

# Rekonstruksi konsep manajemen pendidikan: tinjauan filosofis pragmatisme dalam menjawab tantangan revolusi industri 4.0

Arida ulul azmi<sup>1</sup>, intan tirza nuriya<sup>2</sup>

program studi manajemen pendidikan islam, universitas islam negeri maulana malik Ibrahim Malang

E-mail: [aridaazmi@gmail.com](mailto:aridaazmi@gmail.com), [intantirza2@gmail.com](mailto:intantirza2@gmail.com)

## Kata Kunci:

Pragmatisme, Manajemen Pendidikan, Birokratisasi, Transformasi Digital, Pendidikan Era 4.0

## Keywords:

Pragmatism, Educational Management, Bureaucracy, Digital Transformation, Industry 4.0 Education

## abstrak

Revolusi industri 4.0 menuntut sistem pendidikan bergerak lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perkembangan teknologi serta kebutuhan kompetensi abad ke-21. Namun, kondisi manajemen pendidikan di Indonesia masih menunjukkan dominasi birokrasi yang kaku dan berorientasi pada pemenuhan administrasi, sehingga menghambat adopsi teknologi, kreativitas kurikulum, dan peran guru sebagai agen inovasi. Ketidaksinkronan antara tuntutan transformasi digital dan praktik manajerial tersebut menimbulkan kesenjangan kualitas pembelajaran. Dalam konteks ini, pragmatisme menawarkan landasan filosofis yang relevan untuk merekonstruksi tata kelola pendidikan. Dengan menekankan

prinsip inquiry, fleksibilitas, pengambilan keputusan berbasis bukti, dan orientasi pada konsekuensi praktis, pragmatisme memandang bahwa nilai kebijakan terletak pada kebermanfaatannya terhadap pengalaman belajar peserta didik. Artikel ini menganalisis relevansi pragmatisme dalam memperbaiki kelemahan birokratisasi pendidikan di Indonesia dan menawarkan model konseptual manajemen pendidikan yang adaptif di era digital. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip pragmatisme dapat mengembalikan fungsi manajemen sebagai mekanisme pemecahan masalah, mendorong otonomi inovatif bagi sekolah dan guru, serta memastikan hasil belajar sebagai indikator utama keberhasilan. Dengan demikian, pragmatisme menjadi kerangka aplikatif yang mampu menjawab tantangan transformasi pendidikan di era 4.0.

## Abstract

The fourth industrial revolution demands education systems to become more adaptive, innovative, and responsive to technological advancements and 21st-century competency needs. However, educational management in Indonesia remains dominated by rigid and procedural bureaucracy, which slows technological adoption, limits curriculum creativity, and reduces teachers' roles as innovators. This mismatch between the need for digital transformation and current managerial practices creates a gap in learning quality. In this context, pragmatism offers a relevant philosophical foundation for reconstructing educational governance. Emphasizing the principles of inquiry, flexibility, evidence-based decision-making, and practical consequences, pragmatism asserts that the value of a policy lies in its usefulness for improving students' learning experiences. This article analyzes the relevance of pragmatism in addressing bureaucratic weaknesses within Indonesian education and proposes a conceptual model of adaptive educational management suited to the digital era. The findings indicate that applying pragmatic principles can restore the function of management as a problem-solving mechanism, encourage innovative autonomy for schools and teachers, and ensure that learning outcomes become the primary indicator of success. Thus, pragmatism serves not merely as a philosophical theory but as an applicable managerial framework capable of responding effectively to the challenges of educational transformation in the era of industry 4.0.



