



---

## Etika Pengambilan Keputusan dalam Islam: Relevansi dan Aplikasinya dalam Praktik Manajerial Kontemporer

Tika Widiyan<sup>1</sup>, Muli Prima Aldi M<sup>2</sup>, Muhammad Rafi<sup>3</sup>

STAI Nurul Falah Airmolek, Indonesia<sup>1-3</sup>

Email Korespondensi: [tikaawidiyan@gmail.com](mailto:tikaawidiyan@gmail.com)<sup>\*1</sup>, [primaastroid86@gmail.com](mailto:primaastroid86@gmail.com)<sup>2</sup>, [rafi4820@gmail.com](mailto:rafi4820@gmail.com)<sup>3</sup>

---

Article received: 06 April 2025, Review process: 13 April 2025

Article Accepted: 23 Mei 2025, Article published: 31 Mei 2025

---

### ABSTRACT

Leaders have a strategic role in making decisions that are appropriate and relevant to the conditions of the organization in order to survive in the competitive modern era. This research aims to analyze the ethics of decision-making in Islamic views, as well as its relevance and application in contemporary managerial practices. The research method uses library research by analyzing literature related to decision making according to the Qur'an, Hadith, and managerial theory. The data analysis technique is content analysis of relevant literature. The results show that decision-making in Islam must be done fairly, not based on lust, and consider the public interest. Islamic ethical principles underlying decision-making include tawhid, justice, deliberation, masalah, amanah, and ihsan. The decision-making process includes the stages of identify the problem, define objectives, make a predecision, generate alternatives, evaluate alternatives, make a choice, implement choice, and follow up, while decision-making styles are divided into directive, analytical, conceptual, and behavioral. The implication of this research shows that Islamic ethical principles are very relevant to modern managerial practices, especially in terms of transparency, accountability, fairness, social responsibility, and professionalism integrity, thus becoming an important guideline for leaders to produce ethical, effective, and beneficial decisions for the organizations they lead.

**Keywords:** Ethics, Decision Making, Islamic Perspective, Managerial.

### ABSTRAK

Pemimpin memiliki peran strategis dalam pengambilan keputusan yang tepat guna dan relevan dengan kondisi organisasi agar dapat bertahan di era modern yang kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis etika pengambilan keputusan dalam pandangan Islam, serta relevansi dan aplikasinya dalam praktik manajerial kontemporer. Metode penelitian menggunakan library research dengan menganalisis literatur terkait pengambilan keputusan menurut Al-Qur'an, Hadits, dan teori manajerial. Teknik analisis data berupa analisis isi terhadap literatur yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam Islam harus dilakukan secara adil, tidak didasari hawa nafsu, serta mempertimbangkan kepentingan umum. Prinsip-prinsip etika Islam yang mendasari pengambilan keputusan meliputi tauhid, keadilan, musyawarah, masalah, amanah, dan ihsan. Proses pengambilan keputusan meliputi tahapan identify the problem, define objectives, make a predecision, generate alternatives, evaluate alternatives, make a choice, implement choice, dan follow up, sementara gaya pengambilan keputusan terbagi menjadi direktif, analitis, konseptual, dan behavioral. Implikasi dari

penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip etika Islam sangat relevan dengan praktik manajerial modern, terutama dalam hal transparansi, akuntabilitas, keadilan, tanggung jawab sosial, dan integritas profesionalisme, sehingga menjadi pedoman penting bagi pemimpin untuk menghasilkan keputusan yang beretika, efektif, dan bermanfaat bagi organisasi yang dipimpinnya.

**Kata Kunci:** Etika, Pengambilan Keputusan, Perspektif Islam, Manajerial.

## PENDAHULUAN

Pemimpin merupakan orang yang paling berpengaruh dalam segala kegiatan yang ada di dalam organisasi, mulai dari merencanakan tujuan, mengambil keputusan terhadap berbagai permasalahan yang ada, mengevaluasi dan berbagai tugas serta fungsinya sebagai seorang pemimpin. Sebuah organisasi tidak akan sukses tanpa adanya seorang pemimpin dan organisasi juga tidak akan dapat mencapai tujuannya jika tidak ada perencanaan serta pengambilan keputusan yang tepat dalam mensiasati berbagai kendala atau tantangan baik masa sekarang maupun masa depan. Karena tingkat eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dari kebijakan dan keputusan yang ia tetapkan, serta kemampuan dalam mengambil keputusan yang relevan menjadikan ia sebagai pemimpin yang efektif (Dhurrani, 2013).

