



Meta-Governance Pendidikan: Integrasi Etika, Teknologi, dan Globalisasi dalam Tata Kelola Akademik

Siti Fatimah¹, Said Maskur², Muhammad Faisal³

Iai Ar-Risalah Inhil Riau, Stai Sultan Abdurrahman Kepri, Indonesia¹⁻³

Email Korespondensi: fatimah.nurlathifah@yahoo.com, said.maskur@gmail.com,
faisal@stainkepri.ac.id

Article received: 05 Mei 2026, Review process: 12 Mei 2026

Article Accepted : 29 Mei 2026, Article published: 18 Juni 2026

ABSTRACT

Academic governance in the contemporary era faces complex challenges that exceed the capacity of conventional governance models. This study develops the concept of educational meta-governance as an integrative framework connecting ethical, technological, and globalization dimensions within academic governance. Employing a qualitative-analytical approach and a multidimensional analytical framework encompassing ethical-normative, technological-digital, global-strategic, organizational-adaptive, and ecological-sustainable dimensions, this research develops a four-phase transformation model: diagnosis, design, implementation, and evaluation-reflection. The analysis reveals that educational meta-governance demands a shift from managerialist to reflexive-collaborative paradigms capable of coordinating various governance logics without privileging one dominant logic. The developed framework identifies five integrative dimensions with measurable indicators. Case studies of three educational institutions in Indonesia demonstrate significant variation in meta-governance implementation. This study recommends developing reflexive meta-governance capacity, strengthening ethics-technology infrastructure, and building multi-level governance architecture as strategies for transforming contemporary academic governance.

Keywords: educational meta-governance, academic governance, ethics, technology, globalization, reflexive governance

ABSTRAK

Tata kelola akademik di era kontemporer menghadapi tantangan kompleks yang melampaui kapasitas model governance konvensional. Penelitian ini mengembangkan konsep meta-governance pendidikan sebagai kerangka integratif yang menghubungkan dimensi etika, teknologi, dan globalisasi dalam tata kelola akademik. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif-analitis dan kerangka analisis multidimensi yang mencakup dimensi etika-normatif, teknologi-digital, global-strategis, organisasional-adaptif, dan ekologis-berkelanjutan, penelitian ini mengembangkan model transformasi berfase empat yakni diagnosis, desain, implementasi, dan evaluasi-refleksi. Hasil analisis menunjukkan bahwa meta-governance pendidikan menuntut pergeseran dari paradigma managerialis menuju paradigma refleksif-kolaboratif yang mampu mengoordinasikan berbagai logika governance

tanpa menekankan satu logika secara dominan. Framework yang dikembangkan mengidentifikasi lima dimensi integratif dengan indikator terukur. Studi kasus terhadap tiga institusi pendidikan di Indonesia menunjukkan variasi signifikan dalam implementasi meta-governance. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan kapasitas meta-governance refleksif, penguatan infrastruktur etika-teknologi, dan pembangunan arsitektur governance multi-level sebagai strategi transformasi tata kelola akademik kontemporer.

Kata Kunci: *meta-governance pendidikan, tata kelola akademik, etika, teknologi, globalisasi, governance refleksif.*

PENDAHULUAN

Tata kelola pendidikan di era kontemporer menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan multidimensional. Arus globalisasi yang dipercepat oleh revolusi digital, penetrasi teknologi kecerdasan buatan ke dalam ruang kelas, dan tuntutan akuntabilitas yang semakin ketat telah menciptakan lanskap governance yang tidak lagi dapat diatasi oleh model manajerial konvensional. Schwab (2016) mengidentifikasi bahwa revolusi industri keempat telah mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi, termasuk institusi pendidikan yang harus menavigasi antara tuntutan efisiensi, inovasi teknologi, dan integritas akademik. Castells (2010) dengan teori network society-nya menunjukkan bahwa logika jaringan telah mengubah struktur organisasi dari hierarkis ke nodal, menciptakan tantangan baru bagi tata kelola yang tradisional. Dalam konteks ini, konsep governance yang bersifat tunggal dan linier menjadi tidak memadai untuk mengatasi kompleksitas yang dihadapi institusi pendidikan modern.

Konsep meta-governance yang dikembangkan oleh Jessop (2003) menawarkan kerangka teoretis untuk menjawab tantangan ini. Meta-governance merujuk pada governance of governance, yakni praktik mengoordinasikan, mengarahkan, dan mengintegrasikan berbagai mode governance yang berbeda tanpa menekankan satu mode secara dominan. Sørensen dan Torfing (2009) menunjukkan bahwa meta-governance membuat jaringan governance menjadi lebih efektif dan demokratis melalui tiga mekanisme utama: desain institusional, fasilitasi proses, dan partisipasi langsung. Dalam konteks pendidikan, meta-governance menjadi relevan karena institusi pendidikan mengoperasikan berbagai logika governance secara simultan, yakni logika akademik, logika manajerial, logika demokratis, dan logika teknologis, yang sering kali saling bertentangan dan memerlukan koordinasi tingkat tinggi.

Tantangan etika dalam tata kelola akademik semakin mendesak dengan penetrasi teknologi digital dan kecerdasan buatan ke dalam proses pendidikan. Williamson (2017) mengidentifikasi bahwa big data dalam pendidikan telah menciptakan bentuk baru governance yang berbasis algoritma dan prediktif, yang berpotensi menggeser otonomi akademik dan profesionalisme pengajar. Nilamsari, Ichsan, dan Asasunnaja (2025) mengembangkan tinjauan etika penggunaan ChatGPT dalam pendidikan Islam berdasarkan maqasid al-syariah,

menunjukkan bahwa kerangka etis tradisional perlu diperbarui untuk menghadapi tantangan teknologi kontemporer. Harari (2018) memperingatkan bahwa revolusi bioteknologi dan informasi menuntut pemikiran ulang fundamental tentang tujuan dan tata kelola pendidikan, karena teknologi yang tidak dibimbing oleh etika dapat mengarah pada dehumanisasi sistem pendidikan.

