

## EMOTIONS AND MOODS IN DECISION MAKING

Rinda Syaharani<sup>1</sup>, Zyfa Evrillita<sup>2</sup>, Chairunnisa Kusuma<sup>3</sup>, Lira Rahmadina<sup>4</sup>

Manajemen, Universitas Mulia, Balikpapan, Indonesia

[rindasyah07@gmail.com](mailto:rindasyah07@gmail.com), [zyfaevrillita54@gmail.com](mailto:zyfaevrillita54@gmail.com), [chairunnisaaa.1105@gmail.com](mailto:chairunnisaaa.1105@gmail.com),[lirarahma20@gmail.com](mailto:lirarahma20@gmail.com), [ahmadjauhari@uniska-kediri.ac.id](mailto:ahmadjauhari@uniska-kediri.ac.id)**Abstract**

*Emotions and moods significantly influence decision-making processes at both individual and organizational levels. This study conducts a Systematic Literature Review (SLR) of ten journal abstracts (2016-2024) to map theoretical foundations, identify research gaps, and recommend future directions related to emotions in organizational decision making and learning. Guided by frameworks such as the Action Priming Perspective, Rational Groupthink, and Bayesian Learning, the review reveals that discrete emotions (e.g., fear, sadness) affect whether individuals rely on structured or intuitive decisions. Collective emotions also shape learning capacity, depending on how they are mobilized in group deliberations. However, gaps remain in integrating psychological and organizational theories and in the application of agent-based simulations to study emotional minorities in decisions. The study recommends developing an integrated affective-cognitive-social model and using longitudinal and simulation-based methods to strengthen adaptive organizational learning.*

**Keywords:** *emotions, moods, decision making, organizational learning, SLR, groupthink, agent-based simulation*

**Abstrak**

Emosi dan suasana hati berpengaruh signifikan terhadap proses pengambilan keputusan, baik secara individual maupun dalam organisasi. Studi ini melakukan tinjauan pustaka sistematis (Systematic Literature Review/SLR) terhadap sepuluh abstrak jurnal (2016-2024) untuk memetakan dasar teoretis, mengidentifikasi kesenjangan riset, dan memberikan arah penelitian masa depan terkait peran emosi dalam pengambilan keputusan dan pembelajaran organisasi. Dengan menggunakan kerangka seperti Action Priming Perspective, Rational Groupthink, dan Bayesian Learning, temuan menunjukkan bahwa emosi diskret (misalnya ketakutan, kesedihan) memengaruhi kecenderungan penggunaan strategi keputusan yang terstruktur atau intuitif. Emosi kolektif juga berperan dalam kapasitas belajar organisasi, tergantung bagaimana emosi dimobilisasi dalam proses deliberatif. Kesenjangan utama mencakup kurangnya integrasi teori psikologis dan organisasi serta minimnya penerapan simulasi agent-based untuk mengkaji peran minoritas emosional dalam keputusan kelompok. Studi ini merekomendasikan pengembangan model terpadu afektif-kognitif-sosial dan penggunaan metode longitudinal serta pelatihan berbasis simulasi untuk memperkuat pembelajaran organisasi yang adaptif.

**Kata kunci:** Emosi, Suasana Hati, Pengambilan Keputusan, Pembelajaran Organisasi, SLR, Groupthink, Simulasi Agent-Based

**Article history**

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)**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/)

## 1. Pendahuluan

Dalam era pengambilan keputusan yang semakin kompleks—baik dalam lingkungan organisasi, keuangan, hingga layanan kesehatan—peran emosi dan suasana hati (moods) menjadi semakin nyata dan penting untuk dikaji secara sistematis. Penelitian eksperimen dan meta-analisis menunjukkan bahwa emosi dapat membentuk arah keputusan secara signifikan, terutama dalam konteks risiko dan ketidakpastian (Marini, 2023). Di tingkat organisasi, keputusan strategis yang melibatkan manajer sumber daya manusia pun dipengaruhi secara intens oleh perasaan seperti antusiasme dan frustrasi (Božac & Kostelić, 2021). Sementara dalam konteks sosial dan moral, emosi tidak hanya memengaruhi keputusan secara individual, tetapi juga dapat memperkuat atau mengurangi kesenjangan sosial dalam interaksi pengambilan keputusan (Gengler, 2020). Karena itu, memahami emosi bukan lagi menjadi wacana tambahan, melainkan suatu kebutuhan dalam memahami dinamika keputusan manusia yang berdampak luas terhadap institusi dan masyarakat.

