



POLITIK JEMBATAN DI KAMPUS: RELASI KUASA, LEGITIMASI, DAN INSTITUSIONALISASI INOVASI AKADEMIK DALAM TRANSISI PEMBELAJARAN MBKM–OBE

Surya Adinata^{1*}

¹Program Studi Teknik Sipil, Fakultas Teknik, Universitas Islam Kuantan Singingi, Riau, Indonesia

*Corresponding author: suryaadinatashineandrise@gmail.com

Abstrak

Pendidikan tinggi merupakan ruang pembelajaran sekaligus organisasi sosial yang mempertemukan kreativitas akademik, kewenangan formal, kepemimpinan, birokrasi, legitimasi, dan pengakuan institusional. Penelitian ini bertujuan mengembangkan konsep Politik Jembatan melalui studi kasus pembangunan jembatan di lingkungan kampus sebagai bagian dari pembelajaran Mata Kuliah Perencanaan Jembatan. Jembatan beton bertulang berukuran panjang 4 meter, lebar 2,5 meter, dan tebal 0,25 meter tersebut pada awalnya merupakan artefak pembelajaran Teknik Sipil berbasis proyek dengan pembiayaan swadaya dosen dan mahasiswa, tetapi dalam perkembangannya melibatkan berbagai aktor dan struktur organisasi perguruan tinggi. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif-reflektif, analisis dokumen, dan rekonstruksi kurikuler. Data bersumber dari Rencana Pembelajaran Semester (RPS), laporan praktik, dokumentasi kegiatan, produk proyek mahasiswa, serta rekonstruksi RPS berbasis Outcome-Based Education (OBE). Analisis difokuskan pada enam dimensi Politik Jembatan, yaitu grassroots academic initiative, peran dosen sebagai boundary-spanning academic actor, kekuasaan organisasional, legitimasi formal dan substantif, pengakuan simbolik, serta sensemaking antaraktor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan teknis inovasi akademik tidak secara otomatis menghasilkan legitimasi organisasional. Inovasi dapat memperoleh legitimasi pedagogik dan teknis, tetapi menghadapi ambiguitas prosedural, batas kewenangan, dan negosiasi makna simbolik. Rekonstruksi RPS berbasis OBE menjadi mekanisme institusionalisasi untuk mentransformasikan inovasi individual menjadi praktik akademik yang terukur dan berkelanjutan. Kerangka Politik Jembatan dirumuskan melalui tahapan Grassroots Academic Initiative → Engineering Learning Artefact → Organisational Negotiation → Structural Legitimacy → Symbolic Recognition → OBE-Based Institutionalisation → Continuous Quality Improvement.

Kata kunci: Politik Jembatan; politik organisasi; legitimasi; kekuasaan simbolik; perguruan tinggi; Outcome-Based Education; Project-Based Learning; MBKM.

1. PENDAHULUAN

1.1 Kampus sebagai Ruang Akademik dan Ruang Organisasi

Perguruan tinggi secara normatif dibangun sebagai ruang produksi pengetahuan, pembelajaran, penelitian, kreativitas, kebebasan akademik, dan pengabdian kepada masyarakat. Namun perguruan tinggi pada saat yang sama merupakan sebuah organisasi. Ia mempunyai struktur kewenangan, jabatan, prosedur, pembagian sumber daya, mekanisme pengambilan



keputusan, sistem komunikasi, aturan formal, dan budaya organisasi. Karena itu, aktivitas akademik tidak pernah sepenuhnya terpisah dari konteks organisasional.

Literatur mutakhir menunjukkan bahwa politik organisasi merupakan salah satu realitas dalam pendidikan tinggi. Tinjauan sistematis Mohamed et al. [9] terhadap penelitian 1990–2024 menemukan isu dominan berupa dinamika kekuasaan, pengambilan keputusan, hubungan antarstaf, kinerja akademik, dan tata kelola universitas. Politik organisasi tidak harus dipahami sebagai politik kepartaian atau praktik negatif. Dalam pengertian organisasi, politik muncul ketika aktor dengan posisi, informasi, kepentingan, sumber daya, dan legitimasi yang berbeda berinteraksi untuk memengaruhi keputusan atau penafsiran atas suatu peristiwa.

