

REKONSTRUKSI MANAJEMEN PROGRAM BAHASA ARAB DI PESANTREN SALAF BERBASIS POAC

Febri Yansyah¹, Khoirun Nisa², Wardah Nailah El-Izzah Atulolon³,
Dzakiyah Ali Kusuma Pradani⁴, Taftinatul Ilmiya⁵, Abdul Malik Karim
Amrullah⁶

^{1,2,3,4,5,6} Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

yansyahfebri013@gmail.com

Diterima : 07-02-2026

Disetujui : 17-04-2026

Diterbitkan : 30-04-2026

Abstrak: Efektivitas manajemen program pendidikan merupakan faktor penting dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan. Teori manajemen klasik menjadi salah satu landasan utama dalam pengelolaan organisasi, termasuk di lingkungan pesantren. Namun, pondok pesantren salaf memiliki karakteristik pengelolaan yang khas, yang di satu sisi menunjukkan keunggulan, tetapi di sisi lain juga memiliki sejumlah keterbatasan. Penelitian ini bertujuan untuk merekonstruksi manajemen program bahasa Arab di pesantren salaf berbasis perspektif POAC dengan tetap mempertahankan nilai-nilai tradisionalnya. Metode literature review dengan pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Melalui analisis kritis terhadap berbagai sumber ilmiah yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teori manajemen klasik masih relevan sebagai kerangka dasar pengelolaan program bahasa Arab, terutama pada aspek struktur, pembagian kerja, disiplin, dan kontrol. Namun, teori tersebut memiliki keterbatasan dalam konteks pesantren salaf, terutama pada aspek fleksibilitas, partisipasi, inovasi, dan evaluasi berbasis data.

Kata kunci: Rekonstruksi, Teori Manajemen Klasik, Program Bahasa Arab, Pesantren Salaf, POAC.

***Abstract:** The effectiveness of educational program management is an important factor in improving the quality of educational institutions. Classical management theory is one of the main foundations in organizational management, including in the pesantren environment. However, salaf Islamic boarding schools have distinctive management characteristics, which on the one hand show advantages, but on the other hand also have a number of limitations. This research aims to reconstruct the management of Arabic language programs in salaf pesantren based on the POAC perspective while maintaining its traditional values. The literature review method with a qualitative approach was used in this research. Through*

critical analysis of various relevant scientific sources. The results of the study show that classical management theory is still relevant as the basic framework for the management of Arabic language programs, especially in the aspects of structure, division of labor, discipline, and control. However, this theory has limitations in the context of salaf pesantren , especially in the aspects of flexibility, participation, innovation, and data-based evaluation.

Keywords: *Reconstruction, Classical Management Theory, Arabic Language Program, Salaf Islamic Boarding School, POAC.*

PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, efektivitas manajemen program pendidikan menjadi perhatian utama dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan secara global (Fajar, 2024). Keberhasilan suatu program tidak hanya ditentukan oleh kualitas kurikulum dan pengajaran, tetapi juga oleh sistem pengelolaan yang terstruktur dan adaptif (Mallillin, 2022). Dalam hal ini, teori manajemen klasik yang dikembangkan oleh Henri Fayol, Frederick Winslow Taylor, dan Max Weber tetap menjadi fondasi penting dalam memahami prinsip dasar manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Poazi & Timi, 2024). Meskipun teori-teori tersebut lahir dalam konteks industri, relevansinya masih terlihat dalam berbagai bidang, termasuk dalam pengelolaan program pendidikan yang menuntut efisiensi, koordinasi, dan pencapaian tujuan secara optimal (Majhi, 2021).

Namun demikian, perkembangan lingkungan pendidikan yang semakin kompleks menuntut adanya penyesuaian terhadap teori-teori manajemen klasik tersebut (Arifin, 2025). Lembaga pendidikan kontemporer tidak lagi beroperasi dalam sistem yang sepenuhnya rasional dan mekanistik, melainkan dipengaruhi oleh dinamika sosial, budaya, serta nilai-nilai lokal yang beragam dan kontekstual (Hidayat, 2025). Kondisi ini memunculkan pertanyaan kritis mengenai sejauh mana relevansi teori manajemen klasik ketika diterapkan pada lembaga pendidikan berbasis tradisi. Dalam hal ini, pesantren salaf menjadi konteks yang menarik untuk dikaji karena memiliki karakteristik unik yang berbeda dari lembaga pendidikan formal modern, baik

dari segi struktur organisasi, pola kepemimpinan, maupun praktik pengelolaan program pendidikan yang berkembang di dalamnya (Amelia et al., 2025).

Pesantren salaf sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia memiliki sistem pengelolaan yang khas, terutama dalam program bahasa Arab yang berfungsi sebagai instrumen utama dalam memahami kitab kuning (Budiyanto et al., 2022). Pengelolaan program ini umumnya bersifat kiai-centered, berbasis pada tradisi lisan, serta berkembang melalui praktik turun-temurun seperti metode bandongan dan sorogan (Safinah et al., 2026). Karakteristik tersebut mencerminkan kuatnya peran nilai, budaya, dan otoritas dalam proses manajerial. Namun demikian, dalam praktiknya, kondisi ini seringkali berimplikasi pada belum optimalnya aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program secara sistematis. Akibatnya, pengelolaan program cenderung berjalan secara alami tanpa standar yang terukur dan terdokumentasi dengan baik (Rizal & Salito, 2026).

Sejumlah kajian menunjukkan bahwa capaian pembelajaran bahasa Arab di pesantren salaf masih menghadapi berbagai kendala yang signifikan (Mustofa & Puspitasari, 2025). Beberapa di antaranya meliputi keterbatasan kemampuan komunikatif santri, terutama dalam aspek maharah kalam dan istima', belum tersedianya standar evaluasi yang terstruktur dan terukur, serta lemahnya integrasi antara tujuan pembelajaran dengan strategi pengajaran yang digunakan (Maulana et al., 2024). Selain itu, pendekatan pembelajaran yang masih berfokus pada pemahaman teks seringkali belum diimbangi dengan pengembangan keterampilan berbahasa secara aktif (Mujahidah & Riyadhi, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan program bahasa Arab belum sepenuhnya mampu menjawab tuntutan pembelajaran bahasa yang lebih komunikatif, sistematis, dan berorientasi pada capaian kompetensi yang komprehensif.