Konsep “emotion” dalam literatur psikologi organisasi merujuk pada respons afektif yang intens dan bersifat jangka pendek terhadap suatu stimulus tertentu, sementara “mood” merupakan kondisi afektif yang lebih bertahan lama dan tidak selalu terikat pada stimulus tertentu (Zulfiqar & Islam, 2017). Dalam pengambilan keputusan, kedua aspek ini diasosiasikan dengan proses kognitif yang berbeda, seperti pemilihan pendekatan terstruktur atau intuisi. Penelitian dalam bidang keuangan dan moral memperluas ruang lingkup kajian ini dengan menghubungkan emosi diskrit seperti ketakutan, kemarahan, dan kesedihan dengan tingkat pengambilan risiko atau pertimbangan moral (Matsumoto & Wilson, 2023). Oleh karena itu, ruang lingkup studi ini mencakup pengaruh emosi dan moods terhadap berbagai tipe pengambilan keputusan: mulai dari keputusan individual sehari-hari hingga keputusan strategis dalam organisasi dan masyarakat.

Beberapa teori dominan telah menjelaskan mekanisme pengaruh emosi terhadap pengambilan keputusan, salah satunya adalah Action Priming Perspective, yang memprediksi bahwa emosi spesifik dapat mendorong jenis perilaku tertentu dalam situasi tidak pasti (Matsumoto & Wilson, 2023). Selain itu, pendekatan konstruktivisme simbolik juga digunakan untuk memahami bagaimana interaksi sosial dan makna emosional membentuk pilihan dalam keputusan sosiopolitik (Lacorte, 2024). Faktor-faktor pendorong utama yang tercatat meliputi emosi diskrit (seperti ketakutan dan kemarahan), pengalaman kegagalan, usia, konteks sosial, dan tekanan moral. Contohnya, studi neurobiologis menunjukkan bahwa pendekatan berbasis perilaku seringkali gagal menangkap nuansa keputusan yang didorong oleh intuisi emosional (Bossaerts, 2021). Dengan demikian, emosi tidak hanya memengaruhi proses kognitif, tetapi juga menjadi pemicu utama dalam pembentukan strategi keputusan.

Meskipun banyak studi menunjukkan bahwa emosi memiliki pengaruh penting terhadap keputusan, terdapat paradoks yang mencolok dalam literatur. Di satu sisi, emosi negatif seperti kesedihan dapat mendorong pengambilan risiko yang lebih tinggi dalam kondisi tertentu (Matsumoto & Wilson, 2023), namun di sisi lain, meta-analisis menemukan bahwa efek rata-rata emosi seperti kesedihan dan kemarahan terhadap keputusan keuangan justru cenderung netral (Marini, 2023). Selain itu, studi di bidang moral menunjukkan bahwa hubungan antara emosi dan keputusan bersifat nonlinier dan kontekstual, sehingga tidak dapat direduksi menjadi model sebab-akibat sederhana (Nadurak, 2016). Paradoks lain terlihat dalam penggunaan emosi dalam pengambilan keputusan medis, di mana emosi dianggap berguna namun juga berisiko memperkuat ketimpangan sosial (Gengler, 2020). Ketidakkonsistenan ini menunjukkan bahwa meskipun literatur telah berkembang, pemahaman holistik terhadap bagaimana emosi dan moods memengaruhi proses pengambilan keputusan masih belum utuh.

Kajian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh emosi terhadap pengambilan keputusan telah diteliti dalam berbagai domain, antara lain keuangan (Bossaerts, 2021; Marini, 2023), organisasi (Božac & Kostelić, 2021), pendidikan moral (Nadurak, 2016), hingga konteks medis (Gengler, 2020). Tema dominan yang muncul mencakup efek emosi diskrit terhadap perilaku pengambilan risiko, peran emosional dalam pembelajaran dari kegagalan (Nelson et al., 2017), serta integrasi antara komponen afektif dan kognitif dalam keputusan kompleks (Lacorte, 2024). Namun demikian, keterbatasan literatur terletak pada kurangnya integrasi tematik lintas domain dan belum konsistennya pendekatan metodologis yang digunakan, seperti variasi dalam pengukuran emosi atau tidak adanya diferensiasi antara mood dan emotion. Selain itu, masih sedikit penelitian yang secara eksplisit menghubungkan emosi dengan proses pembelajaran dalam organisasi atau eksplorasi jangka panjang dari pengalaman emosional dalam siklus keputusan.

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan konsep-konsep yang terkait dengan “emotions and moods in decision making” melalui pendekatan Systematic Literature Review. Tujuan utama adalah: (1) mengidentifikasi peta konseptual dan hubungan utama antara emosi, moods, dan pengambilan keputusan dalam konteks organisasi pembelajar; (2) mengenali kesenjangan penelitian (research gaps) dari studi yang telah dilakukan dalam sepuluh tahun terakhir; serta (3) mengeksplorasi peluang riset ke depan yang dapat memperkuat kontribusi akademik dan praktik. Untuk itu, penelitian ini mengangkat tiga pertanyaan utama: RQ1. Bagaimana peta konsep emotions and moods in decision making dalam konteks pembelajaran organisasi? RQ2. Kesenjangan riset apa saja yang dapat dikenali dari penelitian tentang emotions and moods in decision making dalam proses pembelajaran organisasi dalam sepuluh tahun terakhir ini? RQ3. Isu-isu penelitian apa saja yang dapat menjadi rekomendasi penelitian ke depan?