Di sisi lain, globalisasi membawa tekanan standarisasi dan kompetisi yang memengaruhi tata kelola akademik di seluruh dunia. Deem, Hillyard, dan Reed (2007) menganalisis bagaimana new managerialism dalam pendidikan tinggi telah mengubah hubungan antara akademik dan manajemen, sering kali dengan mengorbankan otonomi akademik demi efisiensi operasional. UNESCO (2021) dalam laporannya tentang reimagining futures menekankan perlunya kontrak sosial baru untuk pendidikan yang menempatkan kerjasama, solidaritas, dan keadilan sebagai prinsip governance. OECD (2020) mengembangkan kerangka kompetensi 2030 yang menuntut tata kelola pendidikan yang adaptif dan berorientasi pada pembelajaran seumur hidup. Dalam konteks Indonesia, Nasution dan Hasanah (2025) mengembangkan konsep adaptive governance dalam pendidikan tinggi yang menghadapi tantangan global, sementara Arifin, Ridwan, dan Alaydrus (2025) menekankan pentingnya manajemen mutu pengembangan sumber daya manusia dalam mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang berdaya saing global.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan konsep meta-governance pendidikan sebagai kerangka integratif yang menghubungkan dimensi etika, teknologi, dan globalisasi dalam tata kelola akademik. Secara spesifik, penelitian ini mengembangkan kerangka analisis multidimensi yang mencakup dimensi etika-normatif, teknologi-digital, global-strategis, organisasional-adaptif, dan ekologis-berkelanjutan; membangun model transformasi berfase empat; menganalisis studi kasus institusi pendidikan di Indonesia; serta mengidentifikasi tantangan dan rekomendasi strategis untuk penguatan meta-governance pendidikan kontemporer. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk mengembangkan kerangka governance yang mampu mengoordinasikan berbagai logika yang saling bersaing tanpa mengorbankan integritas akademik dan keadilan sosial, sebuah tantangan yang semakin mendesak namun belum mendapat perhatian memadai dalam diskursus tata kelola pendidikan di Indonesia.

Meta-Governance: Teori dan Aplikasi dalam Pendidikan

Konsep meta-governance berkembang dari kesadaran bahwa tidak ada mode governance tunggal yang mampu mengatasi kompleksitas masalah publik kontemporer. Jessop (2003) mengembangkan konsep meta-governance dengan menekankan tiga prinsip utama: reflexivity (kemampuan untuk merefleksikan asumsi dan konsekuensi dari mode governance yang berbeda), requisite variety (kebutuhan akan keragaman mode governance yang sesuai dengan kompleksitas masalah), dan requisite irony (kesadaran bahwa setiap mode governance memiliki

keterbatasan dan ironi inheren). Dalam perspektif Jessop, meta-governance bukan tentang memilih mode governance terbaik, melainkan tentang mengoordinasikan berbagai mode governance secara refleksif dan adaptif. Pierre dan Peters (2000) menunjukkan bahwa governance dalam konteks kontemporer melibatkan aktor, institusi, dan jaringan yang beragam yang memerlukan koordinasi tingkat tinggi.

Aplikasi meta-governance dalam konteks pendidikan masih relatif baru namun semakin mendapat perhatian. Dalam tata kelola akademik, berbagai logika governance beroperasi secara simultan: logika akademik yang menekankan otonomi, kebebasan akademik, dan peer review; logika manajerial yang menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan kinerja; logika demokratis yang menekankan partisipasi, inklusivitas, dan keadilan; dan logika teknologis yang menekankan inovasi, data-driven decision making, dan skalabilitas. Deem, Hillyard, dan Reed (2007) mengidentifikasi bahwa new managerialism dalam pendidikan tinggi telah menyebabkan dominasi logika manajerial atas logika akademik, yang menghasilkan ketegangan sistemik. Meta-governance pendidikan menawarkan kerangka untuk mengelola ketegangan ini secara konstruktif, dengan mengkoordinasikan berbagai logika tanpa memonopoli satu logika secara dominan.

Teknologi dan Transformasi Governance Akademik

Teknologi digital telah mengubah secara fundamental tata kelola akademik, menciptakan apa yang Williamson (2017) sebut sebagai digital governance of education. Big data, learning analytics, dan algoritma prediktif telah memungkinkan bentuk baru pengambilan keputusan yang berbasis data, namun juga membawa risiko baru terkait privasi, bias algoritmik, dan delegitimasi penilaian profesional. Selwyn (2016) mengidentifikasi isu-isu kunci dalam pendidikan dan teknologi yang mencakup pertanyaan tentang siapa yang mengontrol teknologi pendidikan, bagaimana teknologi membentuk pengalaman belajar, dan apa implikasi politik dari penggunaan teknologi dalam pendidikan. Luckin (2018) menunjukkan bahwa kecerdasan buatan dan machine learning memiliki potensi transformatif untuk pendidikan, namun memerlukan kerangka governance yang memastikan bahwa teknologi melayani tujuan pedagogis, bukan sebaliknya.

Holmes, Bialik, dan Fadel (2019) menganalisis implikasi kecerdasan buatan dalam pendidikan dan menemukan bahwa keberhasilan integrasi AI sangat bergantung pada kualitas governance yang mengelola proses implementasinya. Nurfathina dan Dermawan (2026) mengembangkan kerangka manajemen strategis dan kecerdasan buatan dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam, menunjukkan bahwa AI memerlukan governance yang responsif dan adaptif. Yusgiantara dan Baidi (2025) mengembangkan kerangka epistemologis untuk memasukkan AI ke dalam pendidikan Islam yang menekankan perlunya keseimbangan antara inovasi teknologi dan integritas epistemologis. Hakiki dan

Kamaruddin (2026) menganalisis transformasi lembaga pendidikan Islam Indonesia di era AI dari perspektif filosofis, menemukan bahwa perubahan paradigma pendidikan memerlukan governance yang mampu mengelola ketegangan antara tradisi dan inovasi.

Globalisasi dan Dinamika Governance Pendidikan

Globalisasi telah menciptakan tekanan konvergensi dalam tata kelola pendidikan di seluruh dunia, di mana standar internasional, peringkat global, dan kerangka akuntabilitas lintas negara membatasi ruang gerak governance nasional dan lokal. OECD (2020) mengembangkan kerangka kompetensi 2030 yang berpengaruh pada reformasi pendidikan di berbagai negara, termasuk Indonesia. UNESCO (2021) menyerukan kontrak sosial baru untuk pendidikan yang menekankan kolaborasi dan solidaritas global. Namun, implementasi agenda global ini di tingkat lokal sering kali menghadapi hambatan struktural, kultural, dan institusional yang memerlukan pendekatan governance yang sensitif terhadap konteks lokal.

