



## Tinjauan Literatur Model Pengambilan Keputusan Partisipatif Hoy-Tarter Dalam Konteks Manajemen Pendidikan Islam

Serly Meilani <sup>1\*</sup>, Juliani Damnur <sup>2</sup>, Feri Apriansah <sup>3</sup>, Salfen Hasri <sup>4</sup>, Irawati <sup>5</sup>

<sup>1-5</sup> Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia

\* Corresponding Author: Serly Meilani

---

### Article Info

ISSN (online): 2583-6641

Volume: 05

Issue: 01

Received: 05-11-2025

Accepted: 07-12-2025

Published: 02-01-2026

Page No: 01-05

### Abstract

Pengambilan keputusan merupakan elemen strategis dalam manajemen pendidikan karena menentukan arah kebijakan dan efektivitas penyelenggaraan sekolah atau madrasah. Salah satu pendekatan yang relevan dalam konteks organisasi pendidikan adalah model pengambilan keputusan partisipatif yang dikembangkan oleh Hoy dan Tarter. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif konsep, prinsip, serta penerapan model pengambilan keputusan partisipatif Hoy-Tarter dalam konteks manajemen pendidikan Islam. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan menelaah berbagai sumber ilmiah berupa buku, artikel jurnal nasional dan internasional, serta dokumen akademik yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa model Hoy-Tarter menekankan pentingnya pelibatan bawahan secara selektif berdasarkan dua faktor utama, yaitu tingkat kepentingan bawahan terhadap hasil keputusan dan tingkat keahlian yang dimiliki. Kombinasi kedua faktor tersebut menghasilkan empat kategori keputusan, yaitu *outside zone of acceptance*, *marginal with expertise*, *marginal with relevance*, dan *inside zone of acceptance*. Selain itu, Hoy dan Tarter juga mengemukakan lima model pengambilan keputusan, yakni *democratic*, *conflictual*, *stakeholder*, *expert*, dan *noncollaborative*, yang dapat diterapkan sesuai dengan konteks relevansi isu, keahlian, dan tingkat kepercayaan antar anggota organisasi. Kajian ini menegaskan bahwa penerapan pengambilan keputusan partisipatif secara tepat dapat meningkatkan kualitas keputusan, komitmen warga sekolah, serta efektivitas manajemen pendidikan Islam. Temuan ini diharapkan dapat menjadi rujukan konseptual bagi kepala madrasah dan pengelola pendidikan dalam mengembangkan praktik kepemimpinan partisipatif yang kontekstual dan berkelanjutan.

DOI: <https://doi.org/10.54660/IJMOR.2026.5.1.01-05>

**Keywords:** Pengambilan Keputusan, Partisipatif, Manajemen Pendidikan

---

### Introduction

Sebagai pilar pengembangan individu dan masyarakat, pendidikan memerlukan tata kelola yang baik agar tujuannya tercapai. Di sinilah manajemen pendidikan berperan dalam menciptakan lingkungan belajar yang produktif bagi pertumbuhan holistik siswa. Efektivitas manajemen tersebut berakar pada pengambilan keputusan di sekolah, sebuah proses rumit yang menuntut pertimbangan dari berbagai sudut pandang (Huliatunisa et al., 2023) <sup>[6]</sup>.

Efektivitas sebuah organisasi bukanlah suatu kebetulan, melainkan buah dari perencanaan matang dan pengambilan keputusan strategis. Proses pengambilan keputusan ini nyatanya merambah ke seluruh aspek administratif, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, manajemen sumber daya manusia, hingga pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Pengambilan keputusan strategis adalah proses menentukan arah dan kebijakan utama organisasi berdasarkan analisis mendalam terhadap kondisi internal dan eksternal (Pratama & Veri, 2025) <sup>[10]</sup>. Secara konseptual, pengambilan keputusan adalah rangkaian proses penalaran berdasarkan asumsi nilai, prefensi, dan keyakinan orang yang membuat keputusan. Sebuah keputusan diambil berdasarkan pengalaman, intuisi maupun dengan analisis yang sesuai dengan prinsip-prinsip logis atau empiris.