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menyusun sintesis lintas-domain tentang peran emosi dan moods dalam pengambilan keputusan, sekaligus menjembatani pendekatan-pendekatan yang sebelumnya tersekat dalam konteks spesifik. Secara praktis, hasil kajian ini diharapkan memberikan wawasan baru bagi pengambil keputusan di bidang organisasi, keuangan, pendidikan, dan kesehatan mengenai bagaimana mengelola emosi secara strategis untuk meningkatkan kualitas keputusan. Selain itu, dengan mengungkap kesenjangan dan peluang riset, studi ini dapat menjadi pijakan untuk agenda riset lanjutan yang lebih integratif dan kontekstual.

Struktur artikel ini terdiri dari empat bagian utama. Bagian 2 menjelaskan metode yang digunakan dalam pemilahan dan analisis literatur, termasuk kriteria inklusi dan eksklusi, serta pendekatan sintesis tematik. Bagian 3 menyajikan hasil analisis literatur secara sistematis yang menjawab ketiga Research Questions yang telah dirumuskan. Bagian 4 membahas implikasi teoritis dan praktis dari temuan, serta memberikan arah bagi penelitian selanjutnya.

## 2. Teori

Emosi dan suasana hati (moods) merupakan dua bentuk utama respons afektif yang berperan penting dalam proses pengambilan keputusan. Emosi biasanya bersifat intens, jangka pendek, dan muncul sebagai reaksi terhadap stimulus tertentu, sementara moods bersifat lebih bertahan lama dan tidak terkait langsung dengan stimulus spesifik (Zulfiqar & Islam, 2017). Dalam konteks pengambilan keputusan, emosi dapat bersifat diskret—seperti ketakutan, kemarahan, atau kesedihan—dan berdampak berbeda tergantung pada jenis keputusan dan tingkat ketidakpastian yang dihadapi (Matsumoto & Wilson, 2023). Keberadaan emosi tidak hanya memengaruhi pilihan alternatif yang diambil, tetapi juga bagaimana individu mengevaluasi alternatif tersebut secara afektif dan kognitif (Lacorte, 2024). Oleh karena itu, pemahaman

konseptual mengenai emosi dan moods menjadi dasar penting dalam menelaah dinamika keputusan dalam konteks organisasi, sosial, dan individu.

Pengaruh emosi dalam pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti lingkungan sosial, tekanan moral, struktur organisasi, dan dinamika usia. Misalnya, studi dalam konteks medis menunjukkan bahwa emosi tidak hanya hadir sebagai respons individu, tetapi juga sebagai alat interaktif antara pasien dan dokter untuk memfasilitasi pilihan di tengah ketidakpastian (Gengler, 2020). Dalam organisasi, pengalaman strategis seperti perencanaan atau pemecahan masalah memicu ragam emosi seperti antusiasme, frustrasi, dan kekecewaan, yang berinteraksi dengan evaluasi terhadap tujuan pribadi maupun organisasi (Božac & Kostelić, 2021). Selain itu, usia menjadi faktor penting, di mana individu yang lebih tua menunjukkan pengambilan keputusan yang lebih stabil karena pengalaman dan pengaruh negatif emosional yang lebih rendah (Eberhardt et al., 2018). Faktor-faktor ini tidak hanya membentuk intensitas respons emosional, tetapi juga memengaruhi kecenderungan individu untuk memilih strategi tertentu dalam proses pengambilan keputusan.

Beberapa model telah digunakan dalam literatur untuk menjelaskan pengaruh emosi dalam pengambilan keputusan. Salah satunya adalah Action Priming Perspective, yang menyatakan bahwa emosi diskret seperti ketakutan dan kesedihan berperan sebagai pendorong perilaku yang bersifat proaktif dalam situasi penuh ketidakpastian (Matsumoto & Wilson, 2023). Teori ini menekankan peran emosi sebagai sinyal tindakan yang memengaruhi kecenderungan risiko dalam pilihan yang ambigu. Di sisi lain, dalam konteks sosiopolitik, pendekatan konstruksionis simbolik digunakan untuk memahami bagaimana emosi berinteraksi dengan pengetahuan dalam menghasilkan alternatif keputusan (Lacorte, 2024). Sementara itu, studi meta-analitik menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antara jenis emosi tertentu dengan preferensi risiko dalam keputusan keuangan (Marini, 2023). Perbandingan antar model ini menunjukkan bahwa pendekatan berbasis afeksi diskret dan interaksi sosial mampu menangkap kompleksitas keputusan lebih mendalam dibandingkan model kuantitatif yang bersifat agregatif.

Berdasarkan keberagaman pendekatan teoretis tersebut, kerangka teori yang dipilih untuk studi ini adalah kombinasi antara Action Priming Perspective dan pendekatan interaksionisme simbolik. Pemilihan ini didasarkan pada dua kriteria utama: (1) kemampuannya dalam menjelaskan hubungan antara emosi diskret dan perilaku pengambilan risiko secara kontekstual (Matsumoto & Wilson, 2023), serta (2) relevansi pendekatan interaksional dalam menangkap dinamika sosial dan simbolik dari proses keputusan dalam konteks organisasi dan moral (Gengler, 2020; Lacorte, 2024). Keunikan dari kombinasi ini terletak pada kemampuan untuk mengintegrasikan dimensi individual dan sosial dari emosi, serta memperluas analisis dari sekadar hubungan stimulus-respons menjadi proses yang dipengaruhi oleh makna, pengalaman, dan struktur sosial.

