/10.51903/qtjj2s79

Emotional Intelligence in Managerial Economic Decision-Making

Iqlillah Nur Aida1*[1], Faishal Muhammad[2], Andi Dwi Anjani3
[1,2,3]Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
Jl. Dr. Setiabudhi No. 229, Bandung 40154 Jawa Barat, Indonesia.
Email: lillllahiii@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received : April 2025
Revised : April 2025
Accepted : May 2025
Published : May 2025

ABSTRACT

In today's complex organizational environment, Emotional Intelligence (EI) plays a critical role in shaping the quality of economic decision-making by managers. This study investigates how the dimensions of EI—namely self-awareness, emotional regulation, and empathy—influence strategic decision processes across various industries. Using a descriptive qualitative approach with thematic analysis, data were gathered from semi-structured interviews with 10 senior managers, supported by observations and organizational documents. The findings reveal that EI serves as an internal mechanism that stabilizes cognitive processes under organizational pressure, reduces decision bias, and enhances the social legitimacy of economic decisions. The integration of EI fosters a balance between rational analysis and affective insight, leading to more ethical and adaptive decisions. This study offers an integrative model connecting EI dimensions with key stages of economic decision-making and provides practical implications for managerial training and organizational policy. It advocates for interdisciplinary approaches to better understand emotionally-informed economic behavior.

Keywords: *Emotional Intelligence, Economic Decision-Making, Managers, Organizations, Thematic Analysis.*

OPEN ACCESS

This journal is an open-access publication. All articles are freely and permanently accessible to everyone. Copyright © 2025 by the Author(s). This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

.
.

ABSTRAK

Dalam konteks organisasi modern yang sarat tekanan dan kompleksitas, Emotional Intelligence (EI) menjadi kompetensi krusial dalam mendukung kualitas pengambilan keputusan ekonomi oleh manajer. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dimensi EI yaitu kesadaran diri, regulasi emosi, dan empati dalam proses pengambilan keputusan strategis di berbagai sektor industri. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode analisis tematik, data dikumpulkan dari wawancara semi-terstruktur terhadap 10 manajer senior serta didukung oleh observasi dan dokumen organisasi. Hasil menunjukkan bahwa EI berfungsi sebagai mekanisme internal yang menstabilkan proses kognitif di tengah tekanan organisasi, menghindari

Received April 2025; Revised May 2025; Accepted May 2025; Published May 2025

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

bias keputusan, serta memperkuat legitimasi sosial dari keputusan ekonomi yang diambil. Integrasi EI ke dalam pengambilan keputusan ekonomi juga menciptakan keseimbangan antara pertimbangan rasional dan afektif, menghasilkan keputusan yang lebih adaptif dan etis. Studi ini mengusulkan model integratif yang mengaitkan dimensi EI secara langsung dengan tahapan pengambilan keputusan ekonomi, sekaligus memberikan implikasi praktis dalam desain pelatihan manajerial dan kebijakan organisasi. Penelitian ini juga.

Kata Kunci: Kecerdasan Emosional, Pengambilan Keputusan Ekonomi, Manajer, Organisasi, Analisis Tematik.

1. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis modern yang semakin kompleks dan dinamis, pengambilan keputusan ekonomi oleh manajer tidak lagi cukup jika hanya didasarkan pada pendekatan rasional dan logika semata. Faktor emosional menjadi bagian integral dalam merespons dinamika organisasi yang penuh tekanan, perubahan cepat, serta ketidakpastian pasar. Keberhasilan manajer dalam mengambil keputusan strategis sangat dipengaruhi oleh kemampuannya memahami dan mengelola emosi pribadi maupun tim kerja. Di tengah persaingan global dan transformasi digital, *Emotional Intelligence* (EI) menjadi salah satu kompetensi penting untuk menjaga efektivitas, adaptabilitas, dan keberlanjutan keputusan ekonomi organisasi. Dalam praktik manajerial, tekanan waktu, konflik kepentingan, dan dinamika sosial menjadi faktor yang memerlukan respons emosional yang tepat dan seimbang. Oleh karena itu, integrasi antara kemampuan kognitif dan afektif menjadi semakin penting dalam konteks pengambilan keputusan ekonomi.

Kegagalan dalam pengambilan keputusan strategis sering kali bukan karena kesalahan logika semata, tetapi disebabkan oleh miskomunikasi dan ketidakmampuan mengelola konflik emosional di antara pemangku kepentingan (Zhao & Stiles, 2023). Survei yang dilakukan oleh (Aref Abdulkarem Ali Alhashedi et al., 2021) mencatat bahwa para pemimpin organisasi menunjukkan bahwa lebih dari 70% keputusan yang berdampak buruk diakibatkan oleh aspek emosional yang tidak terkelola dengan baik. Laporan dari World Economic Forum (2020), (Maharaj & Ramsaroop, 2022) juga menyampaikan bahwa penempatan kecerdasan emosional sebagai salah satu dari sepuluh keterampilan utama yang paling dibutuhkan di dunia kerja. Di sisi lain, manajer yang memiliki tingkat EI tinggi terbukti mampu meningkatkan kinerja keuangan organisasi secara signifikan dibandingkan rekan sejawat dengan EI rendah (Kumari et al., 2022). Ini mengindikasikan bahwa EI bukan hanya atribut interpersonal, tetapi juga sumber daya strategis dalam mencapai tujuan ekonomi. Dengan demikian, urgensi untuk mengkaji peran EI dalam proses pengambilan keputusan ekonomi semakin meningkat.