Kampus menjadi menarik karena di dalamnya terdapat dua logika yang harus hidup berdampingan. Logika pertama adalah logika akademik, yang menghargai kreativitas, penemuan, eksperimen, kebebasan berpikir, dan inisiatif. Logika kedua adalah logika organisasi, yang mengutamakan akuntabilitas, struktur kewenangan, tanggung jawab, prosedur, keamanan, administrasi, dan pengendalian sumber daya. Kedua logika tersebut sebenarnya tidak harus berkonflik. Persoalan muncul ketika sistem tidak menyediakan mekanisme yang cukup baik untuk menghubungkan keduanya.

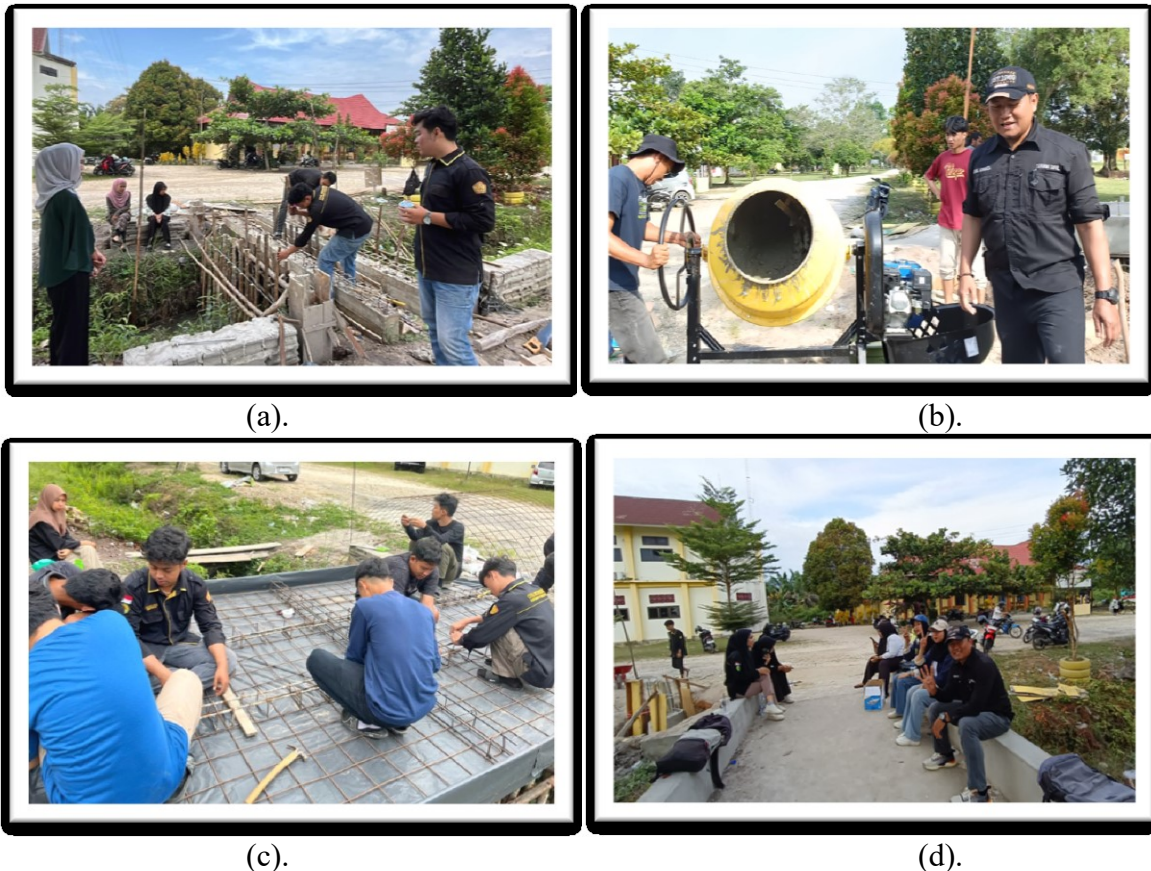
1.2 Jembatan sebagai Pemicu Pembacaan Politik Organisasi