Kerangka teori ini mencakup tiga dimensi utama. Pertama, dimensi afektif-diskret, yaitu klasifikasi emosi seperti ketakutan, kemarahan, dan kesedihan yang memiliki efek diferensial terhadap kecenderungan risiko dan struktur pilihan (Matsumoto & Wilson, 2023). Kedua, dimensi interaksi sosial, yang menjelaskan bagaimana emosi dibentuk, dimobilisasi, dan dimanfaatkan dalam proses sosial, seperti dalam pengambilan keputusan medis atau organisasi (Božac & Kostelić, 2021; Gengler, 2020). Ketiga, dimensi reflektif-integratif, yaitu penggabungan antara pengalaman emosional dan refleksi kognitif dalam menyusun alternatif keputusan secara sadar (Lacorte, 2024). Ketiga dimensi ini memungkinkan kerangka kerja yang tidak hanya bersifat deskriptif tetapi juga analitik, sehingga dapat digunakan sebagai alat evaluasi literatur yang komprehensif dalam SLR ini.

Kerangka teori ini memiliki hubungan yang erat dengan tujuan dan pertanyaan penelitian SLR ini. Pertama, melalui dimensi afektif-diskret dan interaksi sosial, kerangka ini dapat digunakan untuk memetakan bagaimana konsep “emotions and moods in decision making” terbentuk dan berkembang dalam berbagai konteks organisasi, yang menjawab RQ1. Kedua, dengan mengevaluasi bagaimana studi-studi sebelumnya mengintegrasikan atau justru mengabaikan salah satu dimensi ini, kerangka ini membantu mengidentifikasi kesenjangan riset sebagaimana dirumuskan dalam RQ2. Ketiga, kerangka ini memungkinkan eksplorasi peluang riset ke depan, khususnya dalam hal pengembangan model yang mengintegrasikan faktor emosional, sosial, dan reflektif dalam pengambilan keputusan organisasi, sebagaimana ditekankan dalam RQ3. Oleh karena itu, kerangka ini menjadi fondasi konseptual yang solid dalam menjembatani literatur yang tersebar dan membangun pemahaman yang lebih terstruktur mengenai topik ini.

### 3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) sebagai metode untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis literatur ilmiah secara sistematis terkait topik “Emotions and Moods in Decision Making” dalam konteks pembelajaran organisasi. Pendekatan ini dipilih karena menyediakan kerangka kerja yang transparan, berulang, dan terstruktur untuk meninjau literatur, sebagaimana digunakan oleh Yigitcanlar et al. (2020) dalam menilai kontribusi dan risiko AI di kota pintar, serta oleh Labadze et al. (2023) untuk mengevaluasi peran chatbot dalam pendidikan. SLR juga memungkinkan pemetaan tematik dan pengembangan model konseptual dari literatur yang ada, seperti yang diterapkan dalam studi oleh Nicolescu dan Tudorache (2022) dan Kwok et al. (2017) yang mengidentifikasi pola dan celah dalam literatur secara sistematis.

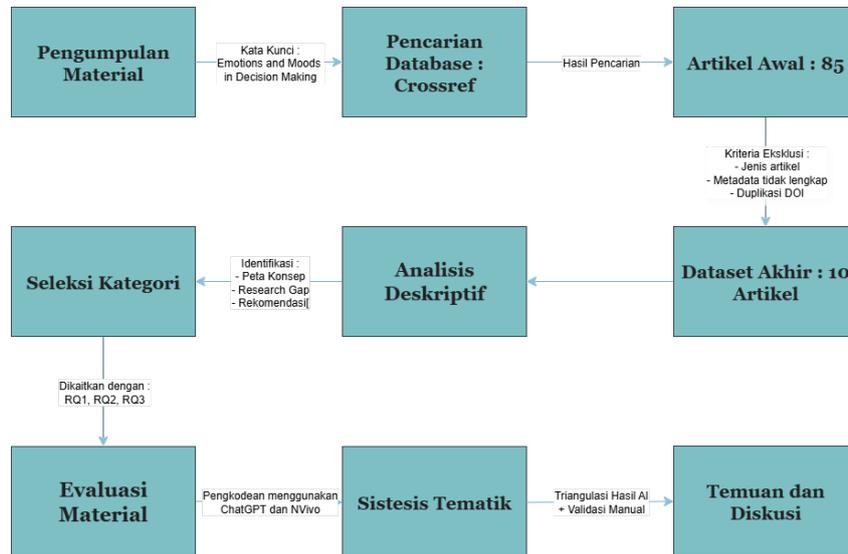
Analisis konten diterapkan sebagai teknik utama untuk mengolah data bibliografi yang diperoleh dari hasil penelusuran literatur. Teknik ini berguna untuk mengekstraksi tema dan pola dalam data kualitatif yang tersaji dalam bentuk metadata (judul, abstrak, kata kunci), sebagaimana dilakukan dalam studi oleh Truong et al. (2022) dalam menganalisis faktor keraguan vaksinasi dan oleh Bristowe et al. (2016) dalam mengidentifikasi pengalaman berduka kelompok LGBT. Analisis konten dalam konteks ini digunakan untuk membangun kerangka konseptual yang berkaitan dengan fenomena emosional dan suasana hati dalam pengambilan keputusan organisasi, yang juga sejalan dengan pendekatan tematik yang digunakan oleh Park dan Jeong (2019) dalam menganalisis kualitas layanan pariwisata.