Berbagai penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan, hubungan antar tim, serta kepuasan kerja dalam organisasi (Deb et al., 2023; Lee et al., 2023) dan (Lee et al., 2022). Studi oleh (Rosales-Pérez et al., 2021) dan (Alzoubi & Aziz, 2021) juga mengungkap bahwa EI dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di bawah tekanan, terutama di sektor keuangan dan investasi yang membutuhkan kestabilan emosi tinggi. Namun, fokus utama dari literatur yang ada sebagian besar masih terbatas pada konteks hubungan sosial atau kepemimpinan umum, belum menelaah secara mendalam peran EI dalam pengambilan keputusan ekonomi strategis. Selain itu, pendekatan yang digunakan masih bersifat deskriptif dan belum menghasilkan model integratif yang mampu menjelaskan bagaimana EI dan rasionalitas bekerja secara simultan dalam proses keputusan ekonomi. Beberapa studi yang dilakukan oleh (Supramaniam & Singaravelloo, 2021) dan (Ran et al., 2021) juga gagal menghubungkan dimensi-dimensi EI secara eksplisit dengan variabel-variabel ekonomi seperti risiko, alokasi sumber daya, dan efisiensi keputusan.

Sampai saat ini, masih terdapat kekosongan dalam literatur yang secara sistematis mengkaji bagaimana dimensi-dimensi kecerdasan emosional, seperti kesadaran diri, pengaturan emosi, dan empati, memengaruhi proses pengambilan keputusan ekonomi oleh manajer. Sebagian besar penelitian sebelumnya masih terjebak pada pendekatan kognitif yang memisahkan logika dan emosi, tanpa mempertimbangkan realitas bahwa manajer sering kali harus mengambil keputusan penting dalam situasi tekanan emosional tinggi (Brundin & Languilaire, 2023) dan (Cunha et al., 2021). Belum ada kerangka konseptual yang secara integratif menggabungkan peran EI dengan aspek rasional dalam konteks ekonomi manajerial. Padahal, pengambilan keputusan ekonomi di lingkungan bisnis masa kini menuntut adanya pengelolaan emosi yang aktif dan responsif terhadap dinamika interpersonal maupun ketidakpastian pasar. Dengan demikian, diperlukan pendekatan lintas-disiplin yang menggabungkan psikologi emosional dengan teori pengambilan keputusan

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

ekonomi. Kesenjangan ini membuka ruang untuk riset baru yang lebih komprehensif dan realistis terhadap perilaku manajerial modern.

Dengan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran kecerdasan emosional dalam pengambilan keputusan ekonomi di tingkat manajerial. Fokus utama diarahkan pada bagaimana dimensi-dimensi EI seperti kesadaran diri, pengaturan emosi, dan empati memengaruhi kualitas keputusan yang diambil dalam konteks organisasi, serta mengeksplorasi kondisi lingkungan organisasi yang memperkuat atau menghambat peran EI dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, studi ini bertujuan mengembangkan kerangka kerja konseptual yang dapat digunakan untuk memahami interaksi antara aspek afektif dan rasional dalam dinamika ekonomi manajerial, sehingga tercipta pemahaman yang lebih utuh tentang pengambilan keputusan ekonomi yang tidak hanya berbasis data, tetapi juga berbasis emosi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model pengambilan keputusan ekonomi yang mengintegrasikan aspek emosional dan rasional secara seimbang, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi dunia manajemen melalui wawasan tentang pentingnya pelatihan EI dalam pengembangan kompetensi manajerial. Hasil studi ini dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang kebijakan rekrutmen, pengembangan kepemimpinan, dan evaluasi kinerja yang lebih inklusif terhadap faktor emosional, serta memperkaya literatur ekonomi manajerial dengan perspektif lintas-disiplin yang menggabungkan psikologi dan manajemen. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menjawab tantangan organisasi modern dalam menciptakan keputusan ekonomi yang lebih manusiawi dan adaptif.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Emotional Intelligence: Konsep, Model, dan Dimensi

Kecerdasan emosional (EI) merupakan konsep yang menjelaskan kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengatur emosi diri sendiri serta memengaruhi emosi orang lain secara konstruktif. Goleman (1995) mengklasifikasikan EI dalam lima dimensi utama: kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi intrinsik, empati, dan keterampilan sosial (Vrontis et al., 2021). Di sisi lain, Mayer dan Salovey mengembangkan model kemampuan (*ability model*) yang lebih terstruktur secara kognitif, mencakup empat cabang: persepsi emosi, fasilitasi emosi untuk berpikir, pemahaman emosi, dan pengelolaan emosi (Anand et al., 2023). Perbedaan mendasar antara model ini terletak pada pendekatannya: Goleman lebih bersifat behavioral, sedangkan Mayer dan Salovey bersifat kognitif dan dapat diukur secara psikometrik. Dalam konteks manajerial, kedua pendekatan ini digunakan sebagai dasar dalam mengembangkan kompetensi emosional yang berkontribusi terhadap stabilitas pengambilan keputusan.