Perkembangan zaman yang semakin pesat diberbagai aspek kehidupan, menuntut setiap organisasi untuk mampu menyesuaikan diri agar tidak tertinggal dan dapat terus bersaing di era yang semakin maju untuk memberikan inovasi terbaik. Dalam hal ini, pengambilan keputusan menjadi kegiatan yang *urgent* dilakukan oleh pemimpin untuk merumuskan alternatif, memberikan antisipasi, dan mengedepankan prioritas terhadap situasi dan kondisi yang ada. Artinya, keputusan dirumuskan tidak hanya dikarenakan kondisi yang terjadi saat sekarang, namun juga harus menetapkan beberapa alternative untuk dijadikan acuan atau pegangan bagi penerus yang akan datang dalam menghadapi keadaan selanjutnya (Fahriana, 2018). Selain itu, dengan adanya pengambilan keputusan organisasi dapat mempertahankan vitalitasnya saat berada dalam ancaman dan hambatan yang menerpa baik secara internal maupun eksternal (Dilla Yuliatika, Rusdina, 2021).

Namun dalam mengambil keputusan seorang pemimpin perlu menganalisis berbagai konsekuensi terkait tindakan yang akan diambil. Baiknya hasil sebuah keputusan ditentukan oleh permulaan pembuatan keputusan itu sendiri. Dalam hal ini tentu saja berkaitan dengan keahlian dan keterampilan pemimpin dalam mengambil keputusan, karena tidak jarang timbulnya kesalahan akibat minimnya informasi dan strategi yang dimiliki oleh pemimpin tentang proses pengambilan keputusan (Hayati et al., 2021). Melihat bahwa pengambilan keputusan merupakan sebuah kegiatan manajerial dan didalamnya meliputi fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Artinya, pelaksanaan pengambilan keputusan itu tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen (Alwizra et al., 2020).

Islam juga mengajarkan bahwa dalam mengambil keputusan haruslah cepat dan tepat tanpa ada keraguan. Rasulullah SAW bersabda: "*Dari al-Hasan bin*

---

Ali ra. "Saya hafal dari Rasulullah, saw: (Tinggalkanlah sesuatu yang membuat Anda ragu, kepada sesuatu yang meyakinkan Anda)". Hadits tersebut menjelaskan bahwa dalam menetapkan pilihan/mengambil keputusan tidak dibenarkan atas dasar keangkuhan, karena akan mendatangkan kegundahan hati dan tentunya akan berdampak kepada hasil dari keputusan tersebut. Hal ini dipertegas untuk seorang pemimpin bahwa sebelum memutuskan pemimpin harus melihat arah positif dan kemashalahatan yang akan ditimbulkan kepada organisasi serta mengedepankan kepentingan organisasi yang tentunya melewati proses fungsi manajemen yang telah disebutkan tadi agar keputusan yang diperoleh tepat guna dan tepat sasaran dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik (Syamsul, 2017). Berdasarkan pernyataan di atas, maka penting bagi penulis untuk membahas secara detail mengenai pengambilan keputusan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode *library research* (studi pustaka), yaitu pengumpulan dan pengkajian data dari berbagai sumber tertulis seperti buku, jurnal, dan literatur ilmiah lainnya yang membahas pengambilan keputusan dalam perspektif Al-Qur'an, Hadits, serta teori-teori manajerial (Mestika Zed, 2017). Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis), yaitu metode yang memfokuskan pada konten aktual dan karakteristik internal media, seperti teks, buku, artikel, dan materi komunikasi tertulis lainnya, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengkaji pola konseptual dan perilaku secara tidak langsung (Milya Sari, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terkait etika pengambilan keputusan menurut ajaran Islam serta relevansi dan penerapannya dalam praktik manajerial kontemporer.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini yang berkaitan dengan etika pengambilan keputusan dalam islam: relevansi dan aplikasinya dalam praktik manajerial kontemporer, dapat peneliti paparkan sebagai berikut:

### Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan berasal dari dua bahasa yaitu Bahasa Inggris dan Latin. Dari Bahasa Inggris disebut sebagai *decision maker* yang terdiri dari dua kata dan memiliki makna berbeda. *Decision* mengandung arti keputusan, dan *maker* bermakna pembuat. Sedangkan dari Bahasa Latin ialah *decide* dan *caedo*. *Decide* berasal dari akar kata *frefik de* yang berarti *off*, kemudian *caedo* bermakna *to cut*. Kata tersebut selanjutnya diartikan sebagai proses kognitif *cut off* yang bermakna sebuah tindakan untuk memutuskan segenap alternative yang tersedia. (Fahrudin, 2021). George R. Terry mengungkapkan pengambilan keputusan sebagai pemilihan alternative tertentu dari dua atau lebih alternative yang ada (Ikhwan, 2018).

Menurut Purwanto pengambilan keputusan adalah proses menformulasikan segenap alternative tindakan dalam mengembari berbagai situasi dan kondisi serta

menentukan pilihan yang akurat di tengah banyaknya alternatif penyelesaian masalah yang ada setelah dilaksanakan evaluasi terhadap efektif atau tidaknya alternatif tersebut untuk mencapai tujuan (Dilla Yuliatika, Rusdina, 2021).