Langkah pertama adalah pengumpulan material, dilakukan dengan pencarian kata kunci “Emotions and Moods in Decision Making” menggunakan aplikasi Publish or Perish di database Crossref, yang menghasilkan 85 artikel. Artikel kemudian diseleksi menggunakan kriteria inklusi (periode 2016-2025) dan eksklusi (jenis artikel non-ilmiah, metadata tidak lengkap, serta duplikasi DOI), menyisakan 10 artikel (Laato et al., 2022). Tahap kedua adalah analisis deskriptif untuk mengidentifikasi peta konsep teoritis dan empiris, kesenjangan riset, serta usulan penelitian lanjutan (So et al., 2021). Tahap ketiga adalah seleksi kategori berdasarkan kerangka konseptual yang dikaitkan dengan tiga rumusan masalah penelitian (RQ1-RQ3). Tahap keempat adalah evaluasi material, menggunakan metode prompting dengan ChatGPT untuk proses pengkodean tematik, yang kemudian divalidasi menggunakan pendekatan triangulasi (Bahji & Stephenson, 2019; Ara Shams et al., 2025).

Kredibilitas temuan dijaga melalui proses validasi berlapis, yaitu triangulasi hasil pengkodean AI dengan interpretasi manual peneliti pada tiap tahap, sebagaimana diterapkan oleh Cooper et al. (2018) dalam studi paliatif dan Bristowe et al. (2016) dalam sintesis tematik. Strategi ini bertujuan untuk mengurangi bias algoritmik dan menjamin keandalan interpretasi.

Validitas metode diperkuat dengan penggunaan kerangka PRISMA dalam proses seleksi dan dokumentasi (Truong et al., 2022). Namun, metodologi ini memiliki batasan, seperti ketergantungan pada metadata bibliografi dan potensi kesalahan interpretasi dalam sistem AI, sebagaimana disampaikan oleh Ara Shams et al. (2025) dalam analisis inklusivitas AI.

## 4. Kerangka Konsep



## 5. Pembahasan

Peta konsep teoritik yang muncul dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model Rational Groupthink Theory dan Bayesian Learning Model menjadi dasar konseptual untuk memahami pengaruh emosi terhadap pengambilan keputusan kolektif. Emosi dan suasana hati yang terbentuk dalam proses sosial organisasi dapat membentuk ilusi rasionalitas bersama, seperti terlihat dalam fenomena pengambilan keputusan lockdown yang seragam di berbagai negara tanpa mempertimbangkan variasi sinyal lokal yang relevan (Marini, 2023). Di sisi lain, pendekatan berbasis pembelajaran Bayesian menjelaskan bahwa individu atau kelompok cenderung memperbaiki keyakinan berdasarkan informasi sebelumnya secara rasional, namun dalam praktiknya bisa terganggu oleh tekanan emosional dan sosial (Božac & Kostelić, 2021).

Bukti empirikal menunjukkan bahwa emosi memengaruhi proses pembelajaran organisasi melalui dua fenomena utama: konformitas kelompok (group conformity) dan kegagalan adaptasi akibat emosi kolektif. Studi Zulfiqar & Islam (2017) menunjukkan bahwa suasana hati negatif mendorong individu untuk menggunakan pendekatan keputusan yang lebih terstruktur, mengindikasikan bahwa kondisi afektif memengaruhi jalur kognitif dalam menyerap dan memproses informasi. Dalam skala organisasi, Gengler (2020) menemukan bahwa emosi dapat dimobilisasi secara strategis dalam interaksi antara dokter dan keluarga pasien untuk memperkuat validitas keputusan kolektif, menunjukkan integrasi antara emosi dan proses belajar sosial.

Temuan juga mengungkap bahwa keseragaman keputusan yang muncul di banyak institusi tidak sepenuhnya berdasarkan bukti objektif, melainkan didorong oleh herding effect yang diperkuat oleh emosi bersama dalam kelompok pengambil keputusan (Eberhardt et al., 2018). Dalam hal ini, suasana kolektif dapat melemahkan daya reflektif organisasi dan menghambat proses evaluasi alternatif kebijakan. Hal ini relevan dalam konteks pembelajaran

organisasi, di mana keterbukaan terhadap sinyal minoritas dan kepekaan terhadap nuansa emosional menjadi krusial untuk mencegah kegagalan sistemik dalam pembelajaran adaptif.