Menurut penelitian (Liu & Boyatzis, 2021) dan (Strugar Jelača et al., 2022) menunjukkan bahwa EI bukan hanya alat interpersonal, tetapi menjadi kompetensi strategis dalam menghadapi tekanan organisasi, perubahan struktural, dan interaksi *multistakeholder*. Kemampuan regulasi diri membantu mencegah keputusan impulsif dalam situasi risiko tinggi, sementara empati dan kesadaran sosial memperkuat proses pertimbangan jangka panjang. Studi oleh (Soriano-Vázquez et al., 2023; Zhou et al., 2023) dan (Al-Oweidat et al., 2023) menyoroti bahwa manajer dengan skor EI tinggi mampu mempertahankan efektivitas pengambilan keputusan meskipun dalam kondisi tekanan waktu dan konflik organisasi. Perbedaan pendekatan EI ini penting untuk dipertimbangkan saat mengevaluasi bagaimana dimensi EI bekerja dalam proses ekonomi yang kompleks. Oleh karena itu, EI perlu dipandang sebagai sistem kemampuan kognitif-afektif yang saling terkait, bukan sekadar atribut kepribadian. Hal ini juga diperkuat oleh (Kadeni, 2022) dan (Mulya, 2025) dalam konteks lokal Indonesia, di mana manajer Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menunjukkan kecenderungan mengandalkan EI dalam menghadapi konflik sosial dan ketidakpastian bisnis.

2.2. Pengambilan Keputusan Ekonomi dan Rasionalitas Terbatas

Pengambilan keputusan ekonomi manajerial secara klasik mengandalkan prinsip rasionalitas dan maksimisasi utilitas, namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa proses ini sering kali terdistorsi oleh keterbatasan informasi, waktu, dan emosi. Teori *bounded rationality* yang diperkenalkan oleh Herbert Simon mengemukakan bahwa keputusan manajer lebih bersifat "memadai" daripada "optimal" karena keterbatasan kapasitas kognitif dan tekanan lingkungan (Kao & Venkatachalam, 2021). Dalam praktiknya, manajer menggunakan intuisi, nilai-nilai pribadi, serta pengalaman emosional dalam menavigasi ketidakpastian dan risiko ekonomi. Studi yang dilakukan oleh (Berg & Olsson, 2023; Majer et al., 2021) dan (Roni et al., 2025) menyampaikan bahwa faktor-faktor seperti tekanan sosial, konflik moral, dan ketegangan interpersonal kerap

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

hadir dalam proses pengambilan keputusan strategis, seperti alokasi sumber daya atau investasi jangka panjang. Oleh sebab itu, kerangka logika murni tidak mencukupi dalam menjelaskan proses aktual di lapangan.

Beberapa studi mengindikasikan bahwa pengambilan keputusan yang mengintegrasikan aspek rasional dan emosional menghasilkan pilihan yang lebih berkelanjutan dan kontekstual (Sulich et al., 2021; Vrtana & Krizanova, 2023) dan (Constantino et al., 2021). Dalam situasi krisis, keputusan yang hanya berdasar data tanpa mempertimbangkan empati atau persepsi sosial dapat menimbulkan resistensi atau konflik organisasi. Manajer yang mengelola emosi secara efektif lebih mampu menilai risiko secara proporsional dan menghindari bias kognitif seperti *overconfidence* atau *framing effect* (Berthet, 2022) dan (Doyle et al., 2021). Dengan demikian, penggabungan EI ke dalam proses keputusan ekonomi tidak hanya memberikan keunggulan psikologis, tetapi juga dapat meningkatkan akurasi, legitimasi, dan akseptabilitas keputusan. Ini menunjukkan bahwa pendekatan integratif antara afeksi dan logika adalah kebutuhan praktis dalam ekonomi organisasi modern.

2.3. Integrasi Emotional Intelligence dalam Keputusan Ekonomi

Meskipun banyak penelitian mengaitkan EI dengan efektivitas kepemimpinan, masih sedikit yang mengkaji secara eksplisit bagaimana dimensi EI berperan dalam pengambilan keputusan ekonomi organisasi. Studi oleh (Drigas et al., 2023) dan (Estrada et al., 2021) mencatat bahwa pemimpin dengan EI tinggi cenderung lebih cermat mempertimbangkan dampak jangka panjang keputusan ekonomi terhadap kesejahteraan tim dan reputasi organisasi. Sementara itu, keterampilan pengaturan emosi terbukti mengurangi kecenderungan bias afektif dalam evaluasi alternatif keputusan (Blanco et al., 2021). Penelitian lain juga menyoroti peran emosi positif seperti antusiasme dalam memicu kreativitas keputusan strategis (Chen et al., 2021) dan (Casaló et al., 2021). Namun, sebagian besar literatur masih bersifat sektoral dan belum merumuskan kerangka integratif yang menjelaskan peran EI dalam seluruh tahapan proses ekonomi.

Kesenjangan literatur terletak pada belum adanya model konseptual yang menghubungkan dimensi EI dengan fase-fase pengambilan keputusan ekonomi, seperti identifikasi masalah, evaluasi alternatif, dan mitigasi risiko. Sebagian besar pendekatan memposisikan EI hanya sebagai variabel moderator atau atribut personal, bukan sebagai mekanisme aktif dalam proses kognitif keputusan (Jie et al., 2022). Oleh karena itu, dibutuhkan studi kualitatif yang dapat menjelaskan bagaimana EI bekerja dalam praktik misalnya, bagaimana empati mempengaruhi kompromi dalam konflik anggaran, atau bagaimana pengaturan emosi mempengaruhi waktu keputusan dalam tekanan. Studi ini mencoba mengisi kekosongan tersebut dengan menelaah EI sebagai komponen integral dalam pengambilan keputusan ekonomi yang adaptif, etis, dan kontekstual.