---

Keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan di sekolah merupakan aspek yang sangat penting dan tidak boleh diabaikan. Guru yang merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi serta memiliki rasa memiliki terhadap kebijakan yang ditetapkan. Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi guru dalam tahap perencanaan dan pengambilan keputusan berkaitan erat dengan peningkatan mutu layanan pendidikan yang diterima siswa. Oleh karena itu, keterlibatan guru merupakan unsur penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan efektif. (Amri et al., 2025)<sup>[1]</sup>.

## Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi literatur. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyintesis informasi yang relevan dari berbagai sumber literatur yang terkait dengan topik penelitian. Berikut adalah tahapan-tahapan penelitian menggunakan metode studi literatur. (Sugiyono, 2018)<sup>[11]</sup>.

1. **Identifikasi Topik Penelitian:** Tahap awal dalam metode studi literatur adalah mengidentifikasi dan merumuskan topik penelitian secara jelas dan terperinci. Dalam hal ini, fokusnya adalah pada model pengambilan keputusan partisipatif hoy-tarter dalam konteks manajemen pendidikan.
2. **Pengumpulan Sumber Literatur:** Peneliti melakukan pengumpulan sumber literatur yang relevan dengan topik penelitian. Sumber literatur ini dapat berasal dari berbagai media, seperti jurnal ilmiah, buku, tesis, laporan penelitian, dan artikel online yang terpercaya. Pengumpulan sumber literatur dilakukan melalui pencarian di basis data akademik, perpustakaan digital, dan mesin pencari internet dengan kata kunci yang relevan.
3. **Seleksi Sumber Literatur:** Setelah pengumpulan sumber literatur, peneliti melakukan seleksi terhadap sumber-sumber yang paling relevan dan berkualitas tinggi. Seleksi ini dilakukan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu, seperti relevansi dengan topik penelitian, kredibilitas sumber, dan kebaruan informasi yang disajikan.
4. **Analisis Sumber Literatur:** Tahap analisis dilakukan untuk mengekstraksi informasi penting dari sumber-sumber literatur yang telah dipilih. Analisis ini melibatkan pembacaan dan pemahaman secara mendalam terhadap isi sumber literatur, serta identifikasi temuan-temuan utama, konsep-konsep kunci, dan argumen-argumen yang relevan dengan topik penelitian.
5. **Sintesis Informasi:** Hasil analisis dari berbagai sumber literatur disintesis menjadi kesimpulan yang komprehensif dan terintegrasi. Peneliti menyusun rangkuman yang memuat temuan-temuan utama, pemahaman terhadap model pengambilan keputusan partisipatif hoy-tarter dalam konteks manajemen pendidikan, serta implikasi-implikasi teoritis dan praktis dari temuan tersebut.
6. **Penulisan Laporan Penelitian:** Hasil sintesis informasi yang telah disusun kemudian dituangkan dalam bentuk laporan penelitian. Laporan penelitian mencakup pendahuluan, tinjauan pustaka, metode, hasil analisis, dan kesimpulan. Dalam laporan penelitian, peneliti menyajikan temuan-temuan

secara sistematis dan memberikan interpretasi yang mendalam terhadap hasil studi literatur yang telah dilakukan.

Dengan mengikuti tahapan-tahapan tersebut, penelitian menggunakan metode studi literatur dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang model pengambilan keputusan partisipatif Hoy-Tarter dalam konteks manajemen pendidikan.

## Hasil Dan Pembahasan

*Participative Decision Making* (PDM) merupakan suatu pendekatan dalam pengambilan keputusan di mana anggota organisasi, seperti guru, staf, atau bawahan, dilibatkan secara aktif dalam proses penentuan kebijakan, perencanaan, atau pemecahan masalah yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Pengambilan keputusan dapat dikatakan sebagai proses untuk mengevaluasi dan memilih suatu opsi. Keputusan diambil setelah mempertimbangkan berbagai perhitungan dan opsi yang tersedia. (Febrita Shafa Nitanto et al., 2024)<sup>[3]</sup>.