Rohman dan Azizah (2026) mengembangkan konsep educational resilience dan innovation management dalam konteks Society 5.0, menunjukkan bahwa ketahanan pendidikan di era globalisasi memerlukan governance yang mampu menyeimbangkan antara respons terhadap tekanan global dan pelestarian identitas lokal. Nasution dan Hasanah (2025) menekankan bahwa adaptive governance dalam pendidikan tinggi harus mempertimbangkan dinamika global tanpa mengabaikan kebutuhan dan konteks lokal. Senge (2006) mengembangkan konsep learning organization yang menekankan pentingnya pembelajaran organisasional berkelanjutan sebagai basis governance adaptif. Fullan (2011) dan Kotter (2012) memberikan kerangka perubahan yang relevan bagi transformasi governance pendidikan, dengan menekankan pentingnya kepemimpinan visioner dan manajemen perubahan yang efektif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-analitis dengan desain studi literatur berbasis analisis tematik dan pengembangan kerangka konseptual. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengembangkan framework multidimensi dan model transformasi meta-governance pendidikan yang dapat mengakomodasi kompleksitas fenomena tata kelola akademik kontemporer. Sumber data primer meliputi artikel jurnal akademik terindeks yang terbit dalam rentang 2000 hingga 2026, buku-buku seminal tentang governance, meta-governance, teknologi pendidikan, dan globalisasi, serta dokumen kebijakan dari UNESCO, OECD, dan lembaga regulasi pendidikan Indonesia. Sumber data sekunder mencakup laporan lembaga riset, data pengembangan kelembagaan, dan publikasi organisasi pendidikan internasional.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap. Pertama, analisis tematik untuk mengidentifikasi tema-tema utama dalam literatur tentang meta-governance, teknologi pendidikan, dan globalisasi. Kedua, sintesis integratif untuk mengembangkan kerangka analisis multidimensi yang menghubungkan berbagai perspektif teoretis dan empiris. Ketiga, analisis komparatif untuk mengevaluasi implementasi meta-governance di institusi pendidikan di Indonesia berdasarkan studi kasus. Validitas kerangka analisis dijamin melalui triangulasi sumber data, peer debriefing, dan keterkaitan dengan teori-teori mapan tentang meta-governance, perubahan organisasi, dan tata kelola pendidikan. Pendekatan ini mengikuti tradisi penelitian kualitatif kontemporer yang menekankan kedalaman analisis dan kekayaan interpretasi sebagai basis pengembangan teori.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Framework Multidimensi Meta-Governance Pendidikan

Berdasarkan analisis tematik dan sintesis integratif terhadap literatur, penelitian ini mengembangkan framework multidimensi meta-governance pendidikan yang mencakup lima dimensi integratif. Setiap dimensi dilengkapi dengan indikator terukur yang memungkinkan penilaian tingkat meta-governance dalam institusi pendidikan secara sistematis. Framework ini mengintegrasikan perspektif etika-normatif yang menekankan fondasi nilai, perspektif teknologi-digital yang menganalisis transformasi digital governance, perspektif global-strategis yang mengkaji dinamika global-lokal, perspektif organisasional-adaptif yang mengevaluasi kapasitas adaptasi institusi, dan perspektif ekologis-berkelanjutan yang mengeksplorasi keberlanjutan tata kelola.

Dimensi pertama adalah Dimensi Etika-Normatif yang merujuk pada fondasi nilai dan prinsip yang mengarahkan tata kelola akademik. Dimensi ini mengkaji bagaimana nilai-nilai etika memengaruhi pengambilan keputusan, desain kebijakan, dan praktik governance dalam institusi pendidikan. Jessop (2003) menekankan bahwa reflexivity dalam meta-governance memerlukan fondasi etika yang eksplisit yang memungkinkan refleksi kritis terhadap asumsi dan konsekuensi dari berbagai mode governance. Nilamsari, Ichsan, dan Asasunnaja (2025) mengembangkan kerangka etika berbasis maqasid al-syariah yang dapat menjadi fondasi normatif bagi meta-governance pendidikan Islam. Harari (2018) memperingatkan bahwa tanpa fondasi etika yang kuat, tata kelola pendidikan akan rentan terhadap ko-optasi oleh kepentingan ekonomi dan teknologis yang mengabaikan kemanusiaan. UNESCO (2021) menekankan bahwa kontrak sosial baru untuk pendidikan harus dibangun di atas prinsip-prinsip keadilan, inklusivitas, dan solidaritas. Indikator dimensi ini meliputi kejelasan kerangka etika institusional, mekanisme refleksi etika dalam pengambilan keputusan, dan integrasi nilai-nilai keadilan dalam kebijakan akademik.

Dimensi kedua adalah Dimensi Teknologi-Digital yang menganalisis transformasi digital dalam tata kelola akademik. Dimensi ini mengkaji bagaimana

teknologi digital, kecerdasan buatan, dan big data mengubah proses governance, pengambilan keputusan, dan akuntabilitas dalam institusi pendidikan. Williamson (2017) menunjukkan bahwa big data dalam pendidikan telah menciptakan governance algoritmik yang memerlukan kerangka regulasi baru. Luckin (2018) mengidentifikasi bahwa kecerdasan buatan memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas governance melalui analitik prediktif dan rekomendasi berbasis data, namun juga membawa risiko bias dan dehumanisasi. Holmes, Bialik, dan Fadel (2019) menegaskan bahwa AI dalam pendidikan memerlukan governance yang memastikan transparansi, akuntabilitas, dan kesetaraan akses. Nurfathina dan Dermawan (2026) mengembangkan kerangka manajemen strategis berbasis AI yang menekankan perlunya keseimbangan antara otomasi dan intervensi manusia. Indikator dimensi teknologi-digital meliputi tingkat digitalisasi proses governance, ketersediaan kerangka etika teknologi, dan mekanisme akuntabilitas algoritmik.

Dimensi ketiga adalah Dimensi Global-Strategis yang mengkaji dinamika antara tekanan global dan respons lokal dalam tata kelola pendidikan. Dimensi ini menganalisis bagaimana standar global, peringkat internasional, dan agenda transnasional memengaruhi governance di tingkat institusional dan nasional. Schwab (2016) menunjukkan bahwa revolusi industri keempat telah menciptakan tekanan konvergensi yang mendorong institusi pendidikan di seluruh dunia untuk mengadopsi praktik governance yang seragam. OECD (2020) mengembangkan kerangka kompetensi global yang berpengaruh pada reformasi pendidikan, sementara UNESCO (2021) menawarkan visi pendidikan global yang menekankan kerjasama dan solidaritas. Arifin, Ridwan, dan Alaydrus (2025) menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan strategi governance yang memungkinkan daya saing global tanpa mengorbankan identitas dan nilai-nilai Islam. Indikator dimensi global-strategis meliputi kualitas respons terhadap standar global, kemampuan mempertahankan identitas lokal, dan strategi positioning internasional institusi.

Dimensi keempat adalah Dimensi Organisasional-Adaptif yang mengevaluasi kapasitas institusi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat dan tidak pasti. Dimensi ini mengkaji bagaimana organisasi pendidikan mengembangkan kemampuan untuk belajar, berinovasi, dan bertransformasi dalam menghadapi disrupsi. Senge (2006) mengembangkan konsep learning organization yang menekankan pentingnya sistem berpikir, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim sebagai basis governance adaptif. Fullan (2011) menunjukkan bahwa change leader yang efektif harus mampu mengelola perubahan kompleks dengan pendekatan yang reflektif dan kolaboratif. Kotter (2012) mengembangkan model perubahan delapan langkah yang memberikan kerangka operasional untuk transformasi governance. Nasution dan Hasanah (2025) mengembangkan konsep adaptive governance yang menekankan fleksibilitas, responsivitas, dan kapasitas belajar organisasi. Mulyasa (2021) menekankan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Indikator dimensi ini

meliputi kapasitas pembelajaran organisasi, fleksibilitas struktur governance, dan kecepatan respons terhadap perubahan lingkungan.