3. METODOLOGI PENELITIAN

4.1. Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan landasan paradigma interpretivis, yang bertujuan untuk menggali makna dan pengalaman subjektif manajer dalam mengintegrasikan EI ke dalam pengambilan keputusan ekonomi. Pendekatan ini dipilih karena pengaruh EI terhadap keputusan ekonomi tidak dapat direduksi ke dalam angka atau hubungan kausal yang sederhana, tetapi membutuhkan pemahaman kontekstual, naratif, dan reflektif. Kualitatif deskriptif memungkinkan eksplorasi terhadap persepsi, strategi, dan dilema yang dihadapi manajer dalam menghadapi tekanan organisasi, konflik kepentingan, serta ketidakpastian ekonomi. Penelitian ini juga bersifat eksploratif karena belum banyak literatur yang secara integratif membahas keterkaitan antara EI dan proses pengambilan keputusan ekonomi dalam dunia kerja nyata. Hasil dari pendekatan ini diharapkan mampu merumuskan model konseptual awal yang menjelaskan hubungan fungsional antara dimensi EI dan kualitas keputusan ekonomi di tingkat manajerial.

4.1. Partisipan dan Sumber Data

Informan dalam penelitian ini adalah manajer tingkat menengah hingga senior di perusahaan swasta dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang memiliki peran strategis dalam proses pengambilan keputusan ekonomi. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memilih partisipan berdasarkan kriteria: (1) pengalaman kerja minimal lima tahun, (2) pernah terlibat dalam minimal dua keputusan strategis seperti investasi, efisiensi anggaran, atau pengelolaan risiko, dan (3) bersedia terlibat aktif dalam wawancara mendalam. Diperkirakan akan ada 8–12 informan dari berbagai sektor, seperti keuangan, teknologi, energi, dan manufaktur, guna memastikan keberagaman perspektif dan kontekstualisasi yang kaya. Data primer

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, sementara data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi seperti laporan tahunan, notulen rapat strategis, kebijakan internal, serta studi pustaka dari jurnal terkait. Kombinasi data ini digunakan untuk memperkuat triangulasi dan memberikan gambaran holistik terhadap dinamika pengambilan keputusan manajerial.

4.1. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data difokuskan pada wawancara semi-terstruktur yang dirancang secara teoritis berdasarkan indikator EI (kesadaran diri, regulasi emosi, empati, dll.) serta tahapan umum proses pengambilan keputusan ekonomi. Wawancara dilakukan secara mendalam dan terbuka, memungkinkan informan untuk menceritakan pengalaman pribadi, pertimbangan emosional, serta strategi adaptif mereka dalam pengambilan keputusan penting. Contoh pertanyaan meliputi: *"Bisakah Anda ceritakan keputusan ekonomi paling sulit yang Anda hadapi dan bagaimana peran emosi dalam proses tersebut?" atau "Bagaimana Anda mengelola tekanan saat harus membuat keputusan yang tidak populer?"* Selain wawancara, dilakukan observasi terbatas terhadap interaksi manajer dalam forum formal (seperti rapat strategi) untuk mengidentifikasi ekspresi emosional dan pola komunikasi yang relevan. Dokumen organisasi juga ditelaah untuk membandingkan narasi subjektif dengan konteks kebijakan dan data objektif. Proses pengumpulan data dilakukan dalam rentang waktu tiga bulan, dengan pencatatan audio, transkripsi penuh, dan penyimpanan data yang sesuai dengan standar etik.

4.1. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode *Thematic Analysis* dari Braun and Clarke (2006), yang terdiri dari enam tahapan: (1) familiarisasi dengan data, (2) pengkodean awal, (3) identifikasi tema awal, (4) peninjauan tema, (5) pendefinisian dan penamaan tema, serta (6) pelaporan interpretatif (Naeem et al., 2023). Proses *open coding* dilakukan secara manual menggunakan Microsoft Excel, lalu dikembangkan menjadi kategori dan tema menggunakan perangkat lunak NVivo 12. Validasi dilakukan melalui *peer debriefing* bersama dua peneliti independen dari bidang manajemen dan psikologi, yang secara terpisah mereview hasil *coding* dan tema sebelum didiskusikan untuk menyelaraskan interpretasi. Proses analisis dimulai dengan membaca ulang seluruh transkrip wawancara untuk memahami konteks naratif, kemudian mengidentifikasi kutipan penting yang mencerminkan dimensi EI dan dinamika pengambilan keputusan ekonomi. Contoh tema yang diproyeksikan mencakup: emosi sebagai pengarah intuisi, pengelolaan konflik dalam tekanan, dan empati sebagai legitimasi keputusan. Proses analisis bersifat iteratif untuk menjaga kedalaman dan koherensi interpretasi.

4.1. Validitas, Keabsahan, dan Etika Penelitian

Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber (wawancara, observasi, dokumen) dan metode (interview dan dokumentasi), serta melalui teknik member checking dengan mengirimkan ringkasan hasil wawancara kepada partisipan untuk klarifikasi. Selain itu, *peer review* antar peneliti dilakukan untuk meninjau proses *coding* dan tema yang terbentuk. Validitas konstruk diperkuat dengan menggunakan panduan wawancara yang dirancang berdasarkan teori EI dan pengambilan keputusan ekonomi yang telah tervalidasi sebelumnya di literatur. Penelitian ini juga dilaksanakan dengan prinsip etika akademik, di mana partisipan diberikan lembar persetujuan partisipasi (*informed consent*), serta dijamin kerahasiaan identitas dan kebebasannya untuk menarik diri dari studi kapan pun. Semua data disimpan secara aman, dan prosedur pengumpulan serta analisis dirancang untuk menghindari tekanan psikologis atau konflik kepentingan bagi informan. Jika diperlukan oleh institusi akademik, penelitian ini akan melalui proses *ethical clearance* dari komite etik penelitian.