Konsisten dengan sudut pandang di atas, Mondy dan Premeaux menjelaskan pengambilan keputusan adalah proses menghasilkan dan mengevaluasi alternatif dan membuat pilihan di antara mereka (Alwizra et al., 2020). Sedangkan menurut Hadari Nawawi, pengambilan keputusan adalah kesudahan/hasil dari pertimbangan terhadap suatu hal yang akan diterapkan secara fakta (Raihan, 2016). Kemudian Anwar juga mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu ancangan yang dipakai untuk mengatasi kesenjangan secara sistematis (Hayati et al., 2021). Hal senada juga dikemukakan oleh Siagian yang mengungkapkan bahwa hakikat pengambilan keputusan ialah pendekatan yang bersifat sistematis terhadap permasalahan, fakta dan data, menentukan alternative yang matang serta mengambil tindakan yang tepat berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan (Alwizra et al., 2020). Dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu usaha menciptakan berbagai alternative terhadap permasalahan yang ada dengan melewati proses identifikasi, pengorganisasian, evaluasi dan implementasi hingga akhirnya terpilih alternative yang tepat untuk digunakan sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi.

Teori keputusan adalah metode yang digunakan untuk membangun dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, dimana pengambilan keputusan lebih berwawasan ke depan dari pada yang sifatnya deskriptif (Basyar, 2016). Atmosudirjo berpendapat bahwa kerangka yang ada dalam sistem pengambilan keputusan adalah posisi pembuat keputusan yang berwenang, masalah, situasi dan kondisi pembuat keputusan (kekuatan dan kemampuan untuk menangani masalah) dan tujuan dari pengambilan keputusan (Zahroh, 2019). Artinya tepat gunanya sebuah keputusan dilihat dari seberapa terampil dan menguasainya pemimpin dalam membaca/mensiasati keadaan hingga keputusan yang ditetapkan dapat mencapai tujuan organisasi.

### Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Islam

Islam mengajarkan bahwa dalam mengambil keputusan selain melihat situasi dan kondisi tetapi juga harus berlaku adil dan sesuai dengan hukum yang telah ditetapkan tanpa diiringi dengan hawa nafsu, sebagaimana yang tertuang dalam firman Allah SWT Q.S Shaad Ayat 26:

يٰۤاٰدُوۡدُ اِنَّا جَعَلٰنَاكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰخِذْ بِبَيْنِ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيۡلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيۡنَ يَصۡلُوۡنَ  
عَنِ سَبِيۡلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيۡدٌ ۙ بِمَا نَسُوۡا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٣٦﴾

Artinya: "Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan".

Kemudian hal yang sama juga tertuang dalam Q.S Al-Maidah ayat 44-45 yakni:

إِنَّا أَنْزَلْنَا التَّوْرَةَ فِيهَا هُدًى وَنُورٌ يَحْكُمُ بِهَا النَّبِيُّونَ الَّذِينَ أَسْلَمُوا لِلَّذِينَ هَادُوا وَالرَّبَّابِيُّونَ وَالْأَخْبَارُ بِمَا اسْتُحْفِظُوا مِنْ كِتَابِ اللَّهِ وَكَانُوا عَلَيْهِ شُهَدَاءَ فَلَا تَخْشَوُا النَّاسَ وَاخْشَوْا اللَّهَ وَلَا تَتَّبِعُوا بِآيَاتِي ثَمَنًا قَلِيلًا وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ ﴿٤٤﴾  
وَكُنْتُمْ عَلَيْهِمْ فِيهَا أَنْ نَفْسٌ بِالنَّفْسِ وَالْعَيْنُ بِالْعَيْنِ وَالْأَنْفُ بِالْأَنْفِ وَالْأُذُنُ بِالْأُذُنِ وَالسِّنُّ بِالسِّنِّ وَالْجُرُوحُ قِصَاصٌ فَمَنْ تَصَدَّقَ بِهِ فَهُوَ كَفَّارَةٌ لَهُ وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴿٤٥﴾

Artinya: “Sesungguhnya Kami telah menurunkan kitab Taurat di dalamnya (ada) petunjuk dan cahaya (yang menerangi), yang dengan kitab itu diputuskan perkara orang-orang Yahudi oleh nabi-nabi yang menyerah diri kepada Allah, oleh orang-orang alim mereka dan pendeta-pendeta mereka, disebabkan mereka diperintahkan memelihara Kitab-Kitab Allah dan mereka menjadi saksi terhadapnya. karena itu janganlah kamu takut kepada manusia, (tetapi) takutlah kepada-Ku. dan janganlah kamu menukar ayat-ayat-Ku dengan harga yang sedikit. Barangsiapa yang tidak memutuskan menurut apa yang diturunkan Allah, Maka mereka itu adalah orang-orang yang kafir (44). Dan Kami telah tetapkan terhadap mereka di dalamnya (At Taurat) bahwasanya jiwa (dibalas) dengan jiwa, mata dengan mata, hidung dengan hidung, telinga dengan telinga, gigi dengan gigi, dan luka luka (pun) ada kisasnya. Barangsiapa yang melepaskan (hak kisas) nya, Maka melepaskan hak itu (menjadi) penebus dosa baginya. Barangsiapa tidak memutuskan perkara menurut apa yang diturunkan Allah, Maka mereka itu adalah orang-orang yang zalim (45).