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan suatu pengembangan konsep *to grasp*, menurut Allen dan Glikman (1992). Kegiatan itu mencakup perubahan fundamental mengenai cara sekolah dikelola dan cara mengungkapkan peranan dan hubungan kepala sekolah dengan masyarakat sekolah. Pengambilan keputusan partisipatif adalah proses membuat keputusan sekolah dalam suasana kerjasama pada semua level. Proses ini berlangsung dalam pola membagi pengambilan keputusan yang “tidak dilakukan sekali dan kemudian dilupakan”, melainkan dilakukan secara berkelanjutan (Fahmi et al., 2024)<sup>[2]</sup>. Tujuan utama pengambilan keputusan partisipatif adalah mencapai keputusan yang lebih baik dan lebih berkualitas. (Kim, 2022)<sup>[8]</sup> Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, pengambilan keputusan dapat menggabungkan pengetahuan, pengalaman, dan perspektif yang beragam. Ini dapat menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif, lebih terinformasi, dan lebih tepat dalam merespon kebutuhan dan tujuan sekolah.

Pengambilan keputusan yang melibatkan guru merupakan salah satu cara utama untuk meningkatkan efektivitas sekolah. Keputusan bersama meningkatkan komitmen, kualitas keputusan, rasa memiliki (*ownership*), dan partisipasi profesional dalam organisasi sekolah. Dalam pandangan Hoy & Tarter, pemberdayaan guru bukan hanya retorika, tetapi proses sistematis melalui struktur pengambilan keputusan yang tepat. Dalam pengambilan keputusan ada empat pertanyaan kritis yang harus difahami yaitu, 1) Dalam kondisi apa pemimpin seharusnya melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan? 2) Sejauh mana bawahan harus dilibatkan? 3) Bagaimana kelompok pengambil keputusan seharusnya disusun dan berfungsi? Dan 4) Apa peran pemimpin dalam kepemimpinan partisipatif? (Huang et al., 2010)<sup>[5]</sup>

Keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan merupakan salah satu indikator penting dari kepemimpinan partisipatif dan manajemen yang efektif. Namun demikian, tidak semua situasi menuntut tingkat partisipasi yang sama. Pemimpin perlu mempertimbangkan secara rasional apakah keterlibatan bawahan akan memperkuat kualitas keputusan atau justru menghambat efektivitasnya serta pemimpin harus mampu menentukan apakah bawahan perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan dengan melihat dua faktor yaitu:

Apakah bawahan memiliki kepentingan pribadi terhadap hasil keputusan? Dan Apakah bawahan memiliki keahlian terkait masalah yang diputuskan?

Dari kedua faktor di atas maka akan menghasilkan empat kategori keputusan yaitu:

#### 1. **Outside Zone of Acceptance (Definitely Include)**

Bawahan punya kepentingan dan punya keahlian, Pada situasi ini, bawahan wajib dilibatkan. Karena mereka ahli dan terdampak langsung, partisipasi mereka akan sangat meningkatkan kualitas keputusan.

#### 2. **Marginal with Expertise (Occasionally Include)**

Tidak punya kepentingan, tapi punya keahlian, Bawahan memiliki kompetensi teknis namun tidak terdampak. Pemimpin dapat melibatkan mereka sesekali, terutama untuk memberikan masukan profesional.

#### 3. **Marginal with Relevance (Occasionally Include)**

Punya kepentingan, tetapi tidak punya keahlian, Mereka peduli dengan hasil keputusan, tetapi keahliannya terbatas. Keterlibatan bisa dilakukan sesekali, terutama untuk memahami kebutuhan mereka.

#### 4. **Inside Zone of Acceptance (Definitely Exclude)**

Tidak punya kepentingan dan tidak punya keahlian, Dalam kondisi ini, partisipasi bawahan tidak diperlukan. Keterlibatan mereka justru dapat menghambat proses dan menurunkan efektivitas pengambilan keputusan. (Hoy Tarter., 2013) <sup>[12]</sup>.