4. HASIL DAN DISKUSI

4.1. Hasil

4.1.1. Interpretasi Data dan pola Utama

Wawancara mendalam dengan sepuluh manajer senior dari berbagai sektor menunjukkan bahwa dimensi *self-awareness*, *emotional regulation*, dan *empathy* memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan ekonomi. Para manajer mengakui bahwa kesadaran terhadap kondisi emosional membantu mereka menghindari keputusan impulsif, terutama saat berada dalam tekanan. Sebagian responden menegaskan bahwa emosi tidak dianggap sebagai pengganggu logika, melainkan sebagai sinyal tambahan dalam menilai risiko dan peluang. Temuan dari sektor keuangan dan teknologi menunjukkan bahwa refleksi emosional

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

digunakan secara aktif sebelum pengambilan keputusan anggaran. Namun, hanya sebagian kecil yang secara eksplisit menyadari integrasi ini sebagai bagian dari kecerdasan emosional. Hal ini mengindikasikan bahwa penggunaan EI dalam praktik berlangsung lebih banyak secara intuitif daripada sistematik. Dengan demikian, EI berperan sebagai filter internal yang memperkaya persepsi ekonomi secara kontekstual.

4.1.2. Tema Kunci dan Analisis Tematik

Analisis tematik menghasilkan lima tema utama yang konsisten muncul dalam narasi informan dari berbagai sektor industri. Tema pertama adalah emosi sebagai katalis intuisi, yang berkaitan erat dengan *self-awareness* dalam mengenali kapan kondisi emosional tidak stabil. Kedua, pengelolaan konflik dalam tekanan menunjukkan bagaimana emotional regulation digunakan untuk menahan reaksi cepat terhadap isu strategis. Tema ketiga, empati dan legitimasi keputusan, memperlihatkan bagaimana perasaan tim menjadi pertimbangan utama dalam keputusan yang berdampak sosial, seperti efisiensi anggaran. Tema keempat, penundaan keputusan demi stabilitas, memperlihatkan strategi untuk memberikan waktu pemrosesan emosi sebelum mengambil keputusan final. Terakhir, keseimbangan logika dan afeksi menggambarkan kecenderungan manajer menyeimbangkan antara data kuantitatif dan respons afektif dari tim dalam evaluasi keputusan. Seluruh tema ini memperlihatkan peran aktif EI sebagai mekanisme pengambilan keputusan adaptif.

***Tabel 1**. Tema-tema Kunci dari Analisis Emosional dalam Keputusan Ekonomi*

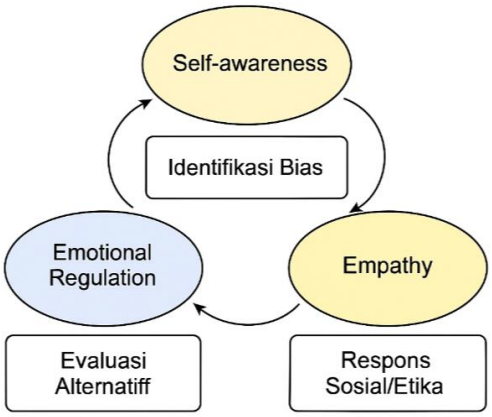
Tema Utama	Dimensi EI Terkait	Narasi Informan	Implikasi Keputusan Ekonomi
Emosi sebagai katalis intuisi	Self-awareness	"Saya tahu ketika perasaan saya tidak netral, saya tidak memaksakan keputusan penting."	Mencegah bias emosional dan kesalahan impulsif
Pengelolaan konflik dalam tekanan	Emotional regulation	"Saya harus mengendalikan emosi sebelum memberi keputusan yang berdampak luas."	Keputusan lebih tenang dan berdasar
Empati dan legitimasi keputusan	Empathy	"Saya mempertimbangkan perasaan tim sebelum memutuskan efisiensi anggaran."	Menumbuhkan akseptabilitas sosial
Penundaan keputusan demi stabilitas	Emotional regulation	"Saya biasanya menunda keputusan sehari agar bisa berpikir lebih jernih."	Waktu sebagai alat kendali emosi
Keseimbangan logika dan afeksi	Self awareness & Empathy	"Data penting, tapi saya juga lihat bagaimana perasaan tim dan dampaknya."	Keputusan lebih kontekstual dan etis

Sumber: Penulis (2025).

4.1.3. Visualisasi Model Integratif Emotional Intelligence

Diagram integratif yang disusun dalam penelitian ini memperlihatkan keterhubungan antara setiap dimensi EI dengan fase pengambilan keputusan ekonomi. *Self-awareness* menempati posisi awal sebagai penilai bias pribadi dan pengontrol impuls internal. *Emotional regulation* berfungsi menjaga stabilitas kognitif saat mengevaluasi alternatif dan risiko secara rasional. Sementara itu, *empathy* muncul sebagai dimensi yang memfasilitasi pertimbangan etis dan respons sosial terhadap keputusan yang diambil. Ketiga dimensi ini tidak berjalan linier, melainkan saling memperkuat dalam membentuk keputusan yang tidak hanya logis, tetapi juga kontekstual dan manusiawi. Model ini mempertegas bahwa EI bukan atribut tambahan, melainkan bagian esensial dari proses berpikir strategis. Dengan begitu, EI memberikan kontribusi terhadap akurasi, legitimasi, dan akseptabilitas keputusan manajerial dalam konteks yang kompleks.