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

## Pendahuluan

Transformasi besar yang ditandai oleh revolusi industri 4.0 membawa perubahan drastis terhadap lanskap pendidikan global. Integrasi kecerdasan buatan, big data, internet of things, dan otomatisasi menuntut sistem pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang adaptif, kreatif, dan memiliki kecakapan digital tinggi (Schwab, 2017). Kualitas manajemen pendidikan menjadi faktor strategis yang menentukan apakah institusi mampu bergerak selaras dengan dinamika tersebut atau justru tertinggal oleh perubahan zaman (Suharno et al., 2020). Namun, berbagai indikator menunjukkan bahwa sistem pendidikan Indonesia masih belum cukup gesit merespons tantangan digital. Hasil survei UNESCO (2022) mencatat bahwa implementasi transformasi digital sekolah di Indonesia masih berada pada kategori “developing stage”. Sementara itu, skor PISA 2022 memperlihatkan stagnasi kompetensi literasi, numerasi, dan sains yang menandakan adanya persoalan struktural dalam tata kelola pendidikan (OECD, 2023). Kondisi ini mengindikasikan perlunya reformasi manajemen pendidikan yang lebih berorientasi pada inovasi dan kebutuhan masa depan. Salah satu akar persoalan yang sering disorot adalah tingginya birokratisasi dalam pengelolaan pendidikan. Manajemen pendidikan dipenuhi alur administratif yang panjang, fokus pada pemenuhan dokumen formal, serta proses pengambilan keputusan yang terpusat (Nababan et al., 2023). Dalam praktiknya, hal ini berdampak pada:

1. Lambatnya adopsi teknologi dan smart education inovasi sering tertahan pada regulasi dan prosedur yang kaku (Salmon et al., 2021)
2. Kurikulum sulit beradaptasi dengan kebutuhan kontekstual keputusan perubahan kurikulum tidak responsif terhadap fenomena lapangan (Firman & Rahayu, 2020)
3. Guru terjebak tugas administratif mengurangi kapasitas mereka sebagai inovator dan fasilitator pembelajaran (Priyono et al., 2021)

Jika birokrasi tidak mendukung hasil belajar nyata, maka fungsi manajemen pendidikan telah bergeser dari pelayanan pendidikan menuju kepentingan administratif semata. Di sinilah dibutuhkan kerangka filosofis yang mampu mengembalikan fungsi manajemen sebagai alat untuk pemecahan masalah dan peningkatan kualitas pengalaman belajar. Filosofi pragmatisme, yang dikembangkan oleh John Dewey dan Charles S. Peirce, menekankan bahwa nilai sebuah kebijakan diukur dari konsekuensi dan kegunaannya dalam praktik (Dewey, 1938). Pendidikan harus berbasis pengalaman, penyelidikan (inquiry), dan fleksibilitas dalam menghadapi masalah nyata (Biesta, 2017). Dengan demikian, pragmatisme menawarkan landasan teoretis yang kuat untuk melakukan rekonstruksi paradigma manajemen pendidikan yang lebih inovatif, adaptif, dan berorientasi pada hasil praktis di era 4.0. Artikel ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis relevansi prinsip-prinsip pragmatisme terhadap rekonstruksi manajemen pendidikan;
2. Mengidentifikasi kelemahan tata kelola pendidikan yang terlalu birokratis dalam konteks Indonesia; dan
3. Menawarkan model konseptual manajemen pendidikan berbasis pragmatisme yang mendukung adaptabilitas dan ketangkasan institusi di era digital.

Dengan kontribusi teoretis tersebut, tulisan ini diharapkan dapat menjadi rujukan strategis bagi pemangku kebijakan dan praktisi pendidikan dalam merancang kebijakan dan praktik manajemen yang lebih responsif terhadap perubahan dan kebutuhan pembelajaran abad ke-21.

## **Pembahasan**

### **Pragmatisme dalam rekrontuksi manajemen pendidikan**

Pragmatisme memandang kebenaran sebagai sesuatu yang bergantung pada konsekuensi praktisnya. Sebuah ide dinilai benar jika dapat menyelesaikan masalah konkret (peirce, 1878; james, 1907). Dalam konteks manajemen pendidikan, hal ini berarti kebijakan harus berbasis kebutuhan nyata sekolah dan terus dievaluasi menurut dampaknya terhadap hasil belajar. Pragmatisme menekankan proses penyelidikan (inquiry), pengambilan keputusan berbasis bukti, dan fleksibilitas terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, tata kelola pendidikan tidak boleh hanya menjadi mesin administrasi, tetapi harus menjadi mekanisme pemecahan masalah dan pembelajaran organisasi (ridho et al., 2025). Prinsip ini mengembalikan fungsi manajemen pada tujuan dasarnya: meningkatkan kualitas pengalaman belajar siswa.