Dimensi kelima adalah Dimensi Ekologis-Berkelanjutan yang mengeksplorasi keberlanjutan tata kelola akademik dalam perspektif jangka panjang. Dimensi ini mengkaji bagaimana governance pendidikan mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan yang diambil saat ini, baik terhadap ekosistem akademik internal maupun terhadap masyarakat dan lingkungan yang lebih luas. Rohman dan Azizah (2026) mengembangkan konsep educational resilience yang menghubungkan ketahanan institusional dengan keberlanjutan governance. Hakiki dan Kamaruddin (2026) menunjukkan bahwa transformasi pendidikan di era AI memerlukan governance yang tidak hanya responsif terhadap kebutuhan saat ini tetapi juga antisipatif terhadap tantangan masa depan. Sørensen dan Torfing (2009) menekankan bahwa meta-governance yang demokratis harus mempertimbangkan dampak jangka panjang dan keberlanjutan dari proses governance. Indikator dimensi ekologis-berkelanjutan meliputi integrasi prinsip keberlanjutan dalam kebijakan, mekanisme evaluasi dampak jangka panjang, dan pembangunan kapasitas generasi penerus governance.

Tabel 1. Framework Multidimensi Meta-Governance Pendidikan

Dimensi	Fokus Analisis	Indikator Utama	Sumber Teoretis
Etika-Normatif	Fondasi nilai yang mengarahkan tata kelola akademik	1. Kerangka etis Mekanisme refleksi Integrasi ke dalam kebijakan	Jessop (2001); Samsari et al. (2018); UNESCO (2019)
Teknologi-Digital	Transformasi digital dalam tata kelola akademik dan implikasi	1. Digitalisasi tata kelola Kerangka etis digital Akuntabilitas digital	Williamson (2018); Holme (2019); Nurfathinawati (2026)
Global-Strategis	Dinamika global dan posisi institusi	1. Respons terhadap standar global Pemertahanan posisi internasional	Schwab (2020); UNESCO (2021); Arifin et al. (2022)

Organisasional-adaptif	Kapasitas adaptif pembelajaran organisasi	1. Kapasitas organisasi 1. Kemampuan organisasi dalam merespon perubahan	Senge (2011); Kotter (2012); Nasution (2025)
Ekologis-berkelanjutan	Keberlanjutan dalam perspektif jangka panjang	1. Integrasi prinsip keberlanjutan 1. Evaluasi dampak lingkungan 1. Pembangunan berkelanjutan	Rohman & Azis (2020); Hakiki (2020); Sen & Torfing (2020)

Framework multidimensi ini memberikan kerangka komprehensif untuk menganalisis meta-governance pendidikan sebagai proses integratif yang menghubungkan berbagai dimensi tata kelola akademik. Interaksi antar dimensi bersifat dinamis: dimensi etika-normatif menyediakan fondasi nilai, dimensi teknologi-digital menyediakan instrumen dan mediasi, dimensi global-strategis menyediakan konteks dan arah, dimensi organisasional-adaptif menyediakan kapasitas dan mekanisme, dan dimensi ekologis-berkelanjutan menyediakan perspektif jangka panjang. Keunikan framework ini terletak pada penempatan dimensi etika-normatif sebagai dimensi integratif yang memberikan arah dan batasan bagi keempat dimensi lainnya, memastikan bahwa meta-governance tidak hanya efektif secara operasional tetapi juga bermakna secara normatif dan berkelanjutan secara ekologis.

Model Transformasi Meta-Governance Pendidikan Berfase Empat

Berdasarkan sintesis literatur dan analisis tematik, penelitian ini mengembangkan model transformasi meta-governance pendidikan berfase empat yang menggambarkan tahapan dari kondisi governance konvensional menuju kondisi meta-governance reflektif dan adaptif. Model ini mengadaptasi kerangka perubahan organisasi dari Fullan (2011) dan Kotter (2012), serta menerapkannya secara spesifik pada konteks transformasi tata kelola akademik mengintegrasikan dimensi etika, teknologi, dan globalisasi.

Fase pertama adalah Diagnosis yang berfokus pada pemetaan dan analisis kondisi governance existing serta identifikasi kesenjangan antara kondisi saat ini dan ideal meta-governance. Pada fase ini, institusi pendidikan melakukan assessment komprehensif terhadap struktur governance, budaya organisasi, dan kapasitas yang ada. Jessop (2003) menekankan bahwa diagnosis dalam meta-governance harus mencakup identifikasi mode governance yang beroperasi, asumsi yang mendasarinya, dan ironi yang menyertainya. Deem, Hillyard, dan

Reed (2007) menunjukkan bahwa diagnosis harus mengidentifikasi sejauh mana new managerialism telah mendominasi tata kelola akademik dan dampaknya terhadap otonomi akademik. Pierre dan Peters (2000) menegaskan bahwa pemahaman tentang aktor, institusi, dan jaringan yang terlibat dalam governance merupakan prasyarat untuk diagnosis yang akurat. Aktivitas utama pada fase diagnosis meliputi pemetaan stakeholder governance, analisis mode governance yang beroperasi, identifikasi kesenjangan dan konflik antar logika governance, dan penilaian kapasitas institusional untuk meta-governance.

Fase kedua adalah Desain yang berfokus pada perancangan arsitektur meta-governance yang integratif dan kontekstual. Pada fase ini, prinsip-prinsip meta-governance diterjemahkan ke dalam desain kelembagaan yang mengakomodasi berbagai logika governance secara seimbang. Sørensen dan Torfing (2009) mengidentifikasi tiga mekanisme meta-governance yang harus dirancang: desain institusional yang menetapkan aturan main, fasilitasi proses yang memungkinkan dialog dan negosiasi, dan partisipasi langsung yang memastikan legitimasi demokratis. Senge (2006) menekankan bahwa desain organisasi pembelajaran harus mencakup sistem berpikir yang holistik dan visi bersama yang mengintegrasikan berbagai perspektif. Aktivitas utama pada fase desain meliputi perancangan struktur governance multi-level, pengembangan mekanisme koordinasi antar logika governance, desain sistem monitoring dan evaluasi yang reflektif, dan formulasi kebijakan yang mengintegrasikan dimensi etika, teknologi, dan globalisasi.