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531



Gambar 1. Model Integratif Dimensi Emotional Intelligence dalam Pengambilan Keputusan Ekonomi (Sumber: Penulis, 2025).

4.1.4. Evaluasi Validitas Temuan

Triangulasi data melalui narasi, observasi rapat strategis, dan dokumen organisasi menghasilkan konsistensi tinggi dalam pola-pola temuan. Misalnya, munculnya kebutuhan untuk menunda keputusan penting dalam situasi emosional tinggi ditemukan dalam wawancara maupun catatan rapat manajerial. Selain itu, emosi seperti ketidaknyamanan, keraguan, atau empati terhadap tim kerap disebut sebagai penanda awal perlunya evaluasi ulang terhadap keputusan. Manajer dengan pengalaman kerja lebih dari sepuluh tahun menunjukkan kecenderungan lebih sadar dan reflektif terhadap peran EI. Sementara manajer dengan pengalaman lebih sedikit cenderung berfokus pada aspek teknis dan logika data dalam pengambilan keputusan. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa EI juga berkembang seiring waktu dan pengalaman organisasi. Evaluasi ini menguatkan hipotesis bahwa EI adalah variabel aktif yang terinternalisasi dalam praktik manajerial.

4.2. Pembahasan

Temuan ini mengonfirmasi bahwa EI berfungsi sebagai sistem navigasi afektif dalam pengambilan keputusan ekonomi manajerial. *Self-awareness* membantu manajer menilai kesiapan emosi sebelum bertindak, sedangkan *emotional regulation* menyediakan jeda waktu untuk berpikir strategis dalam tekanan. *Empathy*, di sisi lain, memungkinkan manajer memahami dampak sosial keputusan terhadap tim, organisasi, dan pemangku kepentingan. Interaksi antar dimensi ini membentuk sistem adaptasi emosional yang responsif terhadap kompleksitas organisasi modern. Tidak hanya memperkaya penilaian risiko, tetapi juga meningkatkan *sensitivitas* sosial dan legitimasi keputusan. Oleh karena itu, EI bukan pelengkap rasionalitas, tetapi komponen utama dalam praktik berpikir manajerial yang etis dan kontekstual. Kombinasi EI dan logika menghasilkan keputusan yang lebih berimbang secara moral dan strategi.

Studi ini memperluas karya Goleman dan Mayer-Salovey dengan mengaitkan EI secara langsung ke dalam proses pengambilan keputusan ekonomi yang strategis. Jika studi sebelumnya fokus pada efektivitas kepemimpinan dan hubungan interpersonal, maka penelitian ini menyoroti dampak EI dalam proses seperti alokasi sumber daya dan mitigasi risiko. Penelitian terdahulu oleh [18], [19], dan [20] belum menggambarkan bagaimana EI memengaruhi fase-fase pengambilan keputusan secara eksplisit. Sebaliknya, studi ini menempatkan EI sebagai elemen aktif yang menyatu dengan alur kognitif dan afektif dalam skenario tekanan tinggi. Hal ini membedakan penelitian ini dari studi sebelumnya yang melihat EI hanya sebagai atribut kepribadian atau moderator sosial. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah mengajukan model EI sebagai mekanisme internal yang terintegrasi dalam pengambilan keputusan ekonomi strategis.

Secara praktis, temuan ini mendorong organisasi untuk memasukkan pelatihan EI dalam pengembangan kepemimpinan strategis. Keputusan ekonomi yang berdampak besar, seperti restrukturisasi atau investasi, membutuhkan *sensitivitas* emosional yang sama kuatnya dengan kompetensi analitis. Dari sisi teoritis, EI dapat diposisikan sebagai variabel mediasi antara tekanan organisasi dan kualitas keputusan ekonomi. Artinya, kemampuan EI memperhalus efek destruktif dari tekanan menjadi ketahanan kognitif dalam berpikir. Di sisi lain, organisasi juga perlu mengembangkan sistem evaluasi manajerial yang memasukkan indikator EI sebagai bagian dari kinerja strategis. Dengan cara ini, organisasi dapat membangun budaya kerja

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

yang responsif terhadap dimensi afektif. Implementasi tersebut berpotensi menciptakan ekosistem keputusan yang lebih manusiawi dan inklusif.

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang signifikan, terdapat beberapa keterbatasan metodologis yang perlu dicermati. Pertama, pendekatan kualitatif yang digunakan memberikan kedalaman naratif dan pemahaman kontekstual, namun membatasi tingkat generalisasi ke populasi organisasi yang lebih luas. Kedua, narasi subjektif dari informan rentan terhadap bias memori serta konstruk diri yang terlalu positif. Ketiga, pendekatan reflektif dan naratif yang digunakan juga membuka kemungkinan terjadinya bias interpretatif dari peneliti, terutama dalam proses analisis tematik dan kategorisasi data. Oleh karena itu, interpretasi hasil perlu dilakukan dengan kehati-hatian dan validasi silang yang memadai. Keempat, tidak semua dimensi EI dapat diobservasi secara langsung melalui wawancara, sehingga interpretasi bersifat inferensial. Kelima, studi ini belum membandingkan secara kuantitatif manajer dengan skor EI tinggi dan rendah, sehingga belum mampu menguji hubungan kausal secara eksplisit. Terakhir, latar belakang sektor industri dan budaya organisasi informan dapat memengaruhi persepsi terhadap emosi dan keputusan ekonomi. Untuk itu, penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan *mixed-method* guna memperkuat generalisasi temuan dan memperluas validitas eksternal melalui triangulasi data kuantitatif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa EI memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan ekonomi oleh manajer, khususnya dalam situasi organisasi yang penuh tekanan dan kompleksitas sosial. Dimensi EI seperti *self-awareness*, regulasi emosi, dan empati membantu manajer mengambil keputusan secara lebih adaptif, etis, dan reflektif. Integrasi aspek afektif dengan pertimbangan rasional memungkinkan manajer menghindari bias kognitif seperti *overconfidence* dan *framing effect*, sekaligus meningkatkan legitimasi sosial keputusan yang diambil. Studi ini juga menawarkan model integratif yang menjelaskan bagaimana ketiga dimensi EI terlibat dalam setiap fase pengambilan keputusan ekonomi. Temuan ini memperkuat posisi EI sebagai kompetensi strategis yang tidak hanya relevan dalam kepemimpinan, tetapi juga dalam menjaga kualitas keputusan ekonomi organisasi di tengah dinamika yang terus berubah.