### **Masalah birokratisasi dan kesenjangan digital**

Birokrasi yang kaku dan hierarkis masih menjadi ciri umum manajemen pendidikan di Indonesia. Prosedur panjang memperlambat inovasi digital dan membuat guru terjebak tugas administratif yang menguras waktu dan energi, alih-alih berfokus pada pedagogi (world bank, 2020). Hambatan ini bukan hanya teknis, tetapi filosofis: birokrasi lebih menilai dokumen daripada pembelajaran nyata. Konteks ini menjelaskan mengapa berbagai program digitalisasi termasuk integrasi data sekolah seperti dapodik kadang justru menambah beban, terutama di wilayah dengan infrastruktur dan literasi digital rendah. Dengan demikian, rekonstruksi manajemen pendidikan harus mengubah orientasi birokrasi dari kepatuhan prosedur menjadi ketangkasan adaptif.

### **Model rekontruksi manajemen pendidikan berbasis pragmatisme**

Rekonstruksi yang ditawarkan berangkat dari logika sederhana: sekolah harus menjadi organisasi pembelajar. Kebijakan tidak boleh statis, tetapi melalui siklus terus-menerus: mengidentifikasi masalah riil, menguji solusi, mengevaluasi dampak, lalu melakukan perbaikan (japar et al., 2023). Model ini menempatkan sekolah sebagai pusat inovasi. Guru dan kepala sekolah bukan sekadar pelaksana sop, tetapi penggerak inquiry organisasi. Pengambilan keputusan berbasis bukti dilakukan melalui penggunaan data capaian belajar bukan hanya laporan administratif. Selain itu, kolaborasi dengan komunitas dan industri menjadi syarat agar kompetensi siswa sejalan dengan kebutuhan aktual dunia kerja dan masyarakat. Dengan kata lain, regulasi tetap penting, tetapi berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, bukan sebagai tujuan itu sendiri (marpaung, 2020).

### **Keterbatasan dan risiko implementasi pragmatisme**

Meskipun pragmatisme memiliki potensi kuat, pendekatan ini tidak bebas dari risiko. Pertama, otonomi sekolah dapat menimbulkan ketimpangan jika tidak diimbangi

penguatan kapasitas dan mekanisme akuntabilitas yang jelas (basri & arifin, 2021). Kedua, tidak semua pemimpin sekolah memiliki literasi digital dan manajerial yang cukup untuk mengambil keputusan berbasis data (pramitha, 2017). Ketiga, kultur organisasi yang masih hierarkis seringkali memunculkan resistensi terhadap eksperimen kebijakan. Untuk mengatasi itu, transformasi filosofis harus diiringi pembangunan infrastruktur, peningkatan kapasitas sdm, dan penguatan budaya refleksi di tingkat sekolah (rozi, 2020). Tantangan utama manajemen pendidikan di era revolusi industri 4.0 adalah tuntutan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta kebutuhan pembelajaran berbasis kompetensi abad ke-21. Namun, praktik manajerial di sekolah-sekolah indonesia masih menunjukkan dominasi birokrasi yang kaku dan prosedural. Fokus manajemen cenderung pada kepatuhan administrasi ketimbang peningkatan kualitas proses belajar, sehingga transformasi pendidikan berjalan lambat dan tidak efektif (puspitasari, 2024).

