



## Pengaruh Persepsi, Emosi, Dan Motivasi Terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial

### *The Influence of Perception, Emotion, and Motivation on Managerial Decision Making*

Syahla Atha Athallah<sup>1</sup>, Syaira Dewanti Putriani<sup>2</sup>, Tarissa Nabila Iska<sup>3</sup>,  
Merika Setiawati<sup>4</sup>

Universitas Negeri Padang

Email : syahlaatha02@gmail.com<sup>1</sup>, syairaputriani@gmail.com<sup>2</sup>, tarissaiska@gmail.com<sup>3</sup>, m3rika@fip.unp.ac.id<sup>4</sup>

---

#### Article Info

##### Article history :

Received : 18-12-2025

Revised : 20-12-2025

Accepted : 22-12-2025

Published : 24-12-2025

#### Abstrak

*Managerial decision-making is one of the primary functions of management, playing a crucial role in determining the direction, effectiveness, and success of an organization. In practice, decision-making is influenced not only by rational considerations and data analysis but also by the psychological factors of the individual decision-maker. This paper aims to examine and analyze the influence of perception, emotion, and motivation on managerial decision-making. Perception influences how managers understand and interpret organizational situations and problems, thus playing a significant role in accurately identifying problems and selecting decision alternatives. Emotions influence managers' thinking stability, risk assessment, and objectivity in dealing with organizational pressure and conflict. Meanwhile, motivation serves as a driving force that determines the direction, goals, and commitment of managers in making and implementing decisions. Through a review of theory and expert opinion, it can be concluded that objective perception management, good emotional control, and motivation aligned with organizational goals are key factors in producing effective, fair, and sustainable managerial decisions.*

**Keywords:** Managerial Decision-Making, Perception, Emotion, Motivation

---

#### Abstrak

Pengambilan keputusan manajerial merupakan salah satu fungsi utama manajemen yang berperan penting dalam menentukan arah, efektivitas, dan keberhasilan organisasi. Dalam praktiknya, pengambilan keputusan tidak hanya dipengaruhi oleh pertimbangan rasional dan analisis data, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis individu pengambil keputusan. Penulisan ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh persepsi, emosi, dan motivasi terhadap pengambilan keputusan manajerial. Persepsi memengaruhi cara manajer memahami dan menafsirkan situasi serta masalah organisasi, sehingga berperan besar dalam ketepatan identifikasi masalah dan pemilihan alternatif keputusan. Emosi memengaruhi kestabilan berpikir, penilaian risiko, serta objektivitas manajer dalam menghadapi tekanan dan konflik organisasi. Sementara itu, motivasi berfungsi sebagai pendorong yang menentukan arah, tujuan, dan komitmen manajer dalam mengambil serta melaksanakan keputusan. Melalui kajian teori dan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan persepsi yang objektif, pengendalian emosi yang baik, serta motivasi yang selaras dengan tujuan organisasi merupakan faktor kunci dalam menghasilkan keputusan manajerial yang efektif, adil, dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Pengambilan Keputusan Manajerial, Persepsi, Emosi, Motivasi

#### PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi paling mendasar dan strategis dalam manajemen. Setiap kebijakan, program, dan tindakan organisasi pada hakikatnya merupakan hasil



dari proses pengambilan keputusan manajerial. Keputusan yang diambil oleh manajer tidak hanya menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memengaruhi kinerja karyawan, iklim kerja, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, kualitas pengambilan keputusan menjadi indikator penting dari efektivitas kepemimpinan dan manajemen suatu organisasi.

Dalam kajian manajemen klasik, pengambilan keputusan sering dipahami sebagai proses rasional yang menekankan pada analisis data, perhitungan alternatif, serta pertimbangan logis untuk memilih tindakan yang paling tepat. Namun, dalam praktiknya, pengambilan keputusan manajerial tidak selalu berjalan secara rasional dan objektif. Manajer sebagai pengambil keputusan adalah manusia yang memiliki keterbatasan kognitif, pengalaman subjektif, serta kondisi psikologis tertentu yang turut memengaruhi cara berpikir dan bertindak. Kondisi ini menyebabkan keputusan manajerial kerap dipengaruhi oleh faktor-faktor nonteknis yang bersumber dari dalam diri individu.