Selanjutnya kembali ditegaskan lagi pada Q.S Al-Maidah ayat 47, yaitu:

وَلْيَحْكُمِ أَهْلَ الْإِنجِيلِ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فِيهِ وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٤٧﴾

Artinya: “Dan hendaklah orang-orang pengikut Injil, memutuskan perkara menurut apa yang diturunkan Allah didalamnya[419]. Barangsiapa tidak memutuskan perkara menurut apa yang diturunkan Allah, Maka mereka itu adalah orang-orang yang fasik”.

Ayat-ayat di atas juga menegaskan bahwa mereka yang tidak mengambil keputusan menurut hukum Allah terbagi menjadi tiga golongan, yaitu, pertama orang kafir, karena membenci dan tidak beriman kepada hukum Allah yang tertuang dalam surat Al-Maidah ayat 44. Kedua, Orang zholim, karena nafsu dan kejahatan yang tertuang dalam ayat 45. Ketiga, orang fasik, yang tertuang dalam ayat 47

Adapun hadits yang membahas tentang pengambilan keputusan ialah:

Telah menceritakan kepada kami Hushain bin Ali dari Zaid dari Simak dari Hanasy dari Ali Radhiallahu'anhu, ia berkata: Telah bersabda Rasulullah saw: “Apabila dua orang minta keputusan kepadamu, maka janganlah engkau menghukum bagi yang pertama sebelum engkau mendengar perkataan orang yang kedua. Jika demikian engkau akan mengetahui bagaimana engkau mesti menghukum”. Ali berkata: Maka tetap saya jadi

*hakim (yang layak) sesudah itu*". (H.R. Ahmad No.1148, Abu Dawud dan Tirmidzi dan Ia hasankan-dia, dan dikuatkan-dia oleh Ibnul-Madini dan dishahkan-dia oleh Ibnu Hibban)

Hadits di atas menjelaskan bahwa dalam mengambil keputusan diharuskan untuk bersikap demokratis, artinya mendengarkan berbagai masukan dan saran yang disampaikan oleh pengikut/bawahan baru kemudian memutuskan, tujuannya agar keputusan yang diambil dapat diterima oleh semua anggota tanpa ada ketimpangan antara satu dan yang lainnya.

### **Dasar Pengambilan Keputusan**

Pada prinsipnya keputusan itu bersifat tidak kaku, fleksibel dan analitis. Terdapat beberapa hal yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan bagi seorang pemimpin menurut George R. Terry yakni berdasarkan intuisi, artinya melalui perasaan. Rasional, artinya berdasarkan cara berfikir/logika. Fakta, artinya berdasarkan kenyataan/objektifitas. Pengalaman, artinya berdasarkan perihal yang sudah pernah dialami. Dan wewenang yakni berdasarkan tanggung jawab atau kedudukan yang dimiliki (Fahrudin, 2021).