Fenomena ini menunjukkan adanya ketidakrelevanan antara tuntutan peningkatan kualitas pembelajaran bahasa Arab dengan praktik pengelolaan program yang masih bersifat tradisional. Di satu sisi, pesantren salaf memiliki keunggulan dalam menjaga autentisitas keilmuan dan nilai-nilai keislaman yang menjadi fondasi

utama pendidikan (Santoso & Aimah, 2026). Namun di sisi lain, terdapat kebutuhan penting dalam meningkatkan efektivitas manajerial agar program yang dijalankan lebih terarah, terukur, dan mampu mencapai tujuan secara optimal. Ketidakseimbangan ini mengindikasikan adanya ruang konseptual untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen yang lebih sistematis tanpa menghilangkan identitas khas pesantren yang telah terbangun secara historis dan kultural.

Sejumlah penelitian terdahulu (Apiyani, 2025), (Rodin et al., 2025), (Daus, 2025). menunjukkan bahwa kajian manajemen dalam pendidikan Islam masih didominasi oleh pendekatan deskriptif-adaptif yang mengadopsi teori manajemen klasik secara umum. Dalam literatur internasional, kerangka POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) sering diposisikan sebagai model universal, namun belum banyak diuji atau direkonstruksi secara kritis dalam konteks pesantren salaf yang memiliki karakteristik khas, seperti struktur non-formal, otoritas kiai yang dominan, serta orientasi pada transmisi keilmuan berbasis tradisi. Akibatnya, penerapan teori tersebut cenderung bersifat generik dan kurang sensitif terhadap kompleksitas lokal.

Di sisi lain, kajian tentang bahasa Arab di pesantren lebih banyak berfokus pada aspek metodologis-pedagogis, seperti strategi dan media pembelajaran, tanpa mengintegrasikannya ke dalam kerangka manajemen program yang sistemik. Sementara itu, penelitian tentang pesantren salaf sendiri cenderung menitikberatkan pada aspek tradisi dan kepemimpinan kiai, tetapi belum sampai pada perumusan model manajemen program bahasa Arab yang operasional dan berbasis prinsip manajerial yang utuh. Oleh karena itu, terdapat tiga kesenjangan utama, yaitu keterbatasan kontekstualisasi teori manajemen klasik, fragmentasi kajian bahasa Arab yang tidak terhubung dengan pendekatan manajerial, serta belum adanya model konseptual berbasis POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) yang aplikatif dalam konteks pesantren salaf.

Maka dari itu, rekonstruksi teori manajemen klasik menjadi langkah strategis untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik dalam pengelolaan program

pendidikan. Rekonstruksi dalam penelitian ini tidak sekadar berarti adopsi ulang konsep yang telah ada, melainkan melibatkan proses reinterpretasi, kontekstualisasi, dan pengembangan prinsip-prinsip manajemen agar selaras dengan nilai, budaya, serta kebutuhan pesantren salaf. Melalui pendekatan tinjauan literatur kritis, penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi beberapa kelemahan konseptual dalam teori yang ada sekaligus merumuskan kerangka model manajemen program bahasa Arab yang lebih kontekstual, adaptif, dan aplikatif dalam praktik pendidikan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan kualitatif dengan desain tinjauan literatur digunakan dalam penelitian ini. Karena cocok untuk merekonstruksikan teori manajemen klasik dalam konteks pengelolaan manajemen program bahasa arab di pondok pesantren salaf (Rohanita & Aizah, 2025). Berbeda dengan *systematic literature review*, peneliti tidak hanya mengidentifikasi dan mensintesis, namun juga akan melakukan evaluasi kritis terhadap kesesuaian dan keterbatasan teori yang telah digunakan. Penelitian ini akan mengembangkan kerangka konseptual yang lebih kontekstual dan adaptif terhadap karakteristik lembaga pendidikan yang masih bersifat tradisional dan melekat dengan tradisi.

Data penelitian dikumpulkan pada Februari 2026 melalui beberapa basis data akademik, yaitu Google Scholar dan database jurnal internasional. Penelusuran literatur dibatasi pada rentang tahun 2010–2026 untuk memastikan relevansi dan kebaruan sumber yang digunakan. Kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian meliputi “*Classical Management Theory*”, “*Islamic Education Management*”, “*Arabic Language Program*”, dan “*Traditional Islamic Boarding School*”. Selain itu, kata kunci dalam bahasa Indonesia juga digunakan untuk menjangkau literatur nasional yang relevan

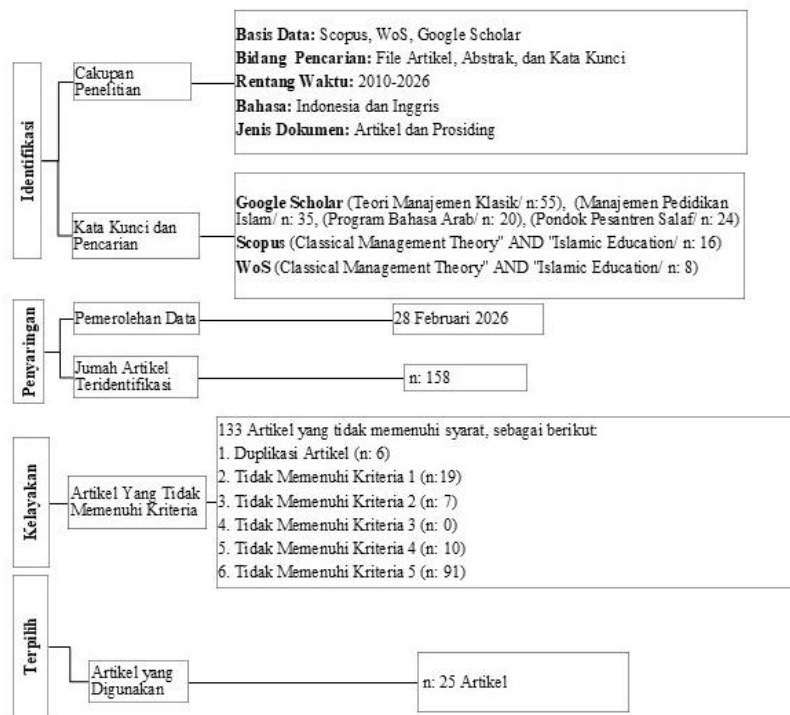
Kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan untuk menjamin kualitas dan relevansi sumber yang digunakan, sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Jenis Publikasi	Artikel jurnal dan prosiding ilmiah	Buku, skripsi, tesis
Bahasa	Bahasa Indonesia dan Inggris	Bahasa selain itu
Tahun Publikasi	2010–2026	Di luar rentang tersebut
Aksesibilitas	Tersedia <i>full-text</i>	Hanya abstrak
Relevansi	Berkaitan dengan manajemen klasik dan pendidikan Islam	Tidak relevan