Terdapat beragam situasi yang memengaruhi bagaimana pemimpin di organisasi atau sekolah menentukan strategi pelibatan tim. Fokus utamanya adalah menyesuaikan model partisipasi dengan dinamika lapangan agar keputusan yang diambil tetap berkualitas dan mendapat dukungan penuh. Ada lima tipe pengambilan keputusan: *Democratic*, *Conflictual*, *Stakeholder*, *Expert*, dan *Noncollaborative*. Masing-masing tipe ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu relevansi kelompok terhadap isu yang diputuskan, keahlian yang dimiliki, dan tingkat kepercayaan antar anggota. Adapun lima tipe pengambilan keputusan yaitu:

1. **Model Democratic**, digunakan ketika keputusan membutuhkan partisipasi luas dari anggota karena isu relevan dan ada kepercayaan bersama, semua pihak dilibatkan secara maksimal karena isu biasanya relevan bagi seluruh anggota dan terdapat kepercayaan yang kuat.
2. **Model Conflictual**, muncul ketika ada perbedaan pendapat yang kuat, sehingga prosesnya cenderung penuh ketegangan, keterlibatan perlu dibatasi karena hubungan belum stabil dan kepercayaan belum terbentuk sepenuhnya.
3. **Model Stakeholder**, pihak yang berkepentingan dilibatkan sesekali, terutama untuk memberikan pemahaman atau edukasi terkait keputusan yang akan diambil
4. **Model Expert**, para ahli dilibatkan secara terbatas ketika keputusan membutuhkan pengetahuan khusus agar hasilnya lebih akurat.
5. **Model Noncollaborative** digunakan ketika pemimpin dapat mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan pihak lain, biasanya karena isu tidak membutuhkan partisipasi atau diskusi lebih luas.

Setelah administrator memutuskan bahwa bawahan harus dilibatkan dalam pengambilan keputusan, pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana proses tersebut harus dilanjutkan?.

Hoy dan Tarter (2003) mengusulkan lima struktur pengambilan keputusan:

1. **Group Consensus**: Administrator melibatkan peserta dalam pengambilan keputusan, dan kemudian kelompok tersebut memutuskan. Semua anggota kelompok berpartisipasi secara setara dalam menghasilkan dan mengevaluasi keputusan, tetapi konsensus total diperlukan sebelum keputusan dapat diambil.
2. **Group Majority**: Administrator melibatkan peserta dalam pengambilan keputusan, dan kemudian kelompok memutuskan berdasarkan aturan mayoritas.
3. **Group Advisory**: Administrator meminta masukan dari seluruh anggota kelompok, mendiskusikan implikasi dari saran-saran kelompok, dan kemudian mengambil keputusan yang mungkin atau tidak mencerminkan keinginan bawahan.
4. **Individual Advisory**: Administrator berkonsultasi secara individu dengan bawahan yang memiliki keahlian untuk mendukung keputusan, dan kemudian mengambil keputusan yang mungkin atau tidak mencerminkan pendapat mereka.
5. **Unilateral**: Administrator mengambil keputusan tanpa berkonsultasi atau melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, manajemen partisipatif secara bertahap menjadi inisiatif manajemen penting bagi praktisi manajemen organisasi saat ini, dan kepemimpinan partisipatif tidak diragukan lagi merupakan gaya kepemimpinan kunci yang tidak dapat diabaikan dalam penelitian kepemimpinan. (Kahai et al., 2004) <sup>[7]</sup> Dengan menerapkan *Participative Decision Making* (PDM) dalam sebuah organisasi sebagai alat strategis untuk membina tenaga kerja yang inovatif dan adaptif. Organisasi yang memprioritaskan praktik partisipatif tidak hanya dapat meningkatkan kreativitas dan perilaku penyampaian pendapat, tetapi juga menumbuhkan fleksibilitas kognitif, yang sangat penting untuk menghadapi ketidakpastian dan mendorong pertumbuhan organisasi. Para pemimpin didorong untuk mengadopsi pendekatan partisipatif dengan menciptakan lingkungan yang menghargai keragaman, menghormati beragam sudut pandang, dan mendorong komunikasi terbuka. Intervensi terstruktur, seperti program pelatihan untuk meningkatkan pemikiran adaptif dan inisiatif pengembangan kepemimpinan, dapat lebih memperkuat manfaat *Participative Decision Making* (PDM). (Kwon & Kim, 2025) <sup>[9]</sup>.