### **Jenis Pengambilan Keputusan**

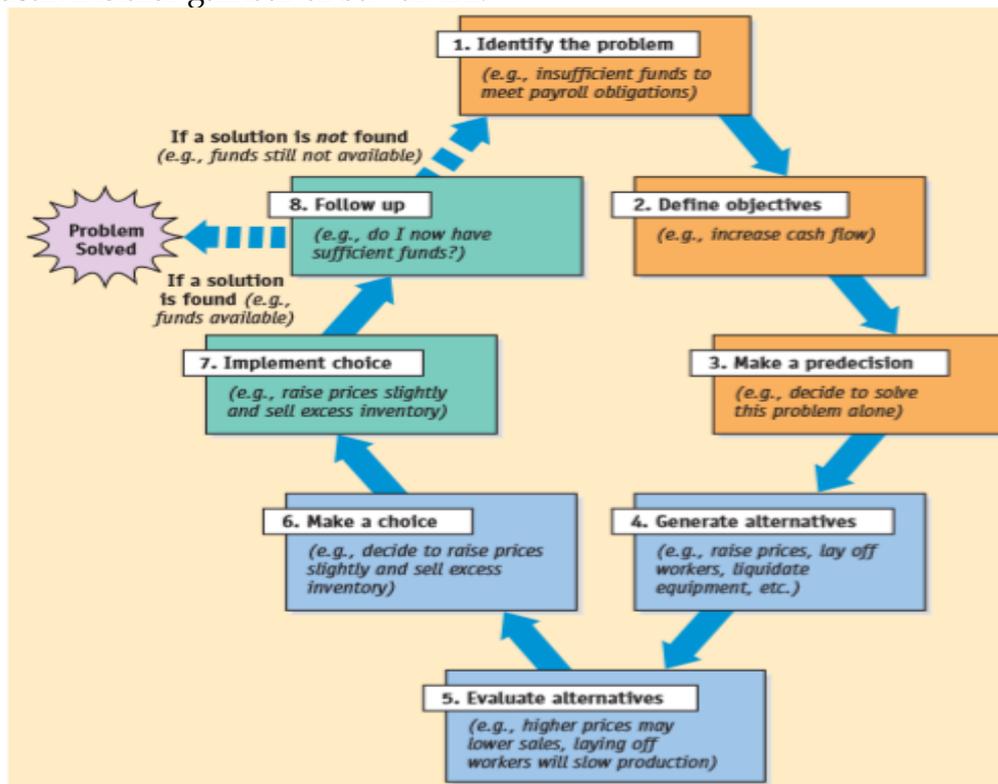
Herbert mengutarakan bahwa pengambilan keputusan terbagi menjadi dua jenis yakni pengambilan keputusan terprogram dan tidak terprogram. (1) Pengambilan keputusan terprogram (*programmed decision*), artinya pengambilan keputusan yang sudah diatur/dirancang dan akan dilaksanakan secara berkelanjutan serta iperatif yang kemudian mekanismenya diperluas sebagai bentuk penanganan (Raihan, 2016). (2) Pengambilan keputusan tidak terprogram (*non programmed decision*), artinya pengambilan keputusan yang tidak sifatnya mutakhir dan tidak tertata. Pada keadaannya, pengambilan keputusan ini memerlukan tindakan spesifik, karena permasalahan yang muncul belum memiliki acuan penyelesaian (Setiawan & Pratama, 2019)

Jika dilihat dari personalnya maka dikelompokkan menjadi dua, yakni pengambilan keputusan secara individu, artinya pengambilan keputusan tersebut dilaksanakan oleh pemimpin. Dan pengambilan keputusan secara kelompok, artinya pengambilan keputusan yang diputuskan secara berkelompok dan didasarkan kepada hasil musyawarah. Pengambilan keputusan kelompok ini juga terdiri dari beberapa jenis diantaranya pengambilan keputusan kelompok pemimpin, kelompok orang bersama pemimpin dan kelompok orang yang mempunyai status/jabatan yang sama (Dhurrani, 2013).

### **Proses Pengambilan Keputusan**

Dalam melakukan pengambilan keputusan diperlukan tahapan atau proses dalam menetapkan alternatif-alternatif agar keputusan yang diambil tepat dan akurat sesuai dengan yang dibutuhkan dalam situasi dan kondisi yang dihadapi untuk menghindari adanya dampak negative yang akan ditimbulkan nantinya. Jerald Greenberg mengelompokkan ke dalam tiga fase dalam pengambilan

keputusan, pertama fase perumusan keputusan yang terdiri dari *identify the problem*, *define objectives*, dan *make a predecision*. Kedua, fase pertimbangan keputusan yang terdiri dari *generate alternatives*, *evaluate alternatives*, dan *make a choice*. Ketiga, fase implementasi keputusan yang terdiri dari *implement choice* dan *follow up* (Greenberg, 2011). Berikut penjabaran secara detail mengenai proses pengambilan keputusan, sebelumnya akan ditampilkan gambaran umum alur pengambilan keputusan melalui gambar di bawah ini:



Gambar 1. Alur Pengambilan Keputusan

### 1. Decision Formulation (Perumusan Keputusan)

Fase ini merupakan fase pengenalan sifat/ciri dari permasalahan yang sedang dihadapi. Maka dalam fase ini ada tahapan yang akan ditempuh, yakni:

- Identify the problem* (Mengidentifikasi masalah), artinya mengenali serta mengakui adanya permasalahan yang sedang dihadapi.
- Define objectives* (Mendefinisikan tujuan), artinya melakukan penetapan tujuan yang hendak dicapai dalam analisis masalah yang tersebut.
- Make a predecision* (Membuat Keputusan), artinya bagaimana membuat keputusan berdasarkan permasalahan yang ada.

### 2. Decision Consideration (Pertimbangan Keputusan)

Fase ini adalah fase mempertimbangkan alternatif yang ada antara memilih dan menentukan alternatif yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang ada. Dalam fase ini terdapat tiga tahapan yang ditempuh, yakni:

- Generate alternatives* (Menghasilkan alternatif), tahap dimana solusi atau alternatif yang dianggap tepat diidentifikasi. Artinya ditemukannya

beberapa alternative yang nantinya akan dijadikan sebagai solusi dari permasalahan yang ada.