Berdasarkan hasil penelusuran awal, diperoleh sebanyak 158 artikel. Selanjutnya dilakukan proses penyaringan melalui pembacaan judul dan abstrak sehingga diperoleh 133 artikel yang tidak relevan. Tahap berikutnya adalah pembacaan secara mendalam (*full-text review*), hingga akhirnya diperoleh 25 artikel yang sesuai dengan fokus penelitian. Pemilihan artikel didasarkan pada tingkat relevansi, kontribusi teoritis, serta kualitas publikasi.

Melalui prosedur seleksi tersebut, penelitian ini memastikan bahwa sumber yang digunakan memiliki tingkat relevansi yang tinggi dan memenuhi standar akademik. Proses seleksi literatur dilakukan secara sistematis melalui tahap identifikasi, penyaringan, dan penilaian kelayakan. Alur seleksi literatur disajikan pada gambar berikut.



Gambar 1. Alur Seleksi Literatur

Selanjutnya, sebanyak 25 artikel yang telah lolos proses seleksi dianalisis secara sistematis dan diklasifikasikan untuk memudahkan proses pengkodean serta analisis data. Proses pengkodean dilakukan secara manual dengan mengelompokkan informasi penting dari setiap artikel berdasarkan tema-tema yang relevan dengan fokus penelitian. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengembangkan kerangka analisis yang terstruktur dalam mengkategorikan dan menafsirkan data yang diperoleh dari literatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan prosedur literature review yang meliputi tahap identifikasi, seleksi, dan klasifikasi, diperoleh 25 artikel yang relevan dengan teori manajemen klasik. Ringkasan artikel tersebut disajikan pada tabel berikut.

No	Penulis/Tahun	Fokus Kajian	Temuan Utama	Relevansi dengan Artikel
1.	(Karakoç, 2021)	Teori manajemen klasik dan struktur organisasi	Menekankan pembagian kerja, kontrol, dan struktur untuk efisiensi organisasi	Menjadi dasar analisis struktur organisasi dalam pengelolaan program bahasa Arab
2.	(Kwasniewski, 2025)	Prinsip manajemen klasik dalam konteks modern	Mengembangkan pendekatan manajemen adaptif dan berpusat pada manusia	Mendukung rekonstruksi teori klasik agar lebih kontekstual
3.	(Boko A, 2022)	Perkembangan teori manajemen klasik dan modern	Integrasi teori klasik dan modern untuk efisiensi dan tata kelola organisasi	Memberikan dasar integrasi teori dalam pendidikan Islam
4.	(Rodin et al., 2025)	Manajemen klasik dalam pendidikan Islam	Integrasi nilai Islam dengan prinsip manajemen klasik	Relevan dengan 3.konteks pesantren sebagai lembaga berbasis nilai
5.	(Amelia et al., 2025)	Manajemen organisasi pendidikan	Penerapan prinsip klasik dengan pendekatan adaptif	Mendukung pengelolaan program bahasa Arab secara fleksibel
6.	(Syafitri et al., 2025)	Dampak manajemen klasik di madrasah	Penguatan SDM, teknologi, dan kepemimpinan organisasi	Relevan untuk peningkatan kualitas program bahasa Arab
7.	(Isti'ana, 2025)	Evolusi teori manajemen	Integrasi teori klasik dan kontemporer dalam pendidikan	Menjadi dasar rekonstruksi teori manajemen klasik
8.	(Supriyadi et al., 2023)	Prinsip Fayol dalam manajemen	Penekanan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi)	Relevan dengan kerangka analisis manajemen program
9.	(Putra et al., 2026)	Pemikiran Fayol dalam organisasi	Optimalisasi fungsi manajemen 10 untuk efektivitas organisasi	Mendukung analisis fungsi manajemen program bahasa Arab
10.	(Anugrah et al., 2022)	Tipologi manajemen klasik dan modern	Integrasi nilai tradisional dan inovasi modern	Relevan dengan karakter pesantren salaf