Kasus yang menjadi konteks artikel ini berawal dari kegiatan pembelajaran Mata Kuliah Perencanaan Jembatan. Dalam pelaksanaannya, mahasiswa bersama dosen tidak berhenti pada aktivitas perhitungan struktur, penyusunan desain, dan pembuatan gambar teknik, tetapi mengembangkan pengalaman belajar melalui praktik pembangunan jembatan secara langsung. Kegiatan tersebut menghasilkan sebuah karya fisik berupa jembatan beton bertulang yang dibangun melalui pembiayaan swadaya dosen dan mahasiswa. Jembatan memiliki panjang 4 meter, lebar 2,5 meter, dan tebal 0,25 meter. Pembangunan ini menjadi bagian dari pengalaman pembelajaran berbasis proyek yang mengintegrasikan pengetahuan teoritis dengan praktik lapangan. Secara pedagogik, proyek semacam ini memiliki nilai yang kuat karena memungkinkan mahasiswa mengembangkan kemampuan teknis sekaligus keterampilan pemecahan masalah, kerja sama, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Project-Based Learning (PjBL) dalam pendidikan teknik dapat mempertemukan pengetahuan, desain, pemecahan masalah, kerja kelompok, dan komunikasi dalam satu pengalaman pembelajaran yang kontekstual [1]–[4].

Namun, sebuah karya yang berada di lingkungan perguruan tinggi tidak hanya memiliki dimensi teknis dan pedagogik. Ketika suatu konstruksi menjadi bagian dari lingkungan fisik kampus, memperoleh perhatian dari berbagai pihak, membutuhkan penggunaan ruang, dokumentasi, pengesahan, pemeliharaan, atau bentuk pengakuan tertentu, karya tersebut mulai memasuki ranah organisasi. Pada tahap ini, keberhasilan proyek tidak lagi hanya ditentukan oleh kualitas teknis dan keberhasilan pembelajaran, tetapi juga oleh hubungan antaraktor, struktur kewenangan, prosedur, komunikasi, serta legitimasi institusional.

Dengan demikian, pertanyaan penelitian bergeser dari sekadar “apakah jembatan berhasil dibangun?” menjadi pertanyaan yang lebih luas, yaitu “siapa yang memiliki kewenangan

terhadap proyek, siapa yang bertanggung jawab, siapa yang perlu mengetahui, siapa yang memberikan legitimasi, siapa yang memperoleh pengakuan, dan bagaimana karya tersebut dapat menjadi bagian yang sah dari institusi?”. Pergeseran perspektif inilah yang menjadi dasar pengembangan konsep Politik Jembatan dalam penelitian ini.



Gambar 1. Kondisi akhir jembatan sebagai artefak pembelajaran dan objek organisasi. Pada titik inilah jembatan berubah dari objek Teknik Sipil menjadi objek analisis organisasi. Materialisasi pembelajaran membuat proyek berpindah dari academic exercise menjadi institutional event.

1.3 Politik Jembatan

Artikel ini menggunakan istilah Politik Jembatan bukan sebagai teori politik negara dan bukan pula sebagai metafora konflik personal. Politik Jembatan didefinisikan sebagai kerangka konseptual untuk membaca proses ketika inisiatif akademik, karya nyata, kewenangan struktural, komunikasi, legitimasi, pengakuan simbolik, dan institusionalisasi berinteraksi dalam organisasi pendidikan tinggi.

Kata jembatan mempunyai dua makna. Pertama, jembatan adalah artefak fisik yang nyata. Kedua, jembatan menjadi metafora hubungan yang seharusnya tercipta antara mahasiswa dan

dosen, inisiatif dan struktur, kreativitas dan regulasi, substansi dan prosedur, otoritas dan partisipasi, serta inovasi individual dan institusionalisasi. Dengan demikian, Politik Jembatan bukan terutama studi mengenai siapa yang menang, tetapi studi mengenai bagaimana sebuah karya memperoleh makna, otoritas, dan legitimasi di dalam organisasi.

1.4 Kesenjangan Penelitian dan Tujuan

Kajian PjBL banyak membahas bagaimana proyek meningkatkan kompetensi mahasiswa [1]–[4]. Kajian OBE berfokus pada hubungan antara capaian, proses pembelajaran, asesmen, dan peningkatan berkelanjutan [7], [8]. Sementara itu, penelitian politik organisasi universitas berfokus pada kekuasaan, tata kelola, hubungan antaraktor, dan pengambilan keputusan [9]–[11]. Ketiga bidang tersebut masih sering berjalan sendiri-sendiri.