Model pengambilan keputusan partisipatif Hoy–Tarter memberikan kerangka rasional untuk menentukan sejauh mana keterlibatan anggota organisasi diperlukan dalam suatu keputusan. Model ini menekankan keseimbangan antara *otoritas pemimpin* dan *partisipasi anggota* berdasarkan dua dimensi utama, yaitu tingkat kepentingan terhadap keputusan dan tingkat keahlian yang dimiliki bawahan. Pendekatan ini relevan untuk konteks manajemen pendidikan Islam karena prinsip musyawarah (*syūrā*) menjadi dasar moral dan spiritual dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Dalam lembaga pendidikan Islam, partisipasi bukan hanya persoalan administratif, tetapi juga bernilai ibadah dan amanah. Hal ini menjadikan teori Hoy–Tarter memiliki

peluang adaptasi yang kuat, selama pendekatannya diselenggarakan dengan nilai-nilai keikhlasan, tanggung jawab kolektif, dan adab dalam berdiskusi. Misalnya, dalam konteks madrasah atau pesantren, keputusan tentang kurikulum, tata tertib, atau pengelolaan sumber daya lebih efektif jika melibatkan guru dan tenaga kependidikan melalui mekanisme musyawarah yang mengedepankan kesepakatan bersama (*ijmā'*). Dengan demikian, esensi *Participative Decision Making (PDM)* dalam Islam tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat ukhuwah dan kepercayaan antaranggota organisasi.

Namun, penerapan model Hoy-Tarter di lembaga pendidikan Islam juga menghadapi tantangan. Pertama, struktur organisasi pendidikan Islam sering kali masih bersifat hierarkis dengan sentralisasi keputusan di tangan pimpinan. Kondisi ini dapat menghambat semangat partisipatif karena budaya birokrasi yang kuat. Kedua, persepsi spiritual terhadap otoritas sering menimbulkan ketimpangan partisipasi, di mana keputusan pimpinan dianggap mutlak, meskipun Islam sendiri mendorong prinsip *syūrā* yang terbuka. Karena itu, penerapan model Hoy-Tarter menuntut reformulasi nilai: pemimpin tetap memegang kendali akhir, tetapi melalui proses yang memberi ruang pada pendapat semua pihak. Lebih jauh, model Hoy-Tarter dapat dipadukan dengan prinsip *tawazun* (keseimbangan) dalam Islam, di mana pengambilan keputusan ideal harus mempertimbangkan akal, data, dan nilai moral. Dalam konteks ini, PDM berfungsi sebagai wadah rasional untuk mencapai *maslahah* (kebaikan bersama). Setiap tipe keputusan dalam model Hoy-Tarter seperti *democratic*, *expert*, atau *stakeholder* dapat dikontekstualisasikan dengan bentuk *musyawarah terbatas* atau *ijtimā' al-ra'yi* sesuai tingkat urgensi dan kompetensi peserta musyawarah.

Dengan demikian, tinjauan literatur ini menunjukkan bahwa model Hoy-Tarter tidak hanya kompatibel dengan manajemen pendidikan Islam, tetapi juga dapat diperkaya dengan nilai spiritual yang menekankan etika, keadilan, dan tanggung jawab moral dalam pengambilan keputusan. Integrasi ini menjadikan kepemimpinan pendidikan Islam tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga berkarakter *rahmatan lil 'ālamīn* membangun lingkungan belajar yang kolaboratif, berkeadilan, dan bernilai ibadah.

### Kesimpulan

Peningkatan mutu dalam lembaga pendidikan bergantung pada kebijakan pemimpin, salah satu kebijakan yang sangat berpengaruh adalah pengambilan keputusan yang dilakukan (Hasibuan, 2024)<sup>[4]</sup>. Berdasarkan hasil analisis literatur, dapat disimpulkan bahwa model pengambilan keputusan partisipatif Hoy-Tarter menawarkan pendekatan normatif yang komprehensif dalam menentukan tingkat dan bentuk keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan pendidikan. Model ini menegaskan bahwa efektivitas keputusan tidak ditentukan oleh luasnya partisipasi semata, tetapi oleh kesesuaian antara konteks masalah, keahlian aktor, relevansi isu, dan tingkat kepercayaan dalam organisasi. Kajian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang efektif menuntut kemampuan pemimpin untuk membaca situasi secara objektif dan memilih model pengambilan keputusan yang tepat. Kepala sekolah atau kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai fasilitator partisipasi, tetapi juga sebagai pengarah proses pengambilan keputusan agar tetap selaras dengan tujuan organisasi dan mutu pendidikan.