11.	(Husne & Aydın, 2023)	Struktur organisasi dan efisiensi	Pentingnya struktur dan kolaborasi dalam organisasi	Mendukung tata kelola lembaga pendidikan
12.	(Nhema, 2015)	Manajemen klasik dan administrasi publik	Integrasi teori klasik dengan sistem modern	Memberikan perspektif adaptasi teori klasik
13.	(Nhema, 2015)	Dampak manajemen klasik	Integrasi dengan inovasi dan teknologi	Mendukung modernisasi pengelolaan pendidikan
14.	(Sarker, 2013)	Teori klasik dan neoklasik	Integrasi struktur organisasi dan aspek humanistik	Relevan dengan pendekatan humanistik di pesantren
15.	Yani, A. (2024)	Filsafat manajemen pendidikan Islam	Penguatan landasan epistemologis dalam manajemen	Memperkuat dasar teoritis penelitian
16.	(Владимировна & Игоревна, 2020)	Teori manajemen klasik dan pengambilan keputusan	Penguatan keputusan berbasis data dan analisis	Mendukung efektivitas manajemen lembaga
17.	(Eliades et al., 2025)	Kepemimpinan dalam manajemen	Pentingnya kepemimpinan adaptif dan koordinatif	Relevan dengan kepemimpinan di pesantren
18.	(Stetz, 2021)	Dasar teori manajemen klasik	Peran nilai dalam kepemimpinan organisasi	Mendukung pendekatan nilai dalam pendidikan Islam
19.	(Orozco & Anzola-Morales, 2019)	Kepemimpinan dalam organisasi	Integrasi dimensi spiritual dalam manajemen	Relevan dengan nilai pesantren
20.	(Joullié, 2018)	Asumsi teori manajemen klasik	Pendekatan struktural dan positivistik	Memberikan dasar epistemologis teori
21.	(Jibirin Salihu et al., 2020)	Kepemimpinan pendidikan	Pendekatan fungsional dalam kepemimpinan	Mendukung analisis kepemimpinan pendidikan
22.	(Dahlgaard-Park et al., 2018)	TQM dan teori manajemen	Integrasi mutu, inovasi, dan keberlanjutan	Mendukung peningkatan mutu pendidikan
23.	(Hidayah et al., 2021)	Manajemen pendidikan Islam	Integrasi nilai Islam dan fungsi manajemen	Sangat relevan dengan konteks penelitian

24.	(Wasioleski et al., 2021)	Kritik manajemen kontemporer	Pentingnya nilai spiritual dalam organisasi	Mendukung pendekatan nilai di pesantren
25.	(Horner et al., 2024)	Teori manajemen organisasi	Penguatan budaya organisasi dan makna kerja	Mendukung pengembangan organisasi pendidikan

Berdasarkan hasil analisis terhadap 25 literatur yang telah dikaji, pembahasan penelitian ini diarahkan pada dua fokus utama, yaitu:

1. Relevansi Dan Keterbatasan Teori Manajemen Klasik Dalam Perspektif POAC Pada Pengelolaan Program Bahasa Arab Di Pesantren Salaf

Teori manajemen klasik yang dipelopori oleh Henry Fayol menjadi salah satu landasan penting dalam pengelolaan organisasi. Dalam pembahasan ini, dilakukan analisis terhadap kesesuaian teori manajemen klasik dengan pengelolaan program bahasa Arab di pondok pesantren salaf, serta keterbatasannya yang ditinjau melalui konsep POAC (planning, organizing, actuating, dan controlling) sebagai dasar dalam manajemen organisasi dan lembaga pendidikan. Secara umum, pengelolaan pesantren salaf memiliki relevansi dengan prinsip manajemen klasik, khususnya dalam aspek perencanaan (planning) sebagai tahap awal yang menentukan arah program. Dalam perspektif manajemen klasik, perencanaan harus dilakukan secara rasional dan sistematis agar mampu memberikan arah yang jelas, meningkatkan efisiensi, serta menentukan strategi dan metode untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Namun, dalam praktik pengelolaan program bahasa Arab di pondok pesantren salaf, perumusan tujuan belum dilakukan secara jelas sejak tahap awal, sehingga pelaksanaan program cenderung tidak memiliki prosedur acuan yang sistematis. Meskipun demikian, prinsip manajemen klasik masih terlihat relevan, terutama dalam pola kepemimpinan yang bersifat top-down yang umum diterapkan di lingkungan pesantren salaf.

Pada aspek pengorganisasian, terdapat kesesuaian antara teori manajemen klasik dengan praktik pengelolaan di pondok pesantren, khususnya dalam hal

pembagian kerja, struktur hierarki, serta kejelasan wewenang dan tanggung jawab. Dalam pesantren salaf, struktur kepemimpinan yang berpusat pada kiai mencerminkan prinsip hierarki yang kuat dan konsisten. Namun demikian, dalam praktiknya, struktur yang cenderung kaku (rigid) dan bersifat top-down tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme koordinasi, tetapi juga berpotensi membatasi ruang partisipasi dan inisiatif, baik dari santri maupun tenaga pengajar. Hal ini disebabkan oleh pengambilan keputusan yang umumnya terpusat pada kiai tanpa melibatkan proses musyawarah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun struktur hierarki mampu menjaga stabilitas kelembagaan, di sisi lain juga dapat menghambat fleksibilitas organisasi serta munculnya inovasi. Hal ini menjadi tantangan tersendiri, khususnya dalam pengelolaan program bahasa Arab yang menuntut pendekatan adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan pembelajar kontemporer. Dalam banyak kasus, kecenderungan kiai untuk mempertahankan metode pengajaran yang telah lama diterapkan turut memperkuat resistensi terhadap inovasi dalam lingkungan pesantren salaf.

Selanjutnya, pada proses pelaksanaan teori manajemen klasik menempatkan kepemimpinan sebagai kunci utama dalam menggerakkan organisasi agar mencapai tujuan. Dalam konteks pesantren salaf, kepemimpinan kiai memiliki posisi sangat dominan dalam menentukan arah, kebijakan, serta dinamika pelaksanaan program bahasa arab. Nilai kepemimpinan ini terbukti efektif dalam menjaga kesinambungan nilai-nilai tradisi, otoritas moral, dan kedisiplinan kelembagaan (Jayadi et al., 2025). Namun demikian dominasi ini yang bersifat otoritatif dan sentral cenderung membatasi dialog partisipasi, serta kreativitas aktor pendidikan di dalamnya. Jika ditinjau dalam manajemen kontemporer, efektivitas organisasi tidak lagi ditentukan oleh kekuatan otoritas, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam membangun kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi pada pemanfaatan sumber daya manusia.