- b. *Evaluate alternatives* (Mengevaluasi Solusi Alternatif), artinya setelah ditetapkannya beberapa alternative, maka dilakukan evaluasi mengenai kelayakan dari alternative tersebut yang akan dijadikan solusi yang tepat serta efektif untuk digunakan terhadap permasalahan yang dihadapi.
- c. *Make a choice* (Membuat Pilihan), dalam tahap ini sebuah pilihan telah dibuat atau ditetapkan sebagai solusi yang tepat.

### 3. *Decision Implementation* (Implementasi Keputusan)

Fase ini adalah fase dimana pilihan yang telah ditetapkan kemudian diterapkan atau dilaksanakan sehingga dapat mengatasi atau memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi. Terdapat dua tahapan dalam fase ini, yakni:

- a. *Implement choice* (Melaksanakan Keputusan), yakni menerapkan alternative yang telah dipilih/melaksanakan keputusan yang sudah dibuat pada langkah sebelumnya.
- b. *Follow up* (Menindaklanjuti), artinya memberikan pemantauan terhadap keputusan yang telah diterapkan, dapat/tidak menyelesaikan permasalahan yang terjadi dan menilai tingkat keefektifan dari setiap solusi yang telah dilaksanakan.

Dalam proses pengambilan keputusan yang telah terdeskripsi di atas, setiap proses atau alur yang ditempuh dalam pengambilan keputusan menentukan kualitas dari keputusan yang diambil. Jika solusi yang diterapkan berhasil, maka permasalahan pun dapat terselesaikan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

### **Gaya Pengambilan Keputusan**

Dalam proses pengambilan keputusan juga terdapat gaya pengambilan keputusan yang dilakukan atau yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam memutuskan perkara. Gaya yang dimaksud disini ialah kebiasaan yang terbentuk dari hal-hal yang sudah dipelajari. Terdapat beberapa dimensi yang membentuk gaya pengambilan keputusan yakni cara berfikir yang meliputi logis dan rasional serta intuitif dan kreatif.

Kemudian toleransi terhadap ambiguitas berupa kebutuhan yang tinggi dan rendah untuk menyusun informasi. Dari dimensi tersebut maka terbentuklah beberapa gaya pengambilan keputusan, antara lain sebagai berikut: (1) Direktif, merupakan gaya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh individu yang cenderung kepada solusi masalah yang sederhana dan jelas, cepat dalam mengambil keputusan karena memakai informasi yang sedikit serta mempertimbangkan sedikit alternative. Kemudian juga lebih mengandalkan aturan yang ada dalam membuat keputusan dan memanfaatkan status untuk pencapaian hasil. (2) Analitis, gaya pengambilan keputusan ini individunya lebih bersedia mempertimbangkan solusi yang kompleks yang didasarkan pada informasi yang ambigu. Berhati-hati dalam menganalisis keputusan karena menggunakan data

yang banyak, menikmati proses pemecahan masalah, menginginkan keputusan yang terbaik serta bersedia menggunakan metode yang inovatif untuk menghasilkan keputusan terbaik tersebut. (3) Konseptual, gaya pengambilan keputusan ini digunakan oleh individu yang menggunakan pendekatan pemecahan masalah berorientasi social, yakni pendekatan humanistic dan artistic. Alternative yang dipertimbangkan lebih banyak dan luas, menyukai pemecahan masalah yang kreatif, berorientasi ke masa depan dan menyenangi ide-ide baru. (4) Behavioral, gaya pengambilan keputusan yang lebih memperhatikan organisasinya serta pengembangan bawahan/rekan kerja. Sangat mendukung dan peduli terhadap pencapaian orang lain, tidak jarang ikut serta dalam mencapai tujuan rekannya tersebut. Bersifat terbuka terhadap saran dan cenderung bermusyawarah/rapat. Indikator gaya pengambilan keputusan perilaku berdasarkan teori Jerald Greeberg adalah kepedulian terhadap sekolah, dukungan terhadap pekerjaan guru, pengembangan dan penghargaan terhadap kinerja guru, terbuka terhadap pendapat, memikirkan kesejahteraan guru, dan bersikap adil (Widiyan et al., 2022).

Gaya pengambilan keputusan yang diterapkan oleh pemimpin berbeda-beda tergantung kepada gaya individualistic yang dimilikinya, faktanya jarang yang menggunakan satu gaya yang dominan melainkan lebih kepada menerapkan berbagai gaya, artinya pemimpin yang memiliki pendekatan fleksibel dalam pengambilan keputusan ialah pemimpin yang memiliki gaya individualistic yang kompleks (Greenberg, 2011).