Artikel ini mempertemukan tiga pertanyaan: apa yang terjadi ketika pembelajaran berbasis proyek menghasilkan artefak fisik nyata; apa yang terjadi ketika artefak tersebut memasuki struktur kewenangan kampus; dan bagaimana sistem OBE dapat mengubah proyek yang semula bergantung pada inisiatif individu menjadi inovasi institusional yang dapat dipertanggungjawabkan. Tujuan penelitian adalah menginterpretasikan pembangunan jembatan sebagai kasus politik organisasi, mengidentifikasi bentuk kekuasaan, legitimasi, komunikasi dan pengakuan, serta mengembangkan Kerangka Politik Jembatan untuk tata kelola inovasi akademik.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Pendekatan dan Sumber Data

Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif-reflektif dengan analisis dokumen dan rekonstruksi kurikuler. Kasus tidak digunakan untuk mengadili perilaku individu. Unit analisisnya adalah relasi organisasi. Untuk menjaga objektivitas, aktor dikategorikan berdasarkan perannya, yaitu mahasiswa, dosen pengampu, pengelola program studi, pimpinan fakultas, dan pimpinan universitas.

Sumber data penelitian terdiri atas RPS Mata Kuliah Perencanaan Jembatan tahun 2024, laporan praktik pembangunan jembatan, dokumentasi kegiatan, artefak proyek, dokumen komunikasi yang tersedia, dan rekonstruksi RPS OBE tahun 2026. Analisis kejadian organisasi hanya dilakukan sejauh didukung oleh dokumentasi atau narasi kasus; motif individual tidak diperlakukan sebagai data faktual.

2.2 Kerangka Analisis

Tabel 1. Kerangka Analisis

Dimensi	Pertanyaan Analitik
Agency	Siapa yang memulai dan menggerakkan inovasi?
Kekuasaan	Dari mana otoritas dan pengaruh aktor berasal?
Legitimasi	Mengapa sebuah tindakan dianggap sah atau tidak sah?
Komunikasi	Bagaimana informasi bergerak antarlevel organisasi?
Simbol	Siapa atau apa yang memberi pengakuan terhadap karya?
Sensemaking	Bagaimana aktor berbeda memberi makna pada proyek



	yang sama?
Institusionalisasi	Bagaimana inovasi berubah dari kegiatan individual menjadi praktik resmi?

3. KONTEKS KASUS: JEMBATAN SEBAGAI ARTEFAK AKADEMIK

Pembahasan teknis dalam penelitian ini sengaja dibatasi karena konstruksi bukan variabel utama. Proyek jembatan digunakan untuk membuktikan bahwa kegiatan bukan simulasi konseptual semata. Mahasiswa terlibat dalam rangkaian perencanaan dan pelaksanaan yang mencakup struktur bawah, abutment, perancah, bekisting, pembesian, pengecoran, pengendalian mutu, dan pekerjaan lantai. Arti terpentingnya adalah bahwa proyek menghasilkan artefak nyata.

Artefak nyata berbeda dari tugas kelas karena mempunyai tiga konsekuensi. Pertama, konsekuensi fisik: produk digunakan atau berada dalam ruang institusi. Kedua, konsekuensi organisasional: ada tanggung jawab atas keselamatan, lokasi, pemanfaatan, dan pemeliharaan. Ketiga, konsekuensi simbolik: produk dapat dilihat, diberi nama, didokumentasikan, dipublikasikan, dihargai, atau diasosiasikan dengan aktor tertentu. Karena itu, keberhasilan teknis memperbesar kebutuhan tata kelola.

4. MBKM, PjBL, DAN OBE: DARI RUANG EKSPERIMEN MENUJU INSTITUSIONALISASI

RPS terdahulu telah mempunyai unsur studi lokasi, tugas kelompok, praktik pembuatan jembatan, dan kegiatan lapangan. Karena itu, secara substantif pembelajaran sudah bergerak menuju pengalaman kontekstual. Dalam artikel ini MBKM dan OBE tidak diposisikan sebagai dua kurikulum yang saling menggantikan. MBKM dipahami sebagai ruang pengalaman dan fleksibilitas, PjBL mengorganisasikan pengalaman tersebut dalam bentuk proyek, sedangkan OBE menentukan kemampuan apa yang harus dibuktikan, bagaimana bukti dinilai, dan bagaimana hasil evaluasi digunakan untuk perbaikan.

RPS OBE 2026 merekonstruksi sistem tersebut melalui pemilihan CPL, tujuh CPMK, PjBL, asesmen autentik, attainment, keselamatan, dokumentasi, dan Continuous Quality Improvement (CQI). Dalam konteks Politik Jembatan, OBE mempunyai fungsi tambahan yang menarik: ia membantu mengubah proyek personal menjadi proyek institusional. Jika praktik telah tercantum dalam RPS, CPMK, rubrik, K3, dokumentasi, dan sistem penilaian, maka status akademiknya menjadi lebih jelas dan dapat dibaca bersama oleh mahasiswa, dosen, program studi, fakultas, dan evaluator.