Adapun pada fungsi pengawasan (controlling), teori manajemen klasik menekankan peran evaluasi dan kontrol sebagai mekanisme utama untuk memastikan ketercapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks pesantren salaf, praktik pengawasan umumnya masih bersifat informal, yaitu melalui observasi langsung oleh kiai atau pengurus tanpa didukung oleh sistem evaluasi yang terstruktur, terstandar, dan berbasis data. Meskipun pendekatan ini memiliki keunggulan dalam menjaga kedekatan relasional dan kontrol langsung, secara metodologis pendekatan tersebut cenderung lemah dalam menghasilkan ukuran kinerja yang objektif, terukur, dan dapat dibandingkan. Akibatnya, tingkat keberhasilan program bahasa Arab sulit dievaluasi secara komprehensif, baik dari aspek proses maupun hasil pembelajaran. Dalam perspektif manajemen kontemporer, sistem pengawasan yang efektif menuntut integrasi evaluasi berkelanjutan, penggunaan indikator kinerja yang jelas, serta pemanfaatan teknologi berbasis data guna meningkatkan akurasi, transparansi, dan kualitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pendekatan pengawasan dalam kerangka teori klasik perlu direkonstruksi agar lebih sistematis, adaptif, dan selaras dengan kebutuhan pengelolaan program bahasa Arab yang akuntabel serta berorientasi pada peningkatan mutu.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa teori manajemen klasik dalam perspektif POAC tetap relevan sebagai kerangka dasar dalam pengelolaan program bahasa Arab di pesantren salaf. Namun demikian, teori ini memiliki sejumlah keterbatasan, terutama dalam aspek fleksibilitas, partisipasi, pemanfaatan teknologi, serta sensitivitas terhadap konteks sosial dan budaya. Oleh karena itu, diperlukan upaya rekonstruksi yang tidak hanya mempertahankan prinsip-prinsip dasar manajemen klasik, tetapi juga mengintegrasikannya dengan pendekatan manajemen modern serta nilai-nilai khas pesantren salaf. Upaya ini menjadi penting agar pengelolaan program

bahasa Arab dapat lebih adaptif, kontekstual, dan responsif terhadap tuntutan perkembangan zaman.

2. Rekonstruksi Manajemen Program Bahasa Arab Di Pesantren Salaf berbasis POAC.

Setelah melakukan analisis kritis terhadap keterbatasan teori manajemen klasik serta sintesis berbagai temuan literatur, penelitian ini merekonstruksi kerangka manajemen program bahasa Arab di pesantren salaf dalam perspektif POAC. Rekonstruksi tersebut tetap mempertahankan identitas dan nilai-nilai dasar manajemen klasik serta karakteristik pesantren salaf, sekaligus mengintegrasikannya dengan pendekatan manajemen kontemporer untuk menjawab tuntutan perkembangan zaman. Selain itu, rekonstruksi ini juga diarahkan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pedagogis dalam pembelajaran bahasa Arab, sehingga diharapkan dapat menghasilkan model pengelolaan yang adaptif, kontekstual, dan berpusat pada pembelajar (human-centered).

Pada aspek planning (perencanaan), program harus dirumuskan secara sistematis dan terstruktur agar capaian target akademik dapat ditetapkan secara jelas dan terukur. Perencanaan tidak hanya berfokus pada penyusunan tujuan, tetapi juga perlu mempertimbangkan kebutuhan peserta didik serta penentuan perangkat pembelajaran yang tepat, tanpa bergantung secara eksklusif pada metode yang digunakan oleh kiai. Selain itu, perencanaan harus bersifat fleksibel dan adaptif terhadap dinamika pembelajaran, termasuk dengan memanfaatkan teknologi sebagai media pendukung. Melalui pendekatan ini, fungsi perencanaan tidak lagi bersifat normatif semata, melainkan berkembang menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas dan mutu pengelolaan program bahasa Arab.

Kemudian, pada aspek organizing (pengorganisasian), diperlukan keseimbangan antara struktur hierarkis tradisional dengan pendekatan yang lebih kolaboratif dan partisipatif. Struktur kepemimpinan berbasis kiai tetap

dipertahankan sebagai pusat otoritas nilai-nilai Islami, namun perlu dilengkapi dengan distribusi peran yang lebih inklusif dan memberdayakan tenaga pengajar serta santri. Pembagian kerja tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga diarahkan pada pengembangan kapasitas individu dan kerja tim. Selain itu, diperlukan pembentukan unit khusus dalam pengelolaan program bahasa Arab yang terkoordinasi secara sistematis, terbuka terhadap inovasi, serta responsif terhadap kebutuhan pembelajaran, seperti *qism al-lughah*.

Selanjutnya, pada aspek *actuating* (pelaksanaan), pengembangan model kepemimpinan tidak hanya bersifat otoritatif, tetapi juga perlu diarahkan pada pendekatan transformasional dan partisipatif. Kepemimpinan dalam pesantren salaf perlu mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan pendekatan humanistik yang mendorong keterlibatan aktif seluruh elemen pendidikan, baik kiai, tenaga pengajar, maupun santri. Dengan demikian, pelaksanaan program tidak hanya dipahami sebagai instruksi satu arah, tetapi juga sebagai proses pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Pada aspek *controlling* (pengawasan), peran pengawasan menjadi sangat penting dalam memastikan keterlaksanaan program sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Kiai dan pengelola perlu secara aktif memantau jalannya proses pembelajaran untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan yang muncul di lapangan. Selain itu, diperlukan sistem evaluasi yang terstruktur, berkelanjutan, dan berbasis data. Pengawasan tidak hanya dilakukan secara informal, tetapi juga perlu dikembangkan melalui penggunaan indikator kinerja yang jelas, instrumen evaluasi yang terstandar, serta mencakup aspek proses dan hasil pembelajaran. Hasil evaluasi tersebut selanjutnya harus dimanfaatkan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan perbaikan program secara berkelanjutan.