Sebagai implikasi praktis, organisasi disarankan untuk mengembangkan modul pelatihan EI yang aplikatif, seperti simulasi pengambilan keputusan dalam kondisi tekanan emosional, asesmen reflektif, serta penguatan empati melalui studi kasus organisasi. Modul ini dapat diimplementasikan dalam pelatihan manajerial di perusahaan Indonesia, termasuk BUMN dan sektor manufaktur, misalnya melalui sesi *coaching* emosional dan evaluasi berbasis nilai-nilai EI. Selain itu, organisasi perlu menyusun kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengintegrasikan indikator EI dalam proses rekrutmen, promosi, dan penilaian kinerja strategis. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan *mixed-method* untuk menguji hubungan kausal antara EI dan kualitas keputusan ekonomi secara lebih komprehensif. Dengan demikian, hasil studi ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi desain kebijakan organisasi yang lebih manusiawi, kontekstual, dan berkelanjutan.

REFERENSI

Al-Oweidat, I., Shosha, G. A., Baker, T. A., & Nashwan, A. J. (2023). The relationship between emotional intelligence and organizational commitment among nurses working in governmental hospitals in Jordan. *BMC Nursing*, *22*(195), 1–12. https://doi.org/10.1186/s12912-023-01361-2.

Alzoubi, H. M., & Aziz, R. (2021). Does Emotional Intelligence Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating Role of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(2), 130. https://doi.org/10.3390/joitmc7020130.

Anand, N., Gorantla, V. R., Ranjan, R., & Morcos, H. (2023). Emotional intelligence: An important skill to learn now more than ever. *F1000Research*, *12*, 1146. https://doi.org/10.12688/f1000research.134752.1.

Aref Abdulkarem Ali Alhashedi, B. B., Maged M. Mahyoub Al-Dubai, & Mohammed Abdulrazzaq Alaghbari. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, *22*(1), 39–54. https://doi.org/10.3846/btp.2021.12774.

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Berg, M., & Olsson, J. (2023). Managing public value conflicts – Institutional strategies and the greening of public pension funds. *Scandinavian Journal of Management*, *39*(4), 101301. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2023.101301.

Berthet, V. (2022). The Impact of Cognitive Biases on Professionals' Decision-Making: A Review of Four Occupational Areas. *Frontiers in Psychology*, *12*, 802439. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.802439.

Blanco, I., Boemo, T., & Sanchez-Lopez, A. (2021). An Online Assessment to Evaluate the Role of Cognitive Biases and Emotion Regulation Strategies for Mental Health During the COVID-19 Lockdown of 2020: Structural Equation Modeling Study. *JMIR Ment Health*, *8*(11), e30961. https://doi.org/10.2196/30961.

Brundin, E., & Languilaire, J. C. (2023). When the display of emotion is not enough: An emotion boundary management perspective on the quality of strategic decisions. *Long Range Planning*, *56*(5), 102245. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102245.

Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Be creative, my friend! Engaging users on Instagram by promoting positive emotions. *Journal of Business Research*, *130*, 416–425. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.014.

Chen, B. S., Yuan, C. H., Yin, B., & Wu, X. Z. (2021). Positive Emotions and Entrepreneurial Intention: The Mediating Role of Entrepreneurial Cognition. *Frontiers in Psychology*, *12*, 760328. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.760328.

Constantino, S. M., Schlüter, M., Weber, E. U., & Wijermans, N. (2021). Cognition and behavior in context: a framework and theories to explain natural resource use decisions in social-ecological systems. *Sustainability Science*, *16*, 1651–1671. https://doi.org/10.1007/s11625-021-00989-w.

Cunha, M. P. e., Soares Leitão, M. J., Clegg, S., Hernández-Linares, R., Moasa, H., Randerson, K., & Rego, A. (2021). Cognition, emotion and action: persistent sources of parent–offspring paradoxes in the family business. *Journal of Family Business Management*, *12*(4), 729–749. https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2020-0104.

Deb, S. K., Nafi, S. M., Mallik, N., & Valeri, M. (2023). Mediating effect of emotional intelligence on the relationship between employee job satisfaction and firm performance of small business. *European Business Review*, *35*(5), 624–651. https://doi.org/10.1108/EBR-12-2022-0249.

Doyle, J., Ojiako, U., Marshall, A., Dawson, I., & Brito, M. (2021). The anchoring heuristic and overconfidence bias among frontline employees in supply chain organizations. *Production Planning and Control*, *32*(7), 549–566. https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1744042.

Drigas, A., Papoutsi, C., & Skianis, C. (2023). Being an Emotionally Intelligent Leader through the Nine-Layer Model of Emotional Intelligence—The Supporting Role of New Technologies. *Sustainability*, *15*(10), 8103. https://doi.org/10.3390/su15108103.