Fase ketiga adalah Implementasi yang berfokus pada operasionalisasi desain meta-governance dalam praktik tata kelola akademik sehari-hari. Pada fase ini, desain yang telah dirumuskan diterapkan secara bertahap dengan memperhatikan kesiapan institusional dan resistensi terhadap perubahan. Fullan (2011) menekankan bahwa implementasi perubahan yang efektif memerlukan kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang transparan, dan pengelolaan resistensi yang konstruktif. Kotter (2012) mengembangkan prinsip-prinsip implementasi perubahan yang mencakup penciptaan urgensi, pembentukan koalisi pemandu, pengembangan visi dan strategi, komunikasi visi perubahan, pemberdayaan tindakan, penciptaan kemenangan jangka pendek, konsolidasi, dan institusionalisasi perubahan. Mulyasa (2021) menekankan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan perubahan governance dengan pendekatan yang partisipatif dan kolaboratif. Aktivitas utama pada fase implementasi meliputi peluncuran program meta-governance, pembangunan kapasitas stakeholder, integrasi teknologi dalam proses governance, dan monitoring awal implementasi.

Fase keempat adalah Evaluasi-Refleksi yang berfokus pada penilaian efektivitas meta-governance dan refleksi kritis terhadap asumsi, proses, dan dampaknya. Pada fase ini, institusi tidak hanya mengevaluasi kinerja governance tetapi juga merefleksikan kualitas meta-governance itu sendiri. Jessop (2003)

menekankan bahwa requisite irony dalam meta-governance menuntut kesadaran bahwa setiap mode governance memiliki keterbatasan dan menghasilkan konsekuensi yang tidak diinginkan. Rohman dan Azizah (2026) mengembangkan konsep educational resilience yang mengintegrasikan evaluasi dan refleksi sebagai basis keberlanjutan governance. UNESCO (2021) menyerukan evaluasi pendidikan yang tidak hanya berbasis metrik kinerja tetapi juga refleksi tentang tujuan dan makna pendidikan. Aktivitas utama pada fase evaluasi-refleksi meliputi evaluasi komprehensif terhadap proses dan hasil meta-governance, refleksi kritis terhadap asumsi dan paradigma yang mendasari, pembelajaran dari praktik terbaik dan kegagalan, dan reformulasi strategi berdasarkan temuan evaluasi.

Tabel 2. Model Transformasi Meta-Governance Pendidikan Berfase Empat

Fase	Karakteristik	Strategi Utama	Indikator Hasil
Diagnosis	Pemetaan dan analisis governance existing, identifikasi kesenjangan logika	1. Pemetaan stakeholder governance 2. Analisis mekanisme governance 3. Identifikasi kesenjangan dan kekurangan governance	1. Tersedianya pemetaan stakeholder governance komprehensif 2. Teridentifikasi mekanisme logika governance 3. Terukurinya kapasitas governance
Desain	Perancangan struktur meta-governance adaptif dan kontekstual	1. Perancangan governance multi-level 2. Mekanisme koordinasi antar sistem monitorisasi kebijakan integratif	1. Tersedia governance berbasis mekanisme koordinasi antar sistem monitorisasi kebijakannya adaptif
Implementasi	Operasionalisasi meta-governance bertahap partisipatif	1. Peluncuran mekanisme pembangunan stakeholder integrasi teknologi governance 2. Monitoring awal	1. Beroperasinya mekanisme pembangunan stakeholder Terintegrasi teknologi governance
Evaluasi-Refleksi	Penilaian refleksi kritis terhadap	1. Evaluasi komprehensif 2. Refleksi	1. Terselenggaranya evaluasi komprehensif dan refleksinya

	si dan dampak migma nance	embelajaran ik ormulasi strate	Terumuskan elajaran revisinya strategi
--	------------------------------	--------------------------------------	--

Model transformasi berfase empat ini bersifat iteratif dan siklis, di mana hasil evaluasi-refleksi pada fase keempat menjadi input untuk diagnosis ulang pada fase pertama dalam siklus berikutnya. Sifat siklis ini memastikan bahwa meta-governance pendidikan terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan konteks, bukan menjadi kerangka statis yang kaku. Institusi pendidikan dapat berada pada fase yang berbeda untuk dimensi yang berbeda secara simultan, misalnya dimensi teknologi-digital sudah pada fase implementasi sementara dimensi etika-normatif masih pada fase diagnosis. Fleksibilitas ini memungkinkan transformasi yang tidak seragam namun tetap terkoordinasi melalui mekanisme meta-governance yang menghubungkan berbagai dimensi dan fase.

Kecepatan transisi antar fase dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci, meliputi kualitas kepemimpinan transformasional yang mampu mengartikulasikan visi meta-governance, tingkat kematangan organisasi dalam hal pembelajaran dan adaptasi, dukungan regulasi dan kebijakan dari pemerintah, serta ketersediaan sumber daya untuk investasi dalam infrastruktur governance baru. Institusi yang memiliki tradisi governance kolaboratif dan budaya reflektif cenderung bergerak lebih cepat melalui fase-fase transformasi. Sebaliknya, institusi yang terbelenggu oleh birokrasi kaku, budaya paternalistik, dan resistensi terhadap perubahan mungkin memerlukan waktu lebih lama dan pendekatan yang lebih inkremental. Oleh karena itu, strategi transformasi harus disesuaikan dengan konteks spesifik masing-masing institusi untuk memastikan efektivitas dan keberlanjutan.

Studi Kasus Institusi Pendidikan di Indonesia

Untuk menguji penerapan framework multidimensi dan model transformasi berfase, penelitian ini menganalisis tiga institusi pendidikan di Indonesia yang memiliki karakteristik dan pendekatan governance yang berbeda. Pemilihan kasus didasarkan pada variasi dalam jenis institusi, kapasitas teknologi, dan pendekatan governance yang diterapkan. Analisis komparatif terhadap ketiga kasus memberikan pemahaman yang lebih kaya tentang bagaimana konteks institusional memengaruhi implementasi meta-governance pendidikan.

Kasus pertama adalah Universitas Negeri besar yang telah mengadopsi governance berbasis kinerja dan akuntabilitas. Universitas jenis ini biasanya telah mengimplementasikan sistem manajemen mutu berbasis ISO, pengukuran kinerja berbasis indikator, dan akuntabilitas berbasis bukti. Deem, Hillyard, dan Reed (2007) mengidentifikasi bahwa universitas semacam ini cenderung mengalami dominasi logika manajerial atas logika akademik. Dalam konteks meta-governance, tantangan utama universitas ini adalah mengembangkan mekanisme yang mampu menyeimbangkan logika manajerial yang sudah mapan dengan logika akademik

yang terpinggirkan, serta mengintegrasikan dimensi teknologi dan globalisasi tanpa mengorbankan integritas akademik. Nasution dan Hasanah (2025) menunjukkan bahwa adaptive governance dalam konteks universitas negeri besar memerlukan reform birokrasi yang mendalam dan pemberdayaan unit akademik. Secara transformasi, universitas ini berada pada transisi antara fase diagnosis dan desain, dengan kesadaran akan kebutuhan meta-governance yang mulai tumbuh namun desain yang belum matang.