Dengan demikian, rekonstruksi manajemen berbasis POAC dalam penelitian ini menghasilkan model yang bersifat integratif, adaptif, dan kontekstual, melalui pemaduan antara kekuatan struktur dan efisiensi teori

manajemen klasik dengan fleksibilitas, partisipasi, serta orientasi nilai yang menjadi karakteristik pesantren salaf. Model ini tidak hanya memiliki relevansi teoretis, tetapi juga bersifat aplikatif dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan program bahasa Arab. Oleh karena itu, rekonstruksi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan manajemen pendidikan Islam yang lebih responsif terhadap tantangan zaman, tanpa mengabaikan identitas dan nilai-nilai kelembagaan pesantren salaf.

Tabel rekonstruksi teori manajemen klasik dalam perspektif POAC pada pengelolaan program bahasa arab di pesantren salaf.

Fungsi POAC	Teori manajemen klasik	Keterbatasan di pesantren salaf	Rekonstruksi yang ditawarkan
Planning	Perencanaan dilakukan secara rasional, sistematis, dan berorientasi pada penetapan tujuan yang terukur guna meningkatkan efisiensi serta menentukan strategi pencapaian sasaran program.	Perumusan tujuan program belum dilakukan secara eksplisit sejak awal; pelaksanaan cenderung tidak memiliki prosedur acuan yang terdokumentasi dan terstandar. Pola kepemimpinan top-down kiai mendominasi arah perencanaan.	Perencanaan program bahasa Arab dirumuskan secara sistematis dan terstruktur melalui penetapan capaian akademik yang jelas dan terukur, dengan mempertimbangkan kebutuhan pedagogis peserta didik serta relevansi perangkat pembelajaran kontemporer. Perencanaan bersifat <i>fleksibel-adaptif</i> terhadap dinamika pembelajaran dan terbuka terhadap pemanfaatan teknologi sebagai media pendukung, sehingga fungsi perencanaan berkembang dari sifat normatif menjadi instrumen strategis peningkatan mutu. <i>Orientasi: perencanaan adaptif berbasis kebutuhan santri dan target capaian pembelajaran yang terukur.</i>
Organizing	Pengorganisasian bertumpu pada prinsip hierarki struktural, pembagian kerja (<i>division of labour</i>), serta kejelasan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka meningkatkan koordinasi dan efisiensi kelembagaan.	Struktur terlalu bersifat <i>kiai-sentris</i> dan <i>rigid</i> ; pengambilan keputusan terpusat tanpa melibatkan musyawarah. Ruang partisipasi dan inisiatif tenaga pengajar maupun santri terbatas, dan resistensi terhadap inovasi metode pengajaran cenderung tinggi.	Struktur kepemimpinan berbasis kiai dipertahankan sebagai pusat otoritas nilai-nilai Islami, namun dilengkapi dengan distribusi peran yang lebih inklusif dan partisipatif. Pembagian kerja tidak semata berorientasi pada efisiensi, melainkan juga pada pengembangan kapasitas individu dan kerja tim. Pembentukan unit pengelolaan program bahasa Arab yang terkoordinasi — seperti <i>qism al-lughah</i> — menjadi instrumen kelembagaan yang terbuka terhadap inovasi dan responsif

			terhadap kebutuhan pembelajaran kontemporer. <i>Orientasi: struktur partisipatif-kolaboratif berbasis qism al-lughah dengan tetap menjaga otoritas nilai kelembagaan.</i>
Actuating	Kepemimpinan otoritatif ditempatkan sebagai kekuatan penggerak utama organisasi; pelaksanaan program dikendalikan melalui instruksi satu arah dari pimpinan kepada seluruh anggota organisasi.	Dominasi kepemimpinan yang bersifat otoratif dan sentral cenderung membatasi dialog, partisipasi, serta kreativitas aktor pendidikan. Efektivitas kepemimpinan lebih bertumpu pada kekuatan otoritas moral kiai daripada pada pemberdayaan sumber daya manusia secara kolektif.	Model kepemimpinan dikembangkan ke arah <i>transformasional-partisipatif</i> yang mengintegrasikan nilai-nilai tradisi pesantren dengan pendekatan humanistik. Kepemimpinan tidak lagi dipahami semata sebagai instruksi satu arah, melainkan sebagai proses pemberdayaan (<i>empowerment</i>) dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan melibatkan kiai, tenaga pengajar, dan santri sebagai subjek aktif dalam pelaksanaan program bahasa Arab. <i>Orientasi: kepemimpinan transformasional-humanistik yang mendorong keterlibatan aktif seluruh komponen pendidikan.</i>
Controlling	Pengawasan dan evaluasi diposisikan sebagai mekanisme kontrol administratif utama guna memastikan ketercapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui standar kinerja yang ditetapkan.	Praktik pengawasan bersifat informal dan bergantung pada observasi langsung kiai tanpa sistem evaluasi yang terstruktur, terstandar, maupun berbasis data. Tingkat keberhasilan program sulit dievaluasi secara komprehensif dari aspek proses maupun hasil pembelajaran; ukuran kinerja cenderung bersifat subjektif dan tidak komparatif.	Dikembangkan sistem evaluasi yang terstruktur, berkelanjutan, dan berbasis data (<i>data-driven evaluation</i>), mencakup penetapan indikator kinerja yang jelas, penggunaan instrumen evaluasi terstandar, serta pengawasan aspek proses dan hasil pembelajaran secara komprehensif. Hasil evaluasi dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan dan perbaikan program secara sistematis, sehingga pengelolaan program bahasa Arab bersifat akuntabel dan berorientasi pada peningkatan mutu yang berkelanjutan. <i>Orientasi: evaluasi terstruktur berbasis indikator kinerja untuk mendukung akuntabilitas dan peningkatan mutu program.</i>

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa teori manajemen klasik dalam kerangka POAC tetap relevan sebagai dasar pengelolaan program bahasa Arab di pesantren salaf, terutama dalam menjaga stabilitas organisasi, struktur kelembagaan, serta kesinambungan nilai-nilai tradisional. Namun demikian, terdapat sejumlah keterbatasan dalam penerapannya, seperti belum optimalnya perencanaan yang sistematis, dominasi kepemimpinan yang bersifat top-down, rendahnya partisipasi aktor pendidikan, serta lemahnya sistem evaluasi yang berbasis data dan indikator kinerja.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekonstruksi model manajemen berbasis POAC yang bersifat integratif dengan menggabungkan prinsip manajemen klasik dan pendekatan kontemporer. Pada aspek *planning*, perencanaan diarahkan agar lebih sistematis, adaptif, dan berbasis kebutuhan pembelajar. Pada aspek *organizing*, ditekankan keseimbangan antara struktur hierarkis dan pendekatan partisipatif. Pada aspek *actuating*, dikembangkan model kepemimpinan transformasional dan humanistik. Sementara itu, pada aspek *controlling*, diperlukan sistem evaluasi yang terstruktur, berkelanjutan, dan berbasis indikator kinerja. Model yang dihasilkan bersifat adaptif, kontekstual, dan berpusat pada pembelajar (*human-centered*), serta memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan manajemen pendidikan Islam yang responsif terhadap tuntutan zaman tanpa mengabaikan nilai-nilai pesantren salaf.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan *critical literature review*, sehingga model yang dihasilkan masih bersifat konseptual dan belum diuji secara empiris pada konteks pesantren salaf tertentu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan uji empiris terhadap model yang diusulkan melalui pendekatan kualitatif maupun kuantitatif, seperti studi kasus, penelitian tindakan, atau eksperimen terbatas. Selain itu, penelitian lanjutan juga dapat mengkaji implementasi model ini dalam berbagai tipe pesantren dengan

karakteristik yang berbeda, guna menguji tingkat adaptabilitas dan efektivitasnya dalam konteks yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, I., Astuti, R., Mutaqin, M. Z., & Arifin, M. (2025). REKONSTRUKSI SISTEM PENDIDIKAN PESANTREN SALAFI DI ERA MODERN. *JURNAL KAJIAN ISLAM MODERN*, 13(1), 70–80. <https://doi.org/10.56406/jurnalkajianislammodern.v13i1.740>
- Anugrah, A., Amrullah, A. M. K., & Esha, M. I. (2022). TIPOLOGI MANAJEMEN TRADISIONAL DAN MODERN DAN KLASIFIKASINYA DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM. *The Teacher of Civilization : Islamic Education Journal*, 3(1). <https://doi.org/10.30984/jpai.v3i1.1792>
- Apiyani, A. (2025). Pengembangan Model Manajemen Mutu Pendidikan Madrasah: Studi Teoritis dalam Perspektif Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 3(3), 238–249. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i3.1121>
- Arifin, N. (2025). MANAJEMEN PENDIDIKAN: TEORI DAN PRAKTEK. *Penerbit Tahta Media*. <https://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/1385>
- Boko A, Y. (2022). PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN (TEORI ILMIAH DAN TEORI ORGANISASI KLASIK). *Jurnal Pendidikan dan Ekonomi (JUPEK)*, 3(2), 49–61. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6972610>
- Budiyanto, B., Hartono, H., & Munirah, S. (2022). Pendidikan Islam Di Pesantren Antara Tradisi Dan Modernisasi. *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 6(3), 594–602. <https://doi.org/10.35931/am.v6i3.1035>
- Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L., & Chen, C.-K. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556>
- Daus, A. (2025). Dasar-Dasar Teori Manajemen dalam Perspektif Pendidikan dan Kepemimpinan Sekolah. *DIDACTA : Journal Of Educational Studies*, 1(2), 59–71.
- Eliades, N.-G. H., Karayiannis, A., Tsantopoulos, G., & Galatsidas, S. (2025). An Examination of the Leadership and Management Traits and Style in the Forest Fire Incident Command System: The Cyprus Forest Fire Service. *Fire*, 8(1), 6. <https://doi.org/10.3390/fire8010006>
- Fajar, A. (2024). Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTS: Sebuah Studi Kualitatif. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 3(3), 501–517. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i3.27>

- Hidayah, H., Vriyatna, M., & Mak'ris, A. (2021). TEORI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM. *MUMTAZ - Education Management and Islamic Studies*, 1(1), 44–52. <https://doi.org/10.70936/mumtaz.v1i1.3>
- Hidayat, F. H. (2025). TRIKOTOMI FILSAFAT PENDIDIKAN ISLAM DI TENGAH DINAMIKA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM KONTEMPORER. *Tajdid: Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Kemanusiaan*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.52266/tajdid.v9i1.4131>
- Horner, S., Cornelissen, J., & Zundel, M. (2024). Panacea or Dangerous Practice: A Counterpoint to Hanisch's Argument for Prescriptive Theorizing. *Journal of Management Studies*, 61(4), 1717–1730. <https://doi.org/10.1111/joms.13039>
- Husne, & Aydın, S. (2023). Investigation of the Relationship Between Psychological Intimidation And Alienation From Work to Which Classroom Teachers Are Exposed Dec. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(30), 152–165.
- Isti'ana, A. (2025). Genealogi Manajemen: Mengungkap Pergeseran Paradigma Dari Klasik Hingga Kontemporer. *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian dan Pendidikan Agama Islam*, 3(1), 688–700.
- Jayadi, M. I., Thayyibah, U., Royani, A., & Fudhaili, A. (2025). PENGARUH KOSAKATA DAN STRUKTUR BAHASA ARAB TERHADAP CARA BERPIKIR DAN BUDAYA BELAJAR PERSPEKTIF SAPIR-WHORF.
- Jibirin Salihu, M., Musallam Ramadneh, N., & Ahmad Rashid, R.-A. (2020). SUSTAINABLE HIGHER EDUCATION LEADERSHIP: A CONCEPTUAL APPROACH FROM THE FUNCTIONALIST PARADIGM FOR HIGHER INSTITUTIONS OF LEARNING. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 08–12. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.822>
- Joullié, J.-E. (2018). Management without theory for the twenty-first century. *Journal of Management History*, 24(4), 377–395. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2018-0024>
- Karakoç, F. (2021). Klasik Yönetim Kuramında İşbölümü ve Uzmanlaşmaya Eleştirel Bakış. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(3), 669–685. <https://doi.org/10.33712/mana.769636>
- Kwasniewski, J. P. (2025). Directions and trends in management theory. *Revista Internacional de Desarrollo Humano y Sostenibilidad*, 2(2), 133–162. <https://doi.org/10.51660/ridhs22332>
- Majhi, P. (2021). UNDERSTANDING SCHOOLS IN THE CONTEXT OF CLASSICAL AND NEO- CLASSICAL THEORIES OF MANAGEMENT. 9(1).
- Mallillin, L. L. D. (2022). ADAPTIVE THEORY APPROACH IN LEADERSHIP: A GUIDE TO EDUCATIONAL MANAGEMENT SYSTEM AND MECHANISMS. *European Journal of Education Studies*, 9(7). <https://doi.org/10.46827/ejes.v9i7.4356>
- Maulana, I., Alim, A., & Supraha, W. (2024). Mengidentifikasi Kebutuhan Pembelajaran Bahasa Arab Santri Pondok Pesantren | *JiIP - Jurnal Ilmiah Pendidikan*. <https://jiip.stkipyapisdmpu.ac.id/jiip/index.php/JiIP/article/view/4020>