Faktor psikologis seperti persepsi, emosi, dan motivasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Persepsi memengaruhi cara manajer memahami dan menafsirkan realitas organisasi, termasuk dalam mengidentifikasi masalah dan peluang. Emosi memengaruhi kestabilan berpikir, penilaian risiko, serta respons manajer terhadap tekanan dan konflik yang muncul dalam organisasi. Sementara itu, motivasi menentukan arah, tujuan, dan tingkat komitmen manajer dalam mengambil serta melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan.

Ketidaktepatan dalam mengelola persepsi, emosi, dan motivasi dapat menyebabkan kesalahan pengambilan keputusan yang berdampak luas, seperti menurunnya kinerja organisasi, munculnya konflik internal, serta berkurangnya kepercayaan karyawan terhadap pimpinan. Sebaliknya, manajer yang mampu mengelola ketiga faktor psikologis tersebut secara seimbang cenderung menghasilkan keputusan yang lebih objektif, adil, dan berorientasi pada kepentingan organisasi dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, pembahasan mengenai pengaruh persepsi, emosi, dan motivasi terhadap pengambilan keputusan manajerial menjadi penting untuk dikaji secara mendalam. Pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor psikologis ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan kompetensi manajerial serta peningkatan kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode literature review sebagai pendekatan penelitian. Metode ini dipilih untuk mengkaji dan menganalisis secara mendalam berbagai konsep, teori, dan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan persepsi, emosi, dan motivasi dalam pengambilan keputusan manajerial. Data penelitian diperoleh melalui penelusuran sumber-sumber literatur yang relevan, meliputi artikel jurnal ilmiah, buku referensi, prosiding, serta publikasi akademik lainnya. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan tingkat kesesuaian dengan topik penelitian, kredibilitas penulis atau lembaga penerbit, serta keterbaruan informasi yang disajikan. Analisis data dilakukan dengan cara mengidentifikasi konsep utama, membandingkan temuan antarpenelitian, serta mensintesis hasil kajian untuk menemukan pola hubungan antara persepsi, emosi, dan motivasi terhadap pengambilan keputusan manajerial. Hasil analisis selanjutnya dirangkum untuk



menghasilkan kesimpulan yang menggambarkan peran faktor-faktor psikologis dalam proses pengambilan keputusan manajerial.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengertian Persepsi, Emosi, Dan Motivasi Terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial

#### a. Pengertian Persepsi terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial

Persepsi terhadap pengambilan keputusan manajerial dapat diartikan sebagai proses kognitif dan psikologis di mana seorang manajer menerima, menyeleksi, mengorganisasi, serta menafsirkan informasi yang diperoleh dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi, kemudian menggunakan hasil penafsiran tersebut sebagai dasar dalam menentukan pilihan dan tindakan manajerial. Persepsi berperan penting karena keputusan manajerial tidak hanya didasarkan pada data objektif, tetapi juga pada bagaimana data tersebut dipahami dan dimaknai oleh pengambil keputusan.

Dalam praktik manajemen, setiap manajer memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, sistem nilai, kepentingan, serta kondisi emosional yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan persepsi terhadap masalah yang sama bisa beragam, sehingga memengaruhi cara manajer mengidentifikasi masalah, menetapkan prioritas, menilai risiko, dan memilih alternatif keputusan. Persepsi yang tepat dan rasional cenderung menghasilkan keputusan yang efektif dan selaras dengan tujuan organisasi, sedangkan persepsi yang keliru atau bias dapat menimbulkan kesalahan keputusan yang berdampak pada kinerja organisasi.

Dengan demikian, persepsi dalam pengambilan keputusan manajerial merupakan faktor kunci yang menjembatani antara informasi yang tersedia dan tindakan yang diambil. Pemahaman yang baik terhadap peran persepsi membantu organisasi meningkatkan kualitas keputusan melalui pengelolaan informasi yang akurat, komunikasi yang efektif, serta pengembangan kesadaran diri dan kemampuan berpikir kritis pada para manajer.