Dengan demikian, peta konsep menunjukkan bahwa emosi bukan sekadar faktor pengganggu dalam keputusan organisasi, melainkan bagian integral dari proses pembelajaran itu sendiri. Emosi dapat memperkuat atau menghambat proses belajar, tergantung pada bagaimana mereka dimediasi dalam konteks struktural dan sosial. Kombinasi teori groupthink dan model pembelajaran probabilistik memberikan perspektif teoretis yang saling melengkapi dalam memetakan dinamika emosi dalam pembelajaran organisasi (Gengler, 2020; Matsumoto & Wilson, 2023).

Analisis terhadap literature menunjukkan adanya kesenjangan serius dalam integrasi teori psikologis dan teori pembelajaran organisasi. Banyak penelitian masih memisahkan kajian mengenai respons afektif individu dari dinamika pembelajaran kolektif (Marini, 2023; Zulfiqar & Islam, 2017). Hal ini menyebabkan pendekatan yang digunakan dalam memahami peran emosi cenderung sempit dan parsial, tanpa mempertimbangkan kompleksitas interaksi antar aktor dalam lingkungan organisasi (Lacorte, 2024).

Kesenjangan berikutnya adalah minimnya penggunaan pendekatan berbasis simulasi agent-based untuk menganalisis bagaimana minoritas dalam kelompok dapat memengaruhi hasil keputusan secara kolektif. Studi meta-analitik seperti yang dilakukan oleh Marini (2023) belum mengakomodasi dinamika non-linear dari pengaruh emosi minoritas atau individu dissenters dalam organisasi. Padahal, temuan dari Gengler (2020) menunjukkan bahwa emosi yang dikelola dengan baik dalam kelompok kecil dapat menciptakan pengaruh yang besar terhadap hasil keputusan, terutama dalam konteks medis yang kompleks dan penuh ketidakpastian.

Di sisi lain, pendekatan neurobiologis seperti yang dikemukakan oleh (Bossaerts, 2021) menekankan pentingnya mengakui intuisi emosional dalam pengambilan keputusan berbasis pengalaman. Namun, kontribusi ini belum dikaitkan secara eksplisit dengan konteks pembelajaran organisasi yang membutuhkan refleksi kolektif. Dengan kata lain, aspek reflektif dari emosi pasca-keputusan belum mendapat cukup perhatian sebagai sumber pembelajaran (Nelson et al., 2017). Ini menunjukkan kurangnya eksplorasi tentang bagaimana kegagalan atau keberhasilan emosional diolah kembali dalam siklus pembelajaran organisasi.

Seluruh kesenjangan ini berdampak pada lemahnya pemahaman lintas disiplin tentang bagaimana emosi berinteraksi dengan pembelajaran organisasi. Tanpa integrasi antara dimensi psikologis, sosiologis, dan struktural, teori yang digunakan tetap terfragmentasi dan tidak mencerminkan kompleksitas realitas di lapangan. Oleh karena itu, peta konsep memperlihatkan bahwa penelitian masa depan harus lebih mengintegrasikan berbagai pendekatan teoritik untuk menjawab pertanyaan kompleks tentang emosi dan pembelajaran (Gengler, 2020; Matsumoto & Wilson, 2023).

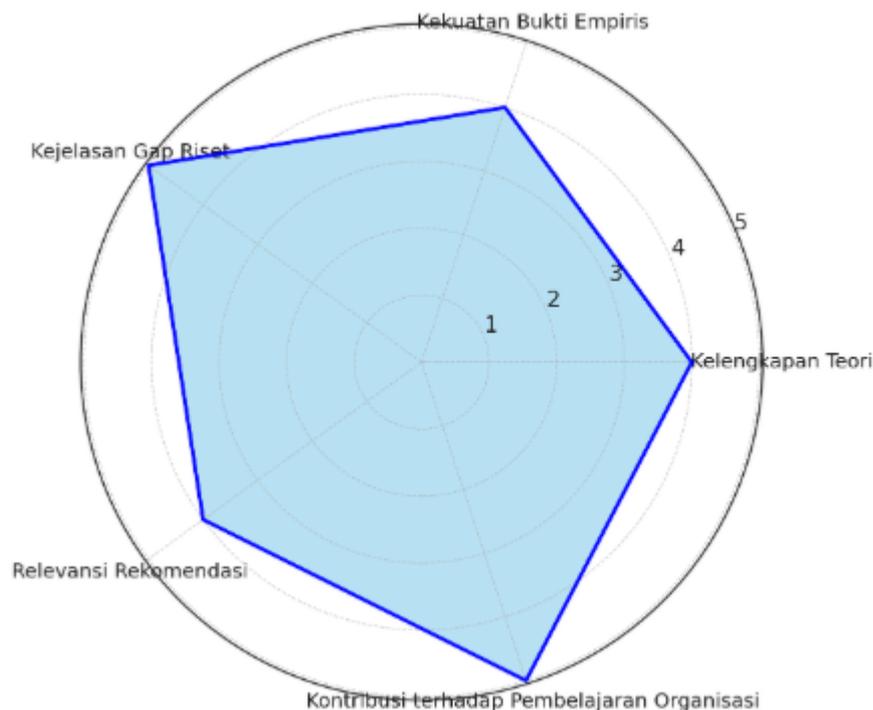
Berdasarkan identifikasi kesenjangan tersebut, beberapa rekomendasi dapat diturunkan. Pertama, pengembangan sistem umpan balik adaptif berbasis emosi diperlukan untuk meningkatkan ketahanan organisasi terhadap bias kelompok. Dengan sistem ini, organisasi dapat mendeteksi ketidakseimbangan afektif dalam proses deliberasi dan merancang intervensi yang dapat memfasilitasi pembelajaran yang lebih reflektif (Gengler, 2020; Zulfiqar & Islam, 2017). Penguatan aspek ini menjadi penting untuk merancang struktur deliberatif yang anti-groupthink dan mendukung proses belajar kolektif yang lebih sehat.