Kasus kedua adalah Universitas Islam Swasta yang mengembangkan governance berbasis nilai keislaman dan tradisi keilmuan Islam. Universitas jenis ini menghadapi tantangan unik dalam mengintegrasikan logika akademik, manajerial, dan keislaman secara simultan. Arifin, Ridwan, dan Alaydrus (2025) menunjukkan bahwa manajemen mutu pengembangan SDM dalam lembaga pendidikan Islam memerlukan pendekatan yang mengintegrasikan standar global dengan nilai-nilai Islam. Nurfathina dan Dermawan (2026) mengembangkan kerangka manajemen strategis berbasis AI untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam. Hakiki dan Kamaruddin (2026) menganalisis transformasi filosofis lembaga pendidikan Islam di era AI, menemukan bahwa tantangan utama adalah mengelola ketegangan antara tradisi keilmuan Islam dan tuntutan inovasi teknologi. Yusgiantara dan Baidi (2025) mengembangkan kerangka epistemologis untuk integrasi AI dalam pendidikan Islam yang menekankan perlunya keseimbangan antara inovasi dan integritas epistemologis. Secara transformasi, universitas Islam swasta ini berada pada fase desain, dengan fondasi nilai yang kuat namun mekanisme meta-governance yang masih perlu dikembangkan.

Kasus ketiga adalah Institut Teknologi yang mengembangkan governance berbasis inovasi dan teknologi. Institut jenis ini biasanya menjadi yang pertama mengadopsi teknologi digital dalam proses governance, termasuk learning analytics, algoritma prediktif, dan platform digital untuk pengambilan keputusan. Williamson (2017) menunjukkan bahwa institusi semacam ini berisiko tinggi mengalami teknokrasi algoritmik, di mana keputusan governance sepenuhnya diserahkan kepada algoritma tanpa intervensi manusia yang memadai. Luckin (2018) memperingatkan bahwa ML dan AI dalam pendidikan memerlukan governance yang memastikan keterlibatan manusia dalam pengambilan keputusan kritis. Holmes, Bialik, dan Fadel (2019) menekankan bahwa AI dalam pendidikan harus dibimbing oleh prinsip-prinsip etika dan tujuan pedagogis yang jelas. Dalam konteks meta-governance, tantangan utama institut teknologi adalah mengembangkan mekanisme yang memastikan bahwa inovasi teknologi melayani tujuan pendidikan, bukan sebaliknya, dan bahwa dimensi etika tidak terkorbankan oleh efisiensi teknologis. Secara transformasi, institut teknologi ini berada pada fase implementasi untuk dimensi teknologi-digital, namun masih pada fase diagnosis untuk dimensi etika-normatif.

Tabel 3. Analisis Komparatif Studi Kasus Institusi Pendidikan di Indonesia

Aspek	Universitas Negeri	Universitas Islam	Institut Teknologi
Paradigma Governance	Governance berbasis kinerja, stabilitas; dominasi manajerial	Governance berbasis nilai keislaman, tradisi keilmuan, akademi, manajerial-keislaman	Governance berbasis logika teknologi dan teknologi
Dimensi Etika	Sedang; profesional ada pengaruh; diatur oleh norma	Tinggi; fondasi keislaman, implementasi normatif	Rendah-Sedang; teknologi berkembang; terstruktur
Dimensi Teknologi	Sedang; terpusat; mulai dimanfaatkan	Sedang-Rendah; teknologi bertahap awal	Tinggi; AI, learning analytics; risiko
Dimensi Global	Tinggi; internasional; peringkat nasional	Sedang; daya saing melalui identitas nasional	Tinggi; kolaborasi global; teknologi internasional
Fase Transformasi	Diagnosis-Desain (Pemeriksaan)	Desain (fondasi kuat, mekanistik dikembangkan)	Implementasi (teknologi); Diagnostik
Tantangan Utama	1. Dominasi logika manajerial 2. Reformasi birokrasi 3. Pemberdayaan masyarakat	1. Integrasi tradisi keislaman 2. Ketegangan Islamitas 3. Kapasitas teknologi	1. Risiko teknologi 2. Risiko teknologi pembelajaran 3. Keterlibatan masyarakat 4. Keputusan AI
Keunggulan Komparatif	Struktur governance yang mapan; daya memantapkan; stabilitas kuat	Fondasi etika keislaman; komitmen khusus; spesialisasi	Kapabilitas teknologi; inovasi cepat; digital culture

Analisis komparatif menunjukkan bahwa ketiga institusi memiliki keunggulan dan keterbatasan yang berbeda dalam mengimplementasikan meta-governance. Universitas negeri besar memiliki struktur governance yang mapan

namun terbelenggu oleh dominasi logika manajerial. Universitas Islam swasta memiliki fondasi etika yang kuat namun menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan tradisi dan inovasi. Institut teknologi memiliki kapabilitas teknologi yang unggul namun rentan terhadap teknokrasi algoritmik. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa meta-governance pendidikan harus kontekstual dan disesuaikan dengan kekhasan masing-masing institusi.

Sebuah temuan penting dari analisis komparatif ini adalah bahwa ketiga institusi menghadapi tantangan bersama dalam mengembangkan dimensi etika-normatif sebagai fondasi meta-governance. Meskipun konteks dan sumber tantangan berbeda, yaitu dominasi manajerial di universitas negeri, ketegangan tradisi-inovasi di universitas Islam, dan risiko teknokrasi di institut teknologi, inti permasalahannya sama: dimensi etika cenderung terpinggirkan oleh logika governance yang lebih kuat dan terstruktur. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan kapasitas refleksi etika sebagai komponen integral meta-governance harus menjadi prioritas lintas institusi, bukan hanya sekadar pelengkap governance yang bersifat opsional.

Analisis Kritis: Tantangan dan Risiko Meta-Governance Pendidikan

Meskipun framework multidimensi dan model transformasi yang dikembangkan menawarkan kerangka yang komprehensif, terdapat sejumlah tantangan dan risiko yang perlu dikritisi secara mendalam. Analisis kritis ini penting untuk menghindari pandangan yang terlalu optimistis tentang potensi meta-governance dan untuk mengidentifikasi batasan-batasan yang perlu diperhatikan dalam implementasinya.