Kajian ini menegaskan relevansi teori Hoy-Tarter sebagai model pengambilan keputusan situasional dalam manajemen pendidikan modern, termasuk pendidikan Islam. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengambilan keputusan partisipatif tidak ditentukan oleh luasnya keterlibatan guru, melainkan oleh kemampuan kepala madrasah dalam menganalisis konteks, menentukan waktu, tingkat, dan model pelibatan yang tepat. Dengan demikian, penguatan kepemimpinan perlu diarahkan pada kapasitas analitis kepala madrasah agar keputusan yang dihasilkan berkualitas, dapat diterima secara profesional, dan berkelanjutan dalam implementasinya. Lebih lanjut, konsep *zone of acceptance* menjadi landasan penting dalam menentukan kebutuhan partisipasi bawahan, sementara klasifikasi lima model pengambilan keputusan *democratic*, *conflictual*, *stakeholder*, *expert*, dan *noncollaborative* menunjukkan fleksibilitas kepemimpinan dalam merespons dinamika organisasi. Dalam konteks madrasah, temuan ini menegaskan pentingnya keseimbangan antara nilai musyawarah dan efektivitas organisasi, sehingga kewenangan kepemimpinan dapat dikelola secara proporsional tanpa melemahkan profesionalisme guru maupun memicu konflik manajerial.

### References

- Amri U, Rozak K, Saputra RA, Fathoni T, Rohmat. Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah: mendorong keterlibatan guru dan siswa dalam pengambilan keputusan. *Social Science Academic*. 2025;3(1):27-36. doi:10.37680/ssa.v3i1.6310
- Fahmi A, Muslim A. Implementasi pengambilan keputusan partisipatif melalui school based management. *Jurnal EduTech*. 2024;10(1):7-15.
- Nitanto FS, Nabila LS, Hidayat NR, Kusumasari IR. Teori pengambilan keputusan: mengupas definisi, proses, dan faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam konteks organisasi. *Jurnal Ilmu Sosial*. 2024;5(4).
- Hasibuan SM. Evaluasi diagnostik dan remedial dalam pembelajaran. *TADRIBUNA: Journal of Islamic Education Management*. 2024;4(2):62-71. doi:10.61456/tjiec.v4i2.155
- Huang X, Iun J, Liu A, Gong Y. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *J Organ Behav*. 2010;31(1):122-143. doi:10.1002/job.636
- Huliatunisa Y, Hasanah IR, Nurlaelah. Manajemen pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 2023;9(2):277-286.
- Kahai SS, Sosik JJ, Avolio BJ. Effects of participative and directive leadership in electronic groups. *Group Organ Manag*. 2004;29(1):67-105. doi:10.1177/1059601103252100
- Kim JS. An empirical analysis of the relationships among participatory decision making and employees' task performance and personal growth. *Sustainability*. 2022;14(19). doi:10.3390/su141912392
- Kwon SH, Kim JS. Relationship between participative decision-making within an organization and employees' cognitive flexibility, creativity, and voice behavior. *Behav Sci*. 2025;15(1). doi:10.3390/bs15010051
- Pratama MA, Veri J. Implementasi strategi manajemen

sumber daya manusia komprehensif dalam mendukung pengambilan keputusan strategis dan operasional organisasi. *Journal of Science Education and Management Business (JOSEAMB)*. 2025;4(3):769-776.

11. Sugiyono. *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta; 2018.
12. Hoy WK, Miskel CG, Tarter CJ. *Educational administration: theory, research, and practice*. 9th ed. New York: McGraw-Hill; 2013.

#### **How to Cite This Article**

Meilani S, Damnur J, Apriansah F, Hasri S, Irawati. Tinjauan literatur model pengambilan keputusan partisipatif Hoy–Tarter dalam konteks manajemen pendidikan Islam. *Int J Manag Organ Res*. 2026;5(1):1–5. doi:10.54660/IJMOR.2026.5.1.01-05.

#### **Creative Commons (CC) License**

This is an open access journal, and articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License, which allows others to remix, tweak, and build upon the work non-commercially, as long as appropriate credit is given and the new creations are licensed under the identical terms.