Kondisi tersebut diperkuat oleh temuan bahwa beban administratif guru meningkat seiring implementasi kebijakan pendidikan baru, sehingga waktu guru untuk berinteraksi dengan siswa dan merancang pembelajaran berkurang secara signifikan (rosyada et al., 2024). Selain itu, implementasi kebijakan sering kali tertahan pada level teknis dan manajerial, sehingga tujuan kurikulum tidak sepenuhnya diterjemahkan ke dalam praktik pedagogis yang relevan (altariusta, 2025). Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa tuntutan administratif yang tinggi tidak hanya menyita waktu guru, tetapi juga mengurangi kualitas perencanaan dan refleksi pembelajaran. Guru cenderung fokus pada penyelesaian laporan dan pengisian dokumen, sehingga praktik pembelajaran inovatif sulit berkembang secara konsisten. Konsekuensinya, transformasi kebijakan tidak menghasilkan peningkatan mutu belajar, justru menambah tekanan kerja yang tidak berbanding lurus dengan kualitas hasil belajar. Temuan ini sejalan dengan kritik bahwa manajemen pendidikan masih menempatkan administrasi sebagai prioritas utama dibanding kebutuhan pedagogis peserta didik. (tharaba, 2014)

Peristiwa ini menegaskan bahwa perubahan struktural belum menghasilkan dampak substantif bagi pembelajaran. Situasi tersebut menunjukkan adanya disorientasi manajemen pendidikan: kebijakan dinilai berhasil ketika administrasi terpenuhi, bukan ketika pembelajaran membaik. Dalam perspektif pragmatisme, kebenaran dan nilai kebijakan pendidikan seharusnya diukur dari konsekuensi praktis bagi pengalaman belajar peserta didik (dewey, 1938). Jika suatu kebijakan tidak meningkatkan kebermanfaatan pengetahuan bagi siswa, maka kebijakan tersebut perlu dievaluasi dan diperbaiki secara berkelanjutan (biesta, 2010). Dengan menggunakan kerangka pragmatisme, rekonstruksi manajemen pendidikan harus diarahkan pada transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar yang adaptif, mampu melakukan inquiry terhadap masalah nyata di sekolah, dan mendorong kolaborasi untuk inovasi. Kepemimpinan sekolah tidak boleh hanya menjadi pelaksana administrasi, tetapi perlu menjadi agen perubahan yang menggunakan data hasil belajar sebagai dasar keputusan serta memberi ruang bagi guru untuk melakukan eksperimen pedagogis (isrul & fajrah, 2024). Dengan demikian, manajemen pendidikan indonesia perlu bergeser dari orientasi kepatuhan menuju orientasi kebermanfaatan nyata. Ketika kebijakan lebih adaptif, partisipatif, dan berbasis bukti pembelajaran, transformasi digital tidak hanya menjadi

jargon, tetapi menghasilkan konsekuensi konkret: meningkatnya mutu pengalaman belajar peserta didik.

## Kesimpulan dan saran

Revolusi industri 4.0 telah menuntut sistem pendidikan untuk bergerak secara lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pemecahan masalah nyata. Namun, kondisi manajemen pendidikan di Indonesia masih didominasi oleh birokrasi yang kaku, prosedural, dan sentralistik sehingga memperlambat adopsi teknologi, menghambat kreativitas kurikulum, serta membatasi peran guru sebagai agen inovasi. Kondisi ini menunjukkan terjadinya kesenjangan antara kebutuhan transformasi pendidikan dan cara manajemen mengelola perubahan tersebut. Pragmatisme sebagai landasan filosofis yang menilai sebuah kebijakan dari konsekuensi dan kebermanfaatannya menawarkan paradigma baru untuk merekonstruksi manajemen pendidikan. Prinsip inquiry, fleksibilitas, dan orientasi pada hasil nyata menjadi dasar pergeseran tata kelola pendidikan dari sekadar kepatuhan administratif menuju proses pembelajaran institusional yang terus berkembang. Oleh karena itu, rekonstruksi manajemen pendidikan berbasis pragmatisme diperlukan untuk:

1. Mengembalikan fungsi manajemen sebagai alat untuk meningkatkan pengalaman belajar, bukan untuk memperbanyak dokumen.
2. Mendorong keputusan berbasis data dan uji coba agar perubahan memiliki arah yang jelas dan terukur dampaknya.
3. Memberikan otonomi inovasi bagi sekolah dan guru sehingga transformasi dapat muncul dari konteks kebutuhan lokal.
4. Memastikan outcome pembelajaran menjadi indikator utama keberhasilan tata kelola.