Risiko pertama adalah elitisasi meta-governance, yaitu kecenderungan untuk menjadikan meta-governance sebagai domain eksklusif elit organisasi yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus. Ketika meta-governance hanya dipraktikkan oleh manajemen puncak atau tim khusus tanpa partisipasi broader stakeholders, ia kehilangan dimensi demokratis yang menjadi salah satu prinsip utamanya. Sørensen dan Torfing (2009) memperingatkan bahwa meta-governance yang tidak demokratis dapat menjadi instrumen kontrol yang lebih halus namun sama efektifnya dengan hierarki konvensional. Jessop (2003) menekankan bahwa requisite irony dalam meta-governance menuntut kesadaran bahwa upaya mengatasi masalah governance dapat menciptakan masalah baru berupa elitisasi pengetahuan governance. Dalam konteks pendidikan Indonesia, risiko ini semakin serius mengingat budaya paternalistik yang masih kuat di banyak institusi, di mana pengambilan keputusan cenderung terkonsentrasi pada pimpinan tanpa partisipasi bawahan yang memadai.

Risiko kedua adalah paralisis analitik, yaitu kecenderungan untuk terjebak dalam analisis tak berujung tentang mode governance yang tepat tanpa mengambil tindakan konkret. Sifat refleksif dari meta-governance yang menuntut analisis kritis terus-menerus dapat menjadi alasan untuk menunda keputusan dan menghindari

risiko. Pierre dan Peters (2000) menunjukkan bahwa governance yang terlalu reflektif tanpa aksi dapat menghasilkan institusi yang paralitis dan tidak mampu merespons tantangan dengan cepat. Fullan (2011) menekankan bahwa change leader yang efektif harus menyeimbangkan refleksi dan aksi, mengambil keputusan dengan informasi yang tidak sempurna namun tetap reflektif. Kotter (2012) memperingatkan bahwa terlalu banyak analisis tanpa tindakan adalah salah satu penyebab utama kegagalan perubahan organisasi. Risiko paralisis analitik semakin menguat dalam konteks akademik yang secara tradisional menghargai analisis mendalam dan sikap kritis, yang kadang-kadang menghasilkan keengganan untuk bertindak.

Risiko ketiga adalah teknokratisasi meta-governance, yaitu kecenderungan untuk mengandalkan teknologi digital sebagai satu-satunya mekanisme koordinasi antar mode governance. Dalam era digital, terdapat godaan untuk menyerahkan fungsi meta-governance sepenuhnya kepada platform teknologi, algoritma, dan dashboard yang mengotomasi proses koordinasi. Williamson (2017) memperingatkan bahwa governance algoritmik dalam pendidikan dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang efisien namun tidak transparan dan tidak akuntabel. Selwyn (2016) menegaskan bahwa teknologi pendidikan selalu memiliki dimensi politik yang perlu dikritisi, dan mengotomasi governance tanpa intervensi manusia yang memadai berisiko menghasilkan sistem yang dehumanisasi. Risiko teknokratisasi ini semakin menguat dengan perkembangan AI governance yang menjanjikan efisiensi dan skalabilitas, namun potensial mengurangi ruang untuk refleksi etika dan partisipasi manusia.

Risiko keempat adalah isomorfisme governance, yaitu kecenderungan untuk mengadopsi model meta-governance yang seragam tanpa mempertimbangkan kekhasan konteks lokal. Tekanan globalisasi dan standarisasi dapat mendorong institusi pendidikan di Indonesia untuk mengadopsi model meta-governance yang dikembangkan di konteks Barat tanpa adaptasi yang memadai. Deem, Hillyard, dan Reed (2007) menunjukkan bahwa isomorfisme institusional dalam pendidikan tinggi sering kali menghasilkan governance yang secara formal sesuai standar global namun tidak sesuai dengan konteks dan kebutuhan lokal. Castells (2010) mengingatkan bahwa logika jaringan global dapat mengabaikan identitas lokal dan menghasilkan homogenisasi yang merugikan keanekaragaman institusional. Mulyasa (2021) menekankan bahwa tata kelola pendidikan di Indonesia harus mempertimbangkan konteks sosial-budaya yang spesifik, termasuk tradisi keagamaan dan kearifan lokal yang menjadi fondasi masyarakat Indonesia.

Tabel 4. Risiko Kritis dan Strategi Mitigasi Meta-Governance Pendidikan

Risiko	Deskripsi	Dampak	Strategi Mitigasi
Elitisasi nance	Meta-governance di domain eksklusif	Pengambilan terkonsentrasi	1. Demokrasi tahuan nance

	kehilangan demokratis	dimipasi masi semu	pseudatihan multi-le	Mekanis ipasi substantif
Paralisis Analitik	Terjebak dan is tak berujung takan konkret	Institusi lambat; inefisi er daya	paral	1. Keseimbangan is-aksi eputusan den nasi terb ototipe cepat f
Teknokratisasi M nance	Mengandalkan logi sebagai mekanis inasi	Governance smanisasi; keputu transpa abilitas algorit		1. Human-in-governa Transpara tmik Etika tekno uktur
Isomorfisme nance	Mengadopsi governance adaptasi kontekst	Governance seraglis tanpa substak sesuai kebutu hilangnya identit		1. Adap tual globalisasi mo nance nguatan ident

Analisis kritis ini menegaskan bahwa meta-governance pendidikan tidak dapat dikembangkan secara mekanistik dan universal. Keempat risiko yang diidentifikasi saling berkaitan: elitisasi meta-governance dapat diperburuk oleh teknokratisasi yang menjadikan teknologi sebagai instrumen kontrol elit; paralisis analitik dapat diperkuat oleh elitisasi yang mempersulit pengambilan keputusan kolektif; dan isomorfisme governance dapat menjadi jalan pintas yang menghindari kompleksitas meta-governance refleksif dengan mengadopsi model siap pakai dari luar. Mitigasi risiko harus dilakukan secara terintegrasi dengan membangun budaya governance yang reflektif, demokratis, dan kontekstual, di mana meta-governance dipraktikkan sebagai proses kolektif yang berkelanjutan, bukan sebagai proyek teknokratis yang dipaksakan dari atas.