Estrada, M., Monferrer, D., Rodríguez, A., & Moliner, M. Á. (2021). Does Emotional Intelligence Influence Academic Performance? The Role of Compassion and Engagement in Education for Sustainable Development. *Sustainability*, *13*(4), 1721. https://doi.org/10.3390/su13041721.

Jie, W., Poulova, P., Haider, S. A., & Sham, R. B. (2022). Impact of internet usage on consumer impulsive buying behavior of agriculture products: Moderating role of personality traits and emotional intelligence. *Frontiers in Psychology*, *13*, 951103. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.951103.

Kadeni, K. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). *Briliant: Jurnal Riset Dan Konseptual*, *7*(3), 615–623. https://doi.org/10.28926/briliant.v7i3.1019.

Kao, Y. F., & Venkatachalam, R. (2021). Human and Machine Learning. *Computational Economics*, *57*, 889–909. https://doi.org/10.1007/s10614-018-9803-z.

Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. I. (2022). Does Servant Leadership Promote Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior among Employees? A Structural Analysis. *Sustainability*, *14*(9), 5231. https://doi.org/10.3390/su14095231.

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Lee, C. C., Li, Y. S., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2022). The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry. *Frontiers in Psychology*, *13*, 881725. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725.

Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, *9*(8), e18007. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007.

Liu, H., & Boyatzis, R. E. (2021). Focusing on Resilience and Renewal From Stress: The Role of Emotional and Social Intelligence Competencies. *Frontiers in Psychology*, *12*, 685829. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685829.

Maharaj, P., & Ramsaroop, A. (2022). Emotional intelligence as a contributor to enhancing educators' quality of life in the COVID-19 era. *Frontiers in Psychology*, *13*, 921343. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921343.

Majer, J. M., Barth, M., Zhang, H., van Treek, M., & Trötschel, R. (2021). Resolving Conflicts Between People and Over Time in the Transformation Toward Sustainability: A Framework of Interdependent Conflicts. *Frontiers in Psychology*, *12*, 623757. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.623757.

Mulya, F. (2025). Peran Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan: Menumbuhkan Budaya Kerja yang Tangguh. *Journal of Mandalika Literature*, *6*(1), 435–444. https://doi.org/10.36312/jml.v6i1.3851.

Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, *22*, 1–18. https://doi.org/10.1177/16094069231205789.

Ran, Z., Gul, A., Akbar, A., Haider, S. A., Zeeshan, A., & Akbar, M. (2021). Role of Gender-Based Emotional Intelligence in Corporate Financial Decision-Making. *Psychology Research and Behavior Management*, *14*, 2231–2244. https://doi.org/10.2147/PRBM.S335022.

Roni, F., Handoko, M., Parancika, R. B., Aris, M., Ardi, Y. M., & Syabrinildi. (2025). Determination of Employee Performance: Work Environment and Leadership Style : (Case Study at PT. MPIW Jakarta). *Journal of Management and Informatics*, *4*(2), 773–790. https://doi.org/10.51903/JMI.V4I2.216.

Rosales-Pérez, A. M., Fernández-Gámez, M. A., Torroba-Díaz, M., & Molina-Gómez, J. (2021). A Study of the Emotional Intelligence and Personality Traits of University Finance Students. *Education Sciences*, *11*(1), 25. https://doi.org/10.3390/educsci11010025.

Soriano-Vázquez, I., Cajachagua Castro, M., & Morales-García, W. C. (2023). Emotional intelligence as a predictor of job satisfaction: the mediating role of conflict management in nurses. *Frontiers in Public Health*, *11*, 1249020. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1249020.

Strugar Jelača, M., Bjekić, R., Berber, N., Aleksić, M., Slavić, A., & Marić, S. (2022). Impact of Managers' Emotional Competencies on Organizational Performance. *Sustainability*, *14*(14), 8800. https://doi.org/10.3390/su14148800.

Sulich, A., Sołoducho-Pelc, L., Ferasso, M., Raszkowski, A., Lewis, G. J., & Ishizaka, A. (2021). Management Styles and Decision-Making: Pro-Ecological Strategy Approach. *Sustainability*, *13*(4), 1604. https://doi.org/10.3390/su13041604.

Supramaniam, S., & Singaravelloo, K. (2021). Impact of Emotional Intelligence on Organisational Performance: An Analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences*, *11*(3), 76. https://doi.org/10.3390/admsci11030076.

Vrontis, D., El Chaarani, H., El Nemar, S., & Dib, H. (2021). The relationship between managers' emotional intelligence and employees' performance. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, *13*(2), 177–196. https://doi.org/10.1504/JIBED.2021.118270.

Vrtana, D., & Krizanova, A. (2023). The Power of Emotional Advertising Appeals: Examining Their Influence on Consumer Purchasing Behavior and Brand–Customer Relationship. *Sustainability*, *15*(18), 13337. https://doi.org/10.3390/su151813337.

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Zhao, X., & Stiles, D. R. (2023). Stuck in Limbo: how sensemaking discrepancy over strategy-related performance leads to disjointed collaboration in an international joint venture. *Asia Pacific Journal of Management*, *41*, 903–945. https://doi.org/10.1007/s10490-023-09877-6.

Zhou, D., Peng, Z., & Zhou, H. (2023). The influence of career decision-making self-efficacy on employability of higher vocational students: mediated by emotional intelligence. *Frontiers in Education*, *8*, 1274430. https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1274430.