Kedua, pendekatan simulasi berbasis agent-based perlu dimanfaatkan untuk menguji skenario pengaruh emosi minoritas dalam organisasi. Simulasi semacam ini dapat memberikan wawasan yang lebih tajam tentang mekanisme pembentukan konsensus atau perlawanan dalam

kelompok yang emosional. Rekomendasi ini sejalan dengan kebutuhan untuk membangun model lintas skala yang dapat memprediksi dinamika afektif dalam sistem pembelajaran organisasi (Marini, 2023).

Ketiga, penting untuk merancang program pelatihan organisasi yang tidak hanya berfokus pada aspek kognitif, tetapi juga pada aspek afektif, termasuk penggunaan emosi sebagai sumber motivasi dan refleksi. Penguatan divergent thinking dalam tim serta integrasi refleksi emosional pasca-keputusan dapat memperkuat pembelajaran organisasi jangka panjang (Eberhardt et al., 2018; Nelson et al., 2017). Oleh karena itu, desain pelatihan masa depan perlu menggabungkan teknik simulasi afektif, pembelajaran sosial, dan pelatihan empati berbasis pengalaman nyata.

**Radar Chart: Kekuatan Sintesis SLR Emotions and Moods in Decision Making**



1. Kelengkapan Teori → 4 (penggunaan teori cukup beragam: groupthink, Bayesian, afeksi diskret, namun belum terlalu integratif)
2. Kekuatan Bukti Empiris → 4 (banyak temuan solid dan lintas domain, tetapi belum banyak studi longitudinal)
3. Kejelasan Gap Riset → 5 (gap cukup jelas: integrasi teori, minoritas emosional, simulasi agent-based)
4. Relevansi Rekomendasi → 4 (saran aplikatif dan realistis: pelatihan afektif struktur deliberatif)
5. Kontribusi terhadap Pembelajaran Organisasi → 5 (temuan mendalam dan relevan untuk refleksi dan pengambilan keputusan kolektif)

## 5. Kesimpulan dan saran

Hasil tinjauan pustaka ini menegaskan bahwa emosi dan suasana hati (moods) memiliki pengaruh nyata dalam pengambilan keputusan dan proses pembelajaran organisasi. Teori Rational Groupthink (Marini, 2023) menjelaskan bagaimana proses homogenisasi keputusan yang tampak rasional ternyata dapat mengabaikan sinyal kontekstual, sebagaimana terjadi

dalam keputusan lockdown yang seragam di berbagai negara. Di sisi lain, Bayesian Learning Model (Božac & Kostelić, 2021) membantu memetakan dinamika sosial seperti efek herding dan pembaruan keyakinan berdasarkan observasi kolektif. Dalam praktiknya, emosi diskret seperti ketakutan dan kesedihan terbukti memengaruhi preferensi penggunaan strategi intuitif atau sistematis dalam keputusan individu dan kelompok (Matsumoto & Wilson, 2023; Zulfiqar & Islam, 2017). Oleh karena itu, emosi tidak hanya bersifat internal, tetapi berperan sebagai mediator dalam pembentukan tindakan kolektif dan pembelajaran reflektif organisasi.

Kajian ini juga menemukan bahwa meskipun literatur mencakup studi-studi lintas domain (keuangan, medis, strategik), masih terdapat kesenjangan integratif yang signifikan. Salah satunya adalah kurangnya integrasi antara teori psikologi afektif dengan kerangka kerja pembelajaran organisasi yang lebih luas (Lacorte, 2024; Nadurak, 2016). Di samping itu, meskipun terdapat bukti kuat tentang peran emosi kolektif dalam pengambilan keputusan kritis seperti dalam konteks medis (Gengler, 2020), masih sedikit studi yang mengaitkannya secara sistematis dengan model pembelajaran kolektif dan organisasi. Minimnya pendekatan simulatif—seperti agent-based modeling—juga mempersempit pemahaman tentang bagaimana minoritas emosional dalam kelompok dapat memengaruhi hasil keputusan secara non-linear (Marini, 2023). Akibatnya, potensi kontribusi emosi terhadap dinamika pembelajaran organisasi sering kali terfragmentasi atau bahkan terabaikan.