KESIMPULAN

Penelitian ini telah mengembangkan konsep meta-governance pendidikan sebagai kerangka integratif yang menghubungkan dimensi etika, teknologi, dan globalisasi dalam tata kelola akademik. Framework multidimensi yang mencakup dimensi etika-normatif, teknologi-digital, global-strategis, organisasional-adaptif, dan ekologis-berkelanjutan memberikan lensa analitis yang mampu mengakomodasi kompleksitas tata kelola akademik kontemporer secara holistik. Model transformasi berfase empat yang terdiri dari diagnosis, desain,

implementasi, dan evaluasi-refleksi menyediakan peta jalan yang siklis dan iteratif bagi institusi pendidikan dalam membangun meta-governance yang refleksif dan adaptif. Temuan utama menunjukkan bahwa meta-governance pendidikan menuntut pergeseran dari paradigma managerialis yang mendominasi tata kelola akademik saat ini menuju paradigma refleksif-kolaboratif yang mampu mengoordinasikan berbagai logika governance tanpa menekankan satu logika secara dominan. Kontribusi teoretis utama penelitian ini adalah pengembangan konsep meta-governance pendidikan yang secara eksplisit mengintegrasikan dimensi etika, teknologi, dan globalisasi sebagai komponen yang saling bergantung dan tidak dapat dipisahkan. Studi kasus mengkonfirmasi bahwa implementasi meta-governance sangat bergantung pada konteks institusional, dan tidak ada model tunggal yang dapat diterapkan secara universal. Analisis kritis mengungkap empat risiko utama yang mengancam efektivitas meta-governance: elitisasi, paralisis analitik, teknokratisasi, dan isomorfisme governance. Mitigasi risiko ini memerlukan pendekatan yang terintegrasi dan refleksif, dengan membangun budaya governance yang demokratis, kontekstual, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Penelitian ini menegaskan bahwa meta-governance pendidikan bukan tentang menciptakan struktur governance yang sempurna, melainkan tentang membangun kapasitas untuk terus merefleksikan, mengadaptasi, dan mengoordinasikan berbagai mode governance secara bijaksana dalam menghadapi kompleksitas yang terus berubah.

Berdasarkan temuan dan analisis yang telah dipaparkan, penelitian ini merumuskan beberapa rekomendasi strategis. Pertama, pengembangan kapasitas meta-governance refleksif perlu menjadi prioritas dalam transformasi tata kelola akademik. Kapasitas ini mencakup kemampuan untuk merefleksikan asumsi dan konsekuensi dari berbagai mode governance, mengoordinasikan berbagai logika governance secara seimbang, dan mengelola ironi dan paradoks yang inheren dalam proses governance. Program pelatihan meta-governance harus dirancang untuk semua level manajemen dan staf akademik, bukan hanya untuk pimpinan puncak, agar demokratisasi governance tidak sekadar retorika tetapi menjadi praktik sehari-hari yang terinternalisasi dalam budaya organisasi. Kedua, penguatan infrastruktur etika-teknologi memerlukan investasi yang terencana dan berkelanjutan. Ini mencakup pengembangan kerangka etika teknologi yang komprehensif, mekanisme akuntabilitas algoritmik yang transparan, dan sistem human-in-the-loop yang memastikan keterlibatan manusia dalam pengambilan keputusan kritis. Teknologi governance harus dirancang sebagai alat yang memperkuat kapasitas refleksi dan partisipasi, bukan sebagai mekanisme otomasi yang menggantikan penilaian manusia. Kerangka etika teknologi harus dikembangkan secara partisipatif dengan melibatkan berbagai stakeholder, termasuk dosen, mahasiswa, dan masyarakat, agar memperoleh legitimasi yang luas dan tidak menjadi instrumen kontrol yang bersifat top-down. Ketiga, pembangunan arsitektur governance multi-level harus mempertimbangkan keseimbangan antara standar global dan konteks lokal. Arsitektur governance ini harus mampu mengakomodasi berbagai level pengambilan keputusan, dari level

mikro (program studi dan kelas) hingga level makro (institusi dan nasional), dengan mekanisme koordinasi yang jelas dan fleksibel. Keempat, penelitian lanjutan perlu dilakukan untuk mengembangkan instrumen pengukuran meta-governance yang tervalidasi, melakukan studi longitudinal tentang dampak meta-governance terhadap kualitas akademik dan keadilan sosial, serta mengeksplorasi peran kecerdasan buatan dalam mendukung proses meta-governance yang demokratis dan reflektif, bukan sebagai pengganti pengambilan keputusan manusia melainkan sebagai instrumen yang memperkuat kapasitas refleksi dan koordinasi.

DAFTAR RUJUKAN

Arifin, Z., Ridwan, R., & Alaydrus, S. A. J. (2025). Quality Management of Human Resource Development in Realizing Globally Competitive Islamic Educational Institutions. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*. <https://jipp.unram.ac.id/index.php/jipp/article/view/4353>

Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell.

Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism*. Oxford University Press.

Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. Jossey-Bass.

Hakiki, D. Q., & Kamaruddin, I. (2026). Transformasi Lembaga Pendidikan Islam Indonesia di Era Artificial Intelligence (AI): Analisis Filosofis terhadap Perubahan Paradigma Pendidikan. *Paradigma Pendidikan*. <https://journal.nuspublications.or.id/paradigma/article/view/396>

Harari, Y. N. (2018). *21 Lessons for the 21st Century*. Jonathan Cape.

Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial Intelligence in Education: Promises and Implications for Teaching and Learning*. Center for Curriculum Redesign.

Jessop, B. (2003). *Governance and Meta-Governance: On Reflexivity, Requisite Variety, and Requisite Irony*. In *Governance as Social and Political Communication*. Manchester University Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Luckin, R. (2018). *Machine Learning and Human Intelligence: The Future of Education for the 21st Century*. UCL IOE Press.

Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nasution, M., & Hasanah, U. (2025). Adaptive Governance in Higher Education Facing Global Challenges. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.

Nilamsari, F., Ichsan, W., & Asasunnaja, R. (2025). Etika Penggunaan ChatGPT dalam Pendidikan dan Ekonomi Islam: Tinjauan Maqasid al-Shari'ah. *Cyberspace Journal*. <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/cyberspace/article/view/31834>

Nurfathina, A. L., & Dermawan, O. (2026). Strategic Management and Artificial Intelligence in Enhancing Competitiveness of Islamic Educational Institutions: A Systematic Literature Review. *Re-JIEM*. <https://ejournal.uinmadura.ac.id/index.php/re-jiem/article/view/24266>

OECD. (2020). *The Future of Education and Skills 2030*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>

Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, Politics and the State*. London: Macmillan.

Rohman, F., & Azizah, N. (2026). Educational Resilience and Innovation Management in Society 5.0. *International Journal of Educational Development*.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.

Selwyn, N. (2016). *Education and Technology: Key Issues and Debates*. Bloomsbury Publishing.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective and Democratic through Metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234-258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>

UNESCO. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>

Williamson, B. (2017). *Big Data in Education: The Digital Future of Learning, Policy and Practice*. Sage Publications.

Yusgiantara, A., & Baidi, B. (2025). Incorporating Artificial Intelligence into Islamic Education: An Epistemological Framework for Knowledge Interconnection in the Age of Industry 5.0. *Lisyabab Journal*. <http://lisyabab.staimaswonogiri>.