- Mujahidah, N., & Riyadhi, B. (2023). MODEL PEMBELAJARAN BAHASA ARAB DI PONDOK PESANTREN. *JURNAL PENDIDIKAN ISLAM AL-ILMI*, 6(1), 22–29. <https://doi.org/10.32529/al-ilm.v6i1.2031>
- Mustofa, Y., & Puspitasari, E. (2025). Santri Salaf dan Teks Arab Kontemporer: Tantangan dan Pemahaman dalam pembelajaran Bahasa Arab. *Quantum Edukatif: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(2), 67–76.
- Nhema, A. G. (2015). Relevance of Classical Management Theories to Modern Public Administration: A Review. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(3), 165. <https://doi.org/10.5296/jpag.v5i3.8337>
- Orozco, L. A., & Anzola-Morales, O. L. (2019). A Colombian classic management thinker: Alejandro López Restrepo. *Journal of Management History*, 25(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/JMH-07-2018-0034>
- Poazi, F. D. W. (Ph D., & Timi, E. M. (2024). A REVIEW AND PRACTICE OF CLASSICAL AND CONTEMPORARY MANAGEMENT THEORIES: THE ACCEPTABILITY, RELEVANCE AND CHALLENGES OF AFRICAN ORGANISATIONS. *BW Academic Journal*. <https://bwjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/2500>
- Putra, T. T. S., Muhandi, & Nu'man, A. H. (2026). EPISTEMOLOGI DAN AKSILOGI MANAJEMEN KLASIK: TELAAH KRITIS PEMIKIRAN HENRI FAYOL DALAM IMPLIKASI TERHADAP MANAJEMEN KEUANGAN RUMAH SAKIT. *Jurnal Manajemen*, 16(1). <https://doi.org/10.30738/jm.v16i1.4869>
- Rizal, A., & Salito. (2026). OPTIMALISASI MANAJEMEN STRATEGIK MELALUI PERENCANAAN, EVALUASI, DAN PENGAWASAN STRATEGI ORGANISASI DI PONDOK PESANTREN AL-HIKMAH SUNGAI SEGAK KECAMATAN SEBANGKI KABUPATEN LANDAK. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Pendidikan*, 54–63.
- Rodin, R., Putra, W., Sujirman, S., Yanto, M., Azwar, B., & Ifnaldi, I. (2025). PENDEKATAN KLASIK DALAM TEORI ORGANISASI DAN RELEVANSINYA DENGAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM: SISTEMATIC REVIEW. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(01), 351–366. <https://doi.org/10.30868/im.v8i01.7636>
- Rohanita, L., & Aizah, M. F. (2025). Membangun Fondasi Ilmiah melalui Pemilihan Desain dan Tinjauan Literatur: Kajian Kritis atas Research Design Edisi Ketiga Karya John W. Creswell. *Al-Zayn : Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(4), 3814–3823. <https://doi.org/10.61104/alz.v3i4.1841>
- Safinah, S., Shodiqin, S., & Miftachurrohman, A. S. (2026). Model Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren Salaf: Studi Kasus KH Taufiqurrahman di Pondok Pesantren Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus. *Jurnal Manajemen dan Budaya*, 6(1), 35–46. <https://doi.org/10.51700/manajemen.v6i1.1648>
- Santoso, B., & Aimah, S. (2026). MODEL GUERILLA MARKETING MUTU DALAM STRATEGI BRANDING KEUNGGULAN KHAS PESANTREN

- SALAF DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(1), 677–689. <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i1.1617>
- Sarker, S. I. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(6), 01–05. <https://doi.org/10.9790/487X-1460105>
- Stetz, T. A. (2021). Schools of management thought: A text analysis of management books published in the first half of the twentieth century. *Management & Organizational History*, 16(2), 156–182. <https://doi.org/10.1080/17449359.2021.1964087>
- Supriyadi, S., Febriyani, S. A., & Anisa, S. N. (2023). PRINSIP TEORI ORGANISASI KLASIK MENURUT HENRY FAYOL. *MANTRA (Jurnal Manajemen Strategis)*, 1(1), 33–42.
- Syafitri, L. A., Susanti, D., Anggaini, W., & Sutarto, S. (2025). Analisis Dampak Penerapan Teori Manajemen Klasik Robert Owen dan Charles Babbage terhadap Efektivitas Pengelolaan Pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Rejang Lebong. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 8(2), 142–154. <https://doi.org/10.24014/ijiem.v8i2.38705>
- Wasioleski, D., Waddock, S., Fort, T., & Guimarães-Costa, N. (2021). Natural Sciences, Management Theory, and System Transformation for Sustainability. *Business & Society*, 60(1), 7–25. <https://doi.org/10.1177/0007650319898384>
- Владимировна, В. Ю., & Игоревна, М. А. (2020). ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В РАЗЛИЧНЫХ ШКОЛАХ УПРАВЛЕНИЯ. *Управленческие Науки*, (3), 61–77.