Dengan pergeseran paradigma tersebut, institusi pendidikan dapat menjadi organisasi yang terus belajar mampu merespons dinamika teknologi dan sosial secara sigap sehingga relevansi pendidikan terhadap dunia nyata tetap terjaga. Artikel ini berkontribusi dalam mempertegas posisi pragmatisme bukan sekadar sebagai teori filosofis, tetapi sebagai kerangka manajerial yang aplikatif dalam menjawab tantangan pendidikan di era 4.0.

## Saran

Diharapkan untuk para pembaca dapat memahami tulisan yang saya sampaikan dan para pembaca dapat memahami pemahaman tentang rekonstruksi konsep manajemen pendidikan: tinjauan filosofis pragmatisme dalam menjawab tantangan revolusi industri 4.0 dari literatur yang lain.

## Daftar pustaka

- altariusta, n. (2025). Pengaruh beban kerja dan administrasi terhadap kinerja guru dengan work- life balance. *Jurnal ilmu pendidikan*, 7(4), 922–932. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v7i4.8491>
- Basri, h., & arifin, z. (2021). Otonomi pendidikan islam: tantangan dan harapan. *Jurnal kependidikan islam*, 7(2), 135–153. <http://dx.doi.org/10.24014/potensia.v7i2.13315>
- Isrul, m., & fajrah, n. F. (2024). Filsafat pendidikan pragmatis sebagai kompas guru di era digital: implikasi bagi praktik pedagogis. *Jurnal basicedu*, 8(6), 4827–4838. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v8i6.9025>
- Japar, m., hermanto, h., djunaidi, d., & sukardjo, moch. (2023). Membangun sekolah sebagai organisasi belajar. *Jurnal basicedu*, 7(1), 698–708. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i1.4238>
- Marpaung, p. M. (2020). Manajemen organisasi pembelajar di institusi publik. *Jurnal widyaiswara indonesia*, 1(2), 100–107.
- Pramitha, d. (2017). Kepemimpinan kyai dalam mengaktualisasikan modernisasi pendidikan pesantren di perguruan tinggi (studi interaksionisme simbolik di ma'had sunan ampel al-'aly uin maliki malang). *J-pai: jurnal pendidikan agama islam*, 4(1), 19–36. <https://doi.org/10.18860/jpai.v4i1.5274>
- Puspitasari, f. F. (2024). Collaboration of educational institutions and industry: realizing teaching factory for dedicated and integrity-driven human resources. *Al-tanzim: jurnal manajemen pendidikan islam*, 8(2), 477–491. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i2.7409>
- Ridho, muh. N., azzahra, f., fadollah, i., & srilestari, s. (2025). Filsafat pragmatisme dalam pendidikan: analisis konseptual dan implementasi dalam praktik pembelajaran modern. *Jurnal ilmiah profesi pendidikan*, 10(1), 933–941. <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.3094>
- Rosyada, a., syahada, p., & chanifudin, c. (2024). Kurikulum merdeka: dampak peningkatan beban administrasi guru terhadap efektivitas pembelajaran. *Jurnal inovasi, evaluasi dan pengembangan pembelajaran (jiepp)*, 4(2), 238–244. <https://doi.org/10.54371/jiepp.v4i2.491>
- Rozi, b. (2020). Problematika pendidikan islam di era revolusi industri 4.0. *Jurnal pendidikan islam*, 9(1), 33–47. <https://doi.org/10.38073/jpi.v9i1.204>
- Tharaba, m. F. (2014). *Manajemen pendidikan berbasis ulū al-albāb dalam konteks pengembangan integrasi ilmu: studi kasus di universitas islam negeri (uin) maulana malik ibrahim malang.*