### **Pengambilan Keputusan dalam Tingkatan Manajemen**

Pengambilan keputusan harus dilakukan oleh orang yang tepat sesuai dengan kedudukannya. Dalam manajemen terdapat beberapa tingkatan manajemen yang memiliki wewenang serta tugas dan fungsinya sendiri di dalam organisasi, antara lain:

1. *Top Manager* (Manajer Puncak)

Merupakan tingkat manajer yang paling tinggi/atas (eksekutif), memiliki kemampuan memimpin yang cakap karena setiap manajemen yang ada dalam organisasi ditanggung jawab oleh *top manager* mulai dari penetapan tujuan organisasi, kebijakan mekanisme, panduan jalinan organisasi dengan lingkungan dan ilmu manajemen lainnya. Salah satu jenis pengambilan keputusan yang diwenangkan oleh *top manager* adalah pengambilan keputusan tidak terprogram.

2. *Middle Manager* (Manajer Menengah)

Merupakan manajer yang berada pada posisi tengah dalam organisasi yang menghubungkan antara *top manager* dan *lower manager*. Yang termasuk ke dalam *middle manager* seperti kepala bagian, kepala departemen dan lain sebagainya. Dan tugas dari *middle manager* yakni melaksanakan segala rencana yang telah ditetapkan oleh *top manager*, memudahkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

3. *Lower Manager* (Manajer Rendah)

---

Merupakan tingkatan manajer yang paling rendah dan diharuskan untuk memiliki keterampilan teknis dalam kepemimpinannya karena *lower manager* ini langsung berurusan dengan para tenaga operasional (Setiawan & Pratama, 2019)

## Etika dalam Pengambilan Keputusan

### Prinsip-Prinsip Etika Pengambilan Keputusan dalam Islam

1. Tauhid (Keimanan kepada Allah SWT)  
Prinsip tauhid menekankan bahwa setiap keputusan harus didasarkan pada keimanan kepada Allah SWT dan kesadaran bahwa manusia bertanggung jawab atas tindakannya di hadapan-Nya. Hal ini menciptakan landasan moral yang kuat dalam pengambilan keputusan.
2. Keadilan (Al-'Adl)  
Keadilan merupakan prinsip utama dalam Islam yang menuntut perlakuan yang adil dan tidak memihak dalam setiap keputusan. Al-Qur'an menekankan pentingnya keadilan dalam QS. An-Nisa (4): 58.
3. Musyawarah (Syura)  
Islam menganjurkan pengambilan keputusan melalui musyawarah atau konsultasi bersama. Prinsip ini tercermin dalam QS. Ash-Shura (42): 38, yang menyebutkan bahwa urusan umat Islam diputuskan melalui musyawarah.
4. Maslahah (Kemaslahatan Umum)  
Prinsip maslahah menekankan bahwa keputusan harus mempertimbangkan kemaslahatan umum dan menghindari mafsadah (kerusakan). Konsep ini penting dalam konteks pengambilan keputusan yang berdampak luas.
5. Amanah (Tanggung Jawab)  
Amanah mengacu pada tanggung jawab moral dan etika dalam menjalankan tugas dan membuat keputusan. Pemimpin atau pengambil keputusan harus menjaga kepercayaan yang diberikan kepadanya.
6. Ihsan (Keunggulan Moral)  
Ihsan berarti melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan niat yang tulus. Dalam konteks pengambilan keputusan, ihsan mendorong individu untuk mempertimbangkan aspek moral dan spiritual dalam setiap tindakan (Bhat & Nabi, 2024).

Terwujudnya tujuan organisasi tidak terlepas dari adanya kode etik atau etika yang harus dijalankan oleh personal yang menjalankan organisasi tersebut. Begitupun dalam pengambilan keputusan, diperlukan etika agar keputusan tersebut berorientasi kepada kemajuan organisasi. Adapun etika dalam pengambilan keputusan berdasarkan teori kontemporeranya juga memiliki kesamaan diantaranya sebagai berikut:

1. Kriteria utilitarian, keputusan diambil atas dasar hasil dan konsekuensi dengan tujuan menghasilkan kebaikan dengan jumlah besar.
2. Kriteria perlindungan, pada kriteria ini memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan yang konsisten dan spesial kepada setiap individu.

Melindungi dan menghormati hak dari setiap individu berupa keleluasaan dan kebebasan berpendapat merupakan hal yang ditekankan dalam kriteria ini.

3. Kriteria keadilan, aturan yang diterapkan harus bersifat adil tanpa melihat perbedaan merupakan syarat pada kriteria ini.

### **Relevansi dalam Praktik Manajerial Kontemporer**

Prinsip-prinsip etika Islam dalam pengambilan keputusan memiliki relevansi yang signifikan dalam praktik manajerial modern diantaranya: (1) Transparansi dan Akuntabilitas: Musyawarah mendorong keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan, sejalan dengan praktik *good governance*. (2) Keadilan dan Kesetaraan: Pengambilan keputusan yang adil menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. (3) Tanggung Jawab Sosial: Keputusan bisnis yang mempertimbangkan dampak sosial mencerminkan tanggung jawab sosial lembaga. (4) Integritas dan Profesionalisme: Menjunjung tinggi kejujuran dan integritas meningkatkan kepercayaan stakeholder dan reputasi lembaga.