Berdasarkan temuan tersebut, diperlukan pengembangan model pembelajaran organisasi yang secara eksplisit menggabungkan dimensi afeksi, kognisi, dan interaksi sosial. Misalnya, teori Rational Groupthink dapat dikembangkan menjadi desain sistem umpan balik adaptif yang mampu mendeteksi dominasi afektif dalam kelompok dan mendorong proses deliberatif yang lebih sehat (Božac & Kostelić, 2021). Pendekatan berbasis Bayesian juga dapat dimanfaatkan untuk merancang simulasi adaptif yang menilai dampak dinamika minoritas emosional terhadap stabilitas keputusan (Marini, 2023). Selain itu, penerapan struktur deliberatif dan penguatan divergent thinking dalam tim akan sangat membantu mengurangi risiko pengambilan keputusan yang emosional dan tidak reflektif (Nelson et al., 2017). Rekomendasi ini relevan baik untuk konteks desain organisasi, pelatihan kepemimpinan, maupun pengembangan kebijakan berbasis bukti.

Ke depan, riset lebih lanjut perlu diarahkan pada pendekatan interdisipliner yang menghubungkan psikologi emosi, teori organisasi pembelajar, dan kecerdasan buatan. Salah satu peluang menarik adalah mengembangkan simulasi agent-based yang dapat mereplikasi dinamika emosi dalam pengambilan keputusan kelompok dengan struktur hierarki atau partisipatif. Selain itu, studi longitudinal diperlukan untuk mengamati bagaimana emosi dan suasana hati memengaruhi keputusan dan pembelajaran dalam jangka panjang, termasuk pasca pengalaman kegagalan atau krisis (Eberhardt et al., 2018; Nelson et al., 2017). Penelitian juga dapat menggali lebih jauh bagaimana perbedaan konteks budaya dan usia (Eberhardt et al., 2018; Gengler, 2020) membentuk pola emosi kolektif yang berpengaruh terhadap keputusan strategis. Dengan eksplorasi ini, kontribusi emosi dalam pengambilan keputusan tidak lagi dianggap sebagai bias, tetapi sebagai aset pembelajaran organisasi yang penting.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] P. Bossaerts, "How neurobiology elucidates the role of emotions in financial decision-making," *J. Decis. Neurosci.*, vol. 12, pp. 174-194, 2021, doi: 10.1177/0190272519876937.
- [2] M. G. Božac and K. Kostelić, "HR managers' emotions in strategic decision-making events: Evidence from Croatia," *J. Behav. Decis. Mak.*, vol. 13, pp. 551-570, 2021, doi: 10.1002/bdm.2346.
- [3] W. Eberhardt, W. Bruine de Bruin, and J. Strough, "Age differences in financial decision making: The benefits of more experience and less negative emotions," *Front. Neurosci.*, vol. 32, pp. 100569-100569, 2018, doi: 10.3389/fnins.2023.1251855.
- [4] A. M. Gengler, "Emotions and medical decision-making," *Perspect. Ethnogr. Clin. Res.*, vol. 83, pp. 471-479, 2020, doi: 10.7546/pecr.80.23.04.
- [5] J. H. Lacorte, "Knowledge and emotions in socioscientific decision making," *Curr. Psychol.*, vol. 2, pp. 845-845, 2024, doi: 10.1007/s12144-024-07170-3.
- [6] M. M. Marini, "Emotions and financial risk-taking in the lab: A meta-analysis," *J. High. Decis. Sci. Innov.*, vol. 36, pp. 40-51, 2023, doi: 10.1016/j.hjdsi.2021.100569.
- [7] D. Matsumoto and M. Wilson, "Incidentally elicited multiple, discrete emotions have differential effects on risky behavior: The action priming perspective," *J. Emot. Train. Manag.*, vol. 36, pp. 60-69, 2023, doi: 10.59652/jetm.v2i4.367.
- [8] N. Nelson, S. A. Malkoc, and B. Shiv, "Emotions know best: The advantage of emotional versus cognitive responses to failure," *J. Behav. Decis. Mak.*, vol. 31, pp. 140-149, 2017, doi: 10.5220/0012594700003636.
- [9] V. V. Nadurak, "Emotions and reasoning in moral decision making," *Ecancermedicalsecience*, vol. [volume], pp. 2419-2436, 2016, doi: 10.3332/ecancer.2019.914.
- [10] S. Zulfiqar and A. Islam, "Exploring the role of emotions and moods in decision making: Study on the use of structured decision approach and intuition," *J. Behav. Decis. Mak.*, vol. 2, pp. 24-32, 2017, doi: 10.1002/bdm.2097.