5. POLITIK JEMBATAN: PEMBAHASAN MENDALAM

5.1 Politik Organisasi Bukan Penyimpangan, tetapi Bagian dari Organisasi

Pembahasan Politik Jembatan harus dimulai dengan koreksi konseptual bahwa politik organisasi tidak identik dengan intrik. Setiap organisasi mempunyai sumber daya terbatas, jabatan, prioritas, informasi yang tidak terdistribusi sama, serta aktor dengan perspektif berbeda. Karena itu, proses untuk menentukan apa yang dianggap penting, siapa yang berwenang, dan keputusan mana yang memperoleh dukungan secara inheren mengandung dimensi politik.



Pfeffer [12] memandang organisasi sebagai struktur kekuasaan di mana keputusan baru mempunyai konsekuensi ketika terdapat kemampuan untuk mengimplementasikannya.

Pertanyaan analitik Politik Jembatan bukan “mengapa kampus berpolitik?”, melainkan “bagaimana proses politik organisasi dapat diarahkan agar inovasi akademik tidak kehilangan akuntabilitas dan birokrasi tidak kehilangan kemampuan beradaptasi?” Dengan cara pandang ini, politik organisasi diperlakukan sebagai realitas yang perlu dikelola, bukan anomali yang harus disangkal.

5.2 Agency: Ketika Inovasi Muncul dari Bawah

Dimensi pertama Politik Jembatan adalah agency. Pada sistem akademik konvensional, mahasiswa mudah diposisikan sebagai penerima keputusan kurikulum. Proyek nyata mengubah relasi tersebut. Mahasiswa menjadi learner, participant, problem solver, sekaligus producer. Karya fisik memperbesar kekuatan simbolik mahasiswa karena pembelajaran tidak lagi hadir hanya sebagai nilai pada transkrip, tetapi menjadi sesuatu yang dapat dilihat dan digunakan. Inilah yang disebut dalam kerangka ini sebagai grassroots academic initiative.

Namun inisiatif dari bawah menghadapi paradoks: semakin kecil dampak suatu kegiatan, semakin kecil kebutuhannya; sebaliknya, semakin nyata dan berhasil hasilnya, semakin besar kebutuhan legitimasi. Karena itu, keberhasilan sebuah inovasi dapat meningkatkan kebutuhan tata kelolanya sendiri. Paradoks inilah yang membuat proyek jembatan menarik untuk membaca hubungan antara kreativitas dan struktur.

5.3 Dosen sebagai Boundary-Spanning Academic Actor

Dalam pembelajaran konvensional, batas peran dosen relatif jelas: merencanakan materi, mengajar, memberikan tugas, dan menilai. Dalam proyek nyata, dosen bergerak melintasi beberapa dunia sekaligus: mahasiswa, akademik, teknik, administrasi, dan kepemimpinan institusi. Karena itu, istilah yang lebih tepat bukan sekadar teacher, tetapi boundary-spanning academic actor.

Dosen menjadi jembatan organisasi. Ia mempunyai tanggung jawab ganda. Kepada mahasiswa, dosen menjaga kebebasan belajar dan kreativitas. Kepada institusi, dosen harus menjaga keselamatan, tanggung jawab, prosedur, dan akuntabilitas. Kepemimpinan transformasional relevan untuk menjelaskan kemampuan dosen menggerakkan mahasiswa [13], [14], tetapi Politik Jembatan menambahkan satu kompetensi penting: institutional literacy, yaitu kemampuan memahami bagaimana inovasi memperoleh legitimasi, bagaimana struktur bekerja, dan bagaimana komunikasi harus dibangun lintas tingkat organisasi.

5.4 Kekuasaan Struktur Menengah: Bukan Sekadar Penghambat

Pimpinan program studi dan fakultas berada pada posisi yang khas. Mereka tidak sepenuhnya berada di tingkat operasional dan tidak pula berada di puncak organisasi. Mintzberg menyebut posisi semacam itu sebagai middle line [15], [16]. Kajian Davis-Salazar [10] terhadap associate deans menunjukkan bahwa pimpinan akademik menengah menjalankan bentuk organisational power yang strategis tetapi sering tidak sepenuhