

PERAN PSIKOLOGI ORGANISASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN ETIS DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Ahmad Tontowi Jauhari¹, Mulyawan Safwandy Nugraha²

¹ UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Jawa Barat Indonesia

*Alamat email koresponden: atontowi2399@gmail.com

Doi: <https://doi.org/10.56406/jkim.v14i02.955>

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of organizational psychology in the decision-making process and ethical practices at Madrasah Aliyah Daarul Muqimien Tangerang. The study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis, and were analyzed using thematic analysis. The findings indicate that participatory decision-making through deliberation, open organizational communication, and exemplary leadership significantly contribute to decision legitimacy and the strengthening of an ethical organizational culture. The integration of organizational psychology principles with Islamic ethical values functions as a mechanism for controlling individual bias and strengthening collective trust. These findings provide a conceptual contribution to the development of organizational psychology studies within the context of value-based Islamic education management.

Keywords : *Organizational ethics, Ethical leadership, Decision-making, Organizational psychology*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran psikologi organisasi dalam proses pengambilan keputusan dan praktik etika di Madrasah Aliyah Daarul Muqimien Tangerang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan partisipatif melalui musyawarah, komunikasi organisasi yang terbuka, dan keteladanan pimpinan berkontribusi signifikan terhadap legitimasi keputusan serta penguatan budaya etika organisasi. Integrasi prinsip psikologi organisasi dengan nilai-nilai etika Islam berfungsi sebagai mekanisme pengendalian bias individu dan penguatan kepercayaan kolektif. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan kajian psikologi organisasi dalam konteks manajemen pendidikan Islam berbasis nilai.

Kata kunci: *etika organisasi, kepemimpinan etis, pengambilan keputusan, psikologi organisasi*

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam memiliki tanggung jawab strategis tidak hanya dalam pengembangan kompetensi akademik peserta didik, tetapi juga dalam pembentukan karakter, moral, dan etika yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Keberhasilan lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan organisasi, khususnya dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai aktor seperti pimpinan, guru, dan tenaga kependidikan. Pengambilan keputusan dalam konteks pendidikan Islam tidak dapat dipahami semata-mata sebagai proses administratif yang rasional, melainkan sebagai proses yang sarat dengan dimensi psikologis, sosial, dan etis (Robbins & Judge, 2019). Oleh karena itu, perspektif psikologi organisasi menjadi penting untuk memahami bagaimana perilaku individu dan kelompok, motivasi kerja, komunikasi, serta dinamika tim memengaruhi kualitas keputusan dan konsistensi penerapan etika di lembaga pendidikan Islam.

Dalam praktiknya, lembaga pendidikan Islam menghadapi berbagai isu yang kompleks dalam pengambilan keputusan, seperti konflik kepentingan, perbedaan pandangan antaraktor organisasi, keterbatasan sumber daya, serta dilema etis yang berpotensi mengganggu objektivitas dan keadilan kebijakan. Tekanan pencapaian target akademik dan tuntutan profesional sering kali berbenturan dengan nilai-nilai kejujuran, amanah, dan keadilan yang menjadi prinsip utama pendidikan Islam. Studi dalam psikologi organisasi menunjukkan bahwa keputusan organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis dan situasional, termasuk bias kognitif, tekanan sosial, serta budaya organisasi (Kouchaki & Smith, 2023; Robbins & Coulter, 2016). Tanpa mekanisme pengambilan keputusan yang partisipatif dan berlandaskan etika, kebijakan yang dihasilkan berpotensi menurunkan komitmen guru, menimbulkan resistensi, serta melemahkan budaya organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu menegaskan pentingnya integrasi antara kepemimpinan etis, psikologi organisasi, dan nilai-nilai Islam dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Inayati, Faiza, dan Dewi (2024) menemukan bahwa praktik musyawarah sebagai bentuk kepemimpinan konsultatif mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengambilan keputusan di lembaga pendidikan Islam. Penelitian Supriatna (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berbasis nilai Islam berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi guru, kualitas pembelajaran, dan pembentukan karakter peserta didik. Sementara itu, Gao, Guo, dan Zhao (2021) menegaskan bahwa keterlibatan pendidik dalam pengambilan keputusan etis dapat memperkuat komitmen profesional dan kesadaran moral. Namun demikian, kajian yang secara khusus mengintegrasikan perspektif psikologi organisasi dengan etika Islam dalam konteks pengambilan keputusan di madrasah masih relatif terbatas, terutama pada lembaga pendidikan Islam tingkat menengah di Indonesia. Berdasarkan celah penelitian tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran psikologi organisasi dalam pengambilan keputusan dan penegakan etika di lembaga pendidikan Islam melalui studi kasus di Madrasah Aliyah Daarul Muqimien Tangerang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian psikologi organisasi dan manajemen pendidikan Islam, serta kontribusi praktis bagi pengelola madrasah dalam membangun model pengambilan keputusan yang partisipatif, etis, dan selaras dengan nilai-nilai Islam.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam peran psikologi organisasi dalam pengambilan keputusan dan penegakan etika di lembaga pendidikan Islam. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi makna, pengalaman, serta proses sosial yang dialami oleh subjek penelitian dalam konteks alami (Creswell, 2018). Penelitian dilaksanakan di Madrasah Aliyah Daarul Muqimien Tangerang pada tahun 2025. Desain studi kasus digunakan karena penelitian difokuskan pada satu lembaga tertentu untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika pengambilan keputusan dan penerapan etika organisasi dalam konteks spesifik (Yin, 2018). Subjek penelitian meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan madrasah.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pandangan, pengalaman, dan pertimbangan informan terkait aspek psikologis dan etika dalam pengambilan keputusan organisasi, sebagaimana direkomendasikan dalam penelitian kualitatif untuk memperoleh data yang kaya dan mendalam (Moleong, 2019). Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung interaksi antaraktor organisasi, pola komunikasi, serta praktik etika dalam kegiatan kelembagaan sehari-hari (Spradley, 2016). Studi dokumentasi meliputi penelaahan

visi dan misi madrasah, tata tertib, notulen rapat, serta kebijakan internal guna memperkuat dan memvalidasi data hasil wawancara dan observasi melalui triangulasi.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan tahapan reduksi data, pengkodean, kategorisasi, dan penarikan tema utama yang relevan dengan fokus penelitian (Braun & Clarke, 2006). Analisis dilakukan secara iteratif dan berkelanjutan untuk menjaga konsistensi serta kedalaman interpretasi. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, serta member check dengan meminta konfirmasi kepada informan terhadap hasil temuan dan interpretasi peneliti, sehingga kredibilitas dan keandalan hasil penelitian dapat terjamin (Lincoln & Guba, 1985).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Psikologi Organisasi dalam Pengambilan Keputusan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di Madrasah Aliyah Daarul Muqimien Tangerang dilakukan melalui mekanisme musyawarah yang partisipatif dengan melibatkan Kepala Madrasah, wakil kepala, guru, dan dalam kondisi tertentu perwakilan orang tua siswa. Proses ini mencerminkan penerapan prinsip psikologi organisasi, khususnya dalam aspek komunikasi, partisipasi, dan dinamika kelompok. Keputusan yang dihasilkan melalui musyawarah cenderung lebih diterima oleh seluruh anggota organisasi karena memberikan ruang bagi penyampaian pendapat dan pertimbangan bersama. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor psikologis seperti motivasi kerja dan rasa memiliki (*sense of belonging*) berperan penting dalam meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan. Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan konsep *bounded rationality* yang dikemukakan oleh Simon, di mana keputusan organisasi dipengaruhi oleh keterbatasan informasi dan kapasitas individu, sehingga diperlukan mekanisme kolektif untuk memperkaya perspektif pengambilan keputusan (Robbins & Coulter, 2016). Penelitian Inayati, Faiza, dan Dewi (2024) juga menegaskan bahwa musyawarah sebagai praktik kepemimpinan konsultatif di lembaga pendidikan Islam mampu meningkatkan keadilan, transparansi, dan akuntabilitas keputusan. Dengan demikian, penerapan psikologi organisasi melalui partisipasi dan komunikasi terbukti memperkuat kualitas keputusan di madrasah.

Peran Psikologi Organisasi dalam Penegakan Etika

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa nilai-nilai Islam seperti kejujuran (*ṣidq*), amanah, keadilan (*‘adl*), dan kebijaksanaan (*hikmah*) menjadi landasan utama dalam setiap kebijakan dan keputusan madrasah. Kepala madrasah berperan sebagai teladan moral yang menjaga konsistensi antara ucapan dan tindakan, sehingga memperkuat internalisasi etika di kalangan guru dan staf. Penegakan etika dilakukan melalui pembinaan, evaluasi berkala, serta musyawarah dalam menyelesaikan dilema etis, bukan melalui pendekatan hukuman semata. Temuan ini menguatkan teori kepemimpinan etis yang dikemukakan oleh Brown, Treviño, dan Harrison (2005), yang menekankan bahwa perilaku etis pemimpin akan ditiru oleh anggota organisasi melalui proses pembelajaran sosial. Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Supriatna (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbasis nilai Islam mampu membangun budaya organisasi yang etis dan meningkatkan komitmen guru. Dalam konteks psikologi organisasi, mekanisme refleksi kolektif seperti musyawarah berfungsi sebagai sarana pengendalian bias moral dalam pengambilan keputusan, sebagaimana dijelaskan dalam model *ethical decision-making* (Kouchaki & Smith, 2023).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengambilan Keputusan dan Etika

Penelitian ini menemukan bahwa efektivitas pengambilan keputusan dan penegakan etika dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung utama meliputi komitmen guru dan staf, budaya musyawarah yang kuat, serta kejelasan visi dan misi

madrasah. Faktor-faktor tersebut menciptakan persepsi keadilan dan rasa kepercayaan yang tinggi terhadap pimpinan. Sebaliknya, keterbatasan sumber daya manusia dan finansial, serta perbedaan pandangan antaraktor organisasi, menjadi tantangan yang berpotensi menghambat efektivitas keputusan. Temuan ini relevan dengan teori *organizational justice* yang menyatakan bahwa persepsi keadilan dalam prosedur dan interaksi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepatuhan anggota organisasi (Adamović et al., 2023). Keterbatasan sumber daya yang ditemukan juga mengonfirmasi pandangan *bounded rationality*, bahwa keputusan organisasi sering kali bersifat “cukup baik” (*satisficing*) dibandingkan optimal (Robbins & Coulter, 2016). Dengan demikian, keberhasilan pengambilan keputusan tidak hanya ditentukan oleh komitmen moral, tetapi juga oleh dukungan struktural organisasi.

Interaksi Antaraktor dalam Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara pimpinan, guru, dan staf di madrasah berlangsung relatif harmonis dan ditopang oleh komunikasi formal maupun informal. Rapat rutin, grup komunikasi daring, dan pertemuan informal menjadi sarana penting dalam menjaga koordinasi dan mencegah konflik. Interaksi yang dilandasi rasa saling menghormati terbukti mempermudah penegakan etika dan meningkatkan kualitas keputusan yang diambil. Temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang positif dalam membangun komitmen dan tanggung jawab kolektif (Bass, 1985). Penelitian Ristapawa dan Kustati (2022) juga menegaskan bahwa interaksi etis antara pemimpin dan anggota organisasi berkontribusi signifikan terhadap terbentuknya budaya organisasi yang sehat di sekolah Islam. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa psikologi organisasi berperan sebagai jembatan antara struktur organisasi dan nilai-nilai etika Islam dalam praktik pengambilan keputusan.

Tabel 1. Hasil Penelitian Peran Psikologi Organisasi dalam Pengambilan Keputusan dan Etika

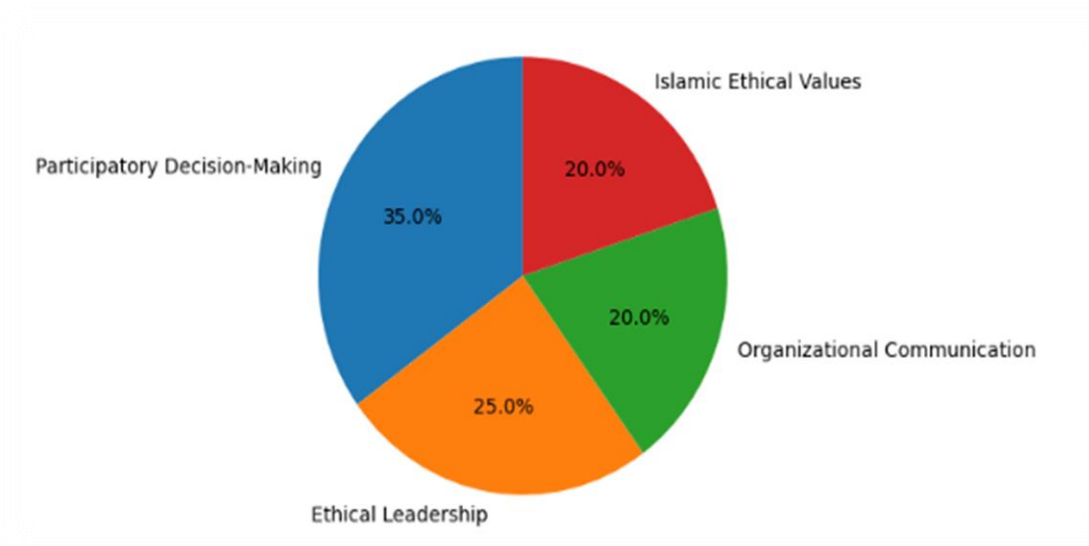
No	Aspek Penelitian	Indikator Psikologi Organisasi	Temuan Utama	Implikasi terhadap Etika
1	Pengambilan Keputusan	Partisipasi anggota organisasi	Keputusan diambil melalui musyawarah yang melibatkan kepala madrasah dan guru	Meningkatkan rasa keadilan dan penerimaan keputusan
		Komunikasi organisasi	Komunikasi terbuka dalam rapat formal dan informal	Meminimalkan konflik dan kesalahpahaman
		Dinamika kelompok	Adanya saling menghargai perbedaan pendapat	Keputusan lebih objektif dan kolektif
2	Penegakan Etika	Keteladanan pimpinan	Kepala Madrasah menjadi teladan nilai kejujuran dan amanah	Terbentuk budaya organisasi yang etis
		Internalisasi nilai Islam	Nilai keadilan dan tanggung jawab diterapkan dalam kebijakan	Etika menjadi pedoman perilaku organisasi

		Mekanisme penyelesaian masalah	Penyelesaian dilema etika melalui musyawarah	Pendekatan persuasif lebih dominan daripada sanksi
3	Faktor Pendukung dan Penghambat	Komitmen SDM	Guru memiliki komitmen tinggi terhadap keputusan bersama	Mendukung konsistensi etika organisasi
		Keterbatasan sumber daya	Keterbatasan finansial dan SDM	Membatasi optimalisasi implementasi keputusan

Tabel hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan etis di Madrasah Aliyah Daarul Muqimien Tangerang didominasi oleh praktik pengambilan keputusan partisipatif melalui musyawarah, diikuti oleh peran kepemimpinan etis, komunikasi organisasi, dan internalisasi nilai-nilai etika Islam. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi faktor psikologis organisasi dan nilai etika Islam berkontribusi terhadap legitimasi keputusan, pengendalian bias individu, serta penguatan budaya etika organisasi dalam manajemen pendidikan Islam berbasis nilai.

Persentase Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Etis di Madrasah Aliyah Daarul Muqimien Tangerang

Data hasil penelitian menunjukkan hanya terdapat lima kategori berikut



Gambar 1.
Distribusi Faktor-Faktor Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Etis yang

Berdasarkan Gambar 1, faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pengambilan keputusan etis di Madrasah Aliyah Daarul Muqimien Tangerang adalah pengambilan keputusan partisipatif (35%). Temuan ini menunjukkan bahwa mekanisme musyawarah memiliki peran sentral dalam membangun legitimasi dan penerimaan keputusan organisasi. Selanjutnya, kepemimpinan etis memberikan kontribusi sebesar 25%, yang mencerminkan pentingnya keteladanan pimpinan dalam menanamkan nilai-nilai etika. Faktor komunikasi

organisasi dan nilai-nilai etika Islam masing-masing berkontribusi sebesar 20%, menegaskan bahwa keterbukaan komunikasi dan internalisasi nilai Islam saling melengkapi dalam memperkuat budaya etika organisasi.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa psikologi organisasi memiliki peran strategis dalam memperkuat proses pengambilan keputusan dan penegakan etika di Madrasah Aliyah Daarul Muqimien Tangerang. Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif melalui musyawarah terbukti mampu meningkatkan legitimasi internal, mengurangi resistensi, serta memperkuat persepsi keadilan di lingkungan organisasi. Selain itu, penegakan etika yang berbasis keteladanan pimpinan dan internalisasi nilai-nilai Islam berkontribusi signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi yang etis dan berintegritas. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas keputusan dan etika organisasi tidak hanya ditentukan oleh rasionalitas struktural, tetapi juga oleh dimensi psikologis berupa komunikasi, kepercayaan, dan dinamika interpersonal. Secara konseptual, penelitian ini memperkaya kajian psikologi organisasi dalam konteks pendidikan Islam dengan menunjukkan bahwa integrasi antara prinsip psikologi organisasi dan nilai-nilai etika Islam dapat menghasilkan model pengambilan keputusan yang adaptif, adil, dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Adamović, M., et al. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100947.
<https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Al-Ghazali. (2014). *Ihya Uhumuddin*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Colquitt, J. A., et al. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. [Qualitative Inquiry and Research Design | SAGE Publications Ltd](https://www.sagepub.com/books/qualitative-inquiry-and-research-design)
- Gao, R., Guo, Q., & Zhao, Y. (2021). An expanded ethical decision-making model to resolve instructional dilemmas. *Teaching and Teacher Education*, 101, 103319.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103319>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. New York, NY: Paulist Press.

- Hannah, S. T., et al. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review*, 36(4), 663–685.
<https://doi.org/10.5465/amr.2010.0128>
- Inayati, F., Faiza, & Dewi, N. (2024). Consultative leadership and ethical governance in non-formal Islamic education: A case study of musyawarah practice. *Journal of Islamic Education Research*, 5(1), 45–59.
<https://doi.org/10.14421/jiemr.2024.22-03>
- Kouchaki, M., & Smith, I. H. (2023). Moral decision-making in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 231–255.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-045715>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (ed. revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ramayulis. (2019). *Ilmu pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Ristapawa, A., & Kustati, M. (2022). Ethical leadership assessment for the Islamic secondary school principals. *International Journal of Islamic Educational Leadership*, 4(2), 120–135.
<https://doi.org/10.15575/jpi.v5i1.4264>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Spradley, J. P. (2016). *Participant observation*. Long Grove, IL: Waveland Press.
- Supriatna, D. (2024). Transformational leadership-based approach to Islamic education management: Improving the quality of learning and developing student character. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 6(1), 55–68.
<https://doi.org/10.62775/edukasia.v6i1.1420>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
<https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.