### **SIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa pengambilan keputusan merupakan usaha menciptakan berbagai alternatif untuk mengatasi permasalahan yang ada melalui proses identifikasi, pengorganisasian, evaluasi, dan implementasi hingga akhirnya terpilih alternatif yang tepat sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi. Dalam pandangan Islam, seorang pemimpin harus bersikap adil dalam setiap keputusan, sebagaimana tercantum dalam Q.S. Shaad ayat 26 dan Al-Maidah ayat 44-45, yang menegaskan pentingnya keadilan dan larangan mengedepankan kepentingan pribadi. Prinsip etika pengambilan keputusan dalam Islam mencakup tauhid, keadilan, musyawarah, amanah, dan ihsan, sedangkan relevansinya dalam praktik manajerial kontemporer tercermin pada transparansi dan akuntabilitas, keadilan dan kesetaraan, tanggung jawab sosial, integritas, serta profesionalisme. Dasar pengambilan keputusan mencakup pendekatan intuitif, rasional, berbasis fakta, pengalaman, dan wewenang, sehingga disarankan bagi seorang pemimpin untuk menerapkan semua dasar tersebut demi kemaslahatan organisasi yang dipimpinnya. Proses pengambilan keputusan meliputi identify the problem, define objectives, make a predecision, generate alternatives, evaluate alternatives, make a choice, implement choice, dan follow up, serta gaya pengambilan keputusan yang meliputi gaya direktif, analitis, konseptual, dan behavioral. Seorang pemimpin yang mampu mengadopsi semua gaya tersebut akan memiliki gaya kepemimpinan yang kompleks, yang memungkinkan kualitas keputusan yang diambil menjadi lebih teruji dan beretika, termasuk etika utilitarian, perlindungan, serta keadilan.

### **DAFTAR RUJUKAN**

Alwizra, Fadlan, A. H., & Kurniawan, M. E. (2020). Manajemen Pengambilan

- Keputusan. *Jurnal Menata*, 3(2), 96–111.
- Basyar, A. (2016). Pentingnya Peran Pemimpin dalam Permasalahan Sosial. *An-Nidhom : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 1–15. <http://103.20.188.221/index.php/annidhom/article/view/101>
- Bhat, S., & Nabi, N. (2024). Islamic Ethics : Exploring its Principles and Scope. *INTERNATIONAL JOURNAL OF APPLIED ETHICS*, 10(December), 69–85.
- Dhurrani, D. H. (2013). Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan Dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Ta Lim Journal*, 20(2), 373–379. <https://doi.org/10.15548/jt.v20i2.34>
- Dilla Yuliatika, Rusdina, N. G. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di Sekolah Dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 2945–2951.
- Fahriana, A. S. (2018). Pengambilan Keputusan Secara Musyawarah dalam Manajemen Pendidikan Islam: (Kajian Tematik Al-Qur'an dan Hadist). *Al-Hayat*, 02(01), 18–46.
- Fahrudin, A. (2021). Pengambilan Keputusan dalam Al- Qur ' an dan Al -Hadits ( Upaya Menentukan Kebijakan Pendidikan Secara Religius ). *Dirasah*, 1(1), 1–20.
- Greenberg, J. (2011). Behavior in Organizations. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 12, Issue 2). Pearson Education. <https://doi.org/10.2307/2391559>
- Hayati, F., Zulvira, R., & Gistituati, N. (2021). Lembaga pendidikan : kebijakan dan pengambilan keputusan. *Jurnal Riset Tindakan Indonesia (JRTI)*, 6(1), 100–104. doi: <https://doi.org/10.29210/3003911000>
- Ikhwan, A. (2018). Sistem Kepemimpinan Islami: Instrumen Inti Pengambil Keputusan pada Lembaga Pendidikan Islam Afiful. *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 112–154.
- Raihan. (2016). Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Manajemen Dakwah. *Jurnal Al-Bayan*, 22(34), 65–78.
- Setiawan, A., & Pratama, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 19–33.
- Syamsul, M. (2017). Pengambilan Keputusan Dalam Perspektif Islam. *Menara Tebuireng*, 12(2), 134–148.
- Widiyan, T., Rohiilah, Z. H., Riyantini, S., Cahyono, I., Hasri, S., & Sohiron, S. (2022). The Influence of Principal Behavioral Decision Making Style on Teacher Work Behavior. *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 6(2), 217–230. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v6i2.3835>
- Zahroh, A. (2019). Strategi Pengambilan Keputusan Personal Dan Bersama Di Pesantren. *Tarbiyatuna : Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 1–19.