#### b. Pengertian Emosi terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial

Emosi terhadap pengambilan keputusan manajerial adalah kondisi perasaan dan reaksi afektif yang dialami manajer seperti senang, takut, cemas, marah, atau percaya diri yang memengaruhi cara berpikir, menilai situasi, dan memilih alternatif keputusan dalam organisasi. Emosi tidak dapat dipisahkan dari proses pengambilan keputusan karena setiap keputusan manajerial melibatkan penilaian subjektif, terutama saat menghadapi ketidakpastian, tekanan waktu, dan risiko.

Dalam praktik manajemen, emosi dapat berperan ganda. Emosi positif, seperti optimisme dan antusiasme, dapat meningkatkan kepercayaan diri, kreativitas, serta keberanian manajer dalam mengambil keputusan strategis. Sebaliknya, emosi negatif, seperti stres, ketakutan, atau kemarahan, dapat mempersempit sudut pandang, menurunkan objektivitas, dan mendorong pengambilan keputusan yang tergesa-gesa atau defensif. Oleh karena itu, kondisi emosional manajer sangat menentukan kualitas dan arah keputusan yang diambil.

Dengan demikian, emosi dalam pengambilan keputusan manajerial merupakan faktor psikologis penting yang memengaruhi efektivitas keputusan. Manajer yang mampu



mengenali, mengelola, dan mengendalikan emosinya secara tepat akan lebih mampu membuat keputusan yang rasional, seimbang, dan berorientasi pada kepentingan jangka panjang organisasi.

#### c. Pengertian Motivasi terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial

Motivasi terhadap pengambilan keputusan manajerial adalah dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi keinginan, kesungguhan, serta arah tindakan seorang manajer dalam menentukan pilihan dan mengambil keputusan bagi organisasi. Motivasi menjadi landasan penting karena keputusan manajerial tidak hanya bertujuan menyelesaikan masalah, tetapi juga mencerminkan tujuan pribadi, kebutuhan, dan harapan manajer yang bersangkutan.

Dalam konteks manajemen, motivasi memengaruhi bagaimana manajer menetapkan tujuan, menilai alternatif keputusan, serta tingkat komitmen dalam melaksanakan keputusan yang telah diambil. Manajer dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung membuat keputusan yang berorientasi pada peningkatan kinerja, efektivitas, dan keberhasilan organisasi. Sebaliknya, motivasi yang rendah atau keliru misalnya lebih didorong oleh kepentingan pribadi semata dapat menyebabkan keputusan yang kurang objektif dan tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Dengan demikian, motivasi merupakan faktor psikologis yang sangat menentukan kualitas pengambilan keputusan manajerial. Motivasi yang kuat dan positif mendorong manajer untuk mengambil keputusan secara bertanggung jawab, mempertimbangkan kepentingan jangka panjang, serta berupaya mencapai hasil terbaik bagi organisasi dan seluruh pemangku kepentingan.

### 2. Pengaruh Persepsi Terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial

Persepsi memiliki peran yang sangat penting dalam pengambilan keputusan manajerial karena persepsi menentukan bagaimana manajer memahami dan menafsirkan realitas organisasi. Persepsi merupakan proses mental yang bersifat subjektif, di mana individu memberi makna terhadap informasi yang diterima dari lingkungan. Menurut Stephen P. Robbins, persepsi adalah proses di mana individu mengorganisasi dan menafsirkan kesan sensorik untuk memberikan makna pada lingkungannya. Dalam organisasi, persepsi memengaruhi cara manajer memandang masalah, karyawan, serta situasi kerja yang dihadapi.

Dalam proses pengambilan keputusan, persepsi berperan sejak tahap awal, yaitu identifikasi masalah. Manajer dengan persepsi yang tepat akan mampu mengidentifikasi masalah secara akurat dan menentukan prioritas penanganan yang sesuai. Sebaliknya, persepsi yang keliru dapat menyebabkan manajer salah memahami akar masalah dan mengambil keputusan yang tidak efektif.

Selain itu, persepsi juga memengaruhi cara manajer menafsirkan data dan informasi. Informasi yang sama dapat ditafsirkan secara berbeda oleh manajer yang memiliki latar belakang pengalaman dan sudut pandang yang berbeda. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, perbedaan persepsi ini sering menjadi sumber perbedaan keputusan dalam organisasi.



Persepsi yang dipengaruhi oleh bias, seperti stereotip, pengalaman masa lalu, dan selective perception, dapat menurunkan kualitas keputusan manajerial. Oleh karena itu, manajer dituntut untuk mengembangkan persepsi yang objektif, terbuka, dan berbasis data agar keputusan yang diambil lebih akurat dan adil.

### **3. Pengaruh Emosi Terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial**

Emosi merupakan faktor psikologis yang tidak dapat dipisahkan dari proses pengambilan keputusan manajerial. Emosi mencerminkan kondisi perasaan individu yang muncul sebagai respons terhadap situasi tertentu, baik yang bersifat positif maupun negatif. Menurut Daniel Goleman, emosi memiliki pengaruh besar terhadap cara individu berpikir, menilai, dan mengambil keputusan. Dalam konteks manajerial, emosi memengaruhi kemampuan manajer dalam mengendalikan diri, memahami orang lain, serta merespons tekanan dan konflik organisasi.

Emosi positif, seperti rasa percaya diri, optimisme, dan antusiasme, dapat mendorong manajer untuk mengambil keputusan yang inovatif dan berani. Emosi ini membantu manajer melihat peluang dan potensi pengembangan organisasi. Namun, emosi positif yang berlebihan juga berpotensi menimbulkan rasa terlalu percaya diri (overconfidence), sehingga manajer mengabaikan risiko yang ada.

Sebaliknya, emosi negatif seperti marah, cemas, dan stres berlebihan dapat mengganggu kemampuan berpikir rasional. Menurut Robbins dan Judge, emosi negatif yang tidak terkendali dapat menyebabkan manajer mengambil keputusan secara impulsif, defensif, atau berdasarkan perasaan sesaat, bukan analisis yang matang.

Oleh karena itu, kecerdasan emosional menjadi kompetensi penting bagi manajer. Manajer yang mampu mengelola emosinya dengan baik cenderung lebih objektif, adil, dan bijaksana dalam mengambil keputusan, serta mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif.

### **4. Pengaruh motivasi terhadap pengambilan keputusan manajerial**

Motivasi merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu. Dalam pengambilan keputusan manajerial, motivasi berperan sebagai kekuatan pendorong yang menentukan arah, intensitas, dan konsistensi keputusan yang diambil.

Menurut Abraham Maslow, motivasi berkaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan manusia yang tersusun dalam hierarki, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Kebutuhan yang dominan pada diri manajer akan memengaruhi fokus dan orientasi keputusan yang diambil.

Selain itu, Frederick Herzberg membedakan motivasi menjadi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik, seperti tanggung jawab, pencapaian, dan kepuasan kerja, cenderung menghasilkan keputusan yang berkualitas dan berorientasi pada kemajuan organisasi. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik, seperti penghargaan dan tekanan jabatan, dapat mendorong keputusan yang bersifat jangka pendek dan kurang berkelanjutan.

Motivasi yang tinggi dan selaras dengan tujuan organisasi akan mendorong manajer mengambil keputusan yang strategis, berani, dan bertanggung jawab. Sebaliknya, motivasi yang



rendah atau tidak tepat dapat menyebabkan manajer ragu-ragu, kurang konsisten, dan enggan menghadapi risiko dalam pengambilan keputusan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa persepsi, emosi, dan motivasi merupakan faktor psikologis yang memiliki pengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan manajerial. Persepsi menentukan bagaimana manajer memahami dan menafsirkan situasi serta permasalahan organisasi, sehingga memengaruhi ketepatan identifikasi masalah dan pemilihan alternatif keputusan. Emosi memengaruhi kestabilan berpikir, objektivitas, serta keberanian manajer dalam menghadapi risiko dan tekanan organisasi, sementara motivasi berperan sebagai pendorong utama yang menentukan arah, komitmen, dan tanggung jawab manajer dalam mengambil serta melaksanakan keputusan. Oleh karena itu, pengelolaan persepsi yang objektif, pengendalian emosi yang baik, dan motivasi yang selaras dengan tujuan organisasi menjadi kunci dalam menghasilkan keputusan manajerial yang efektif, adil, dan berkelanjutan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Goleman, D. (2018). *Kecerdasan emosional: Mengapa EQ lebih penting daripada IQ*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi (Edisi 16, Terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2016). *Teori dan praktik kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, M. (2014). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Uno, H. B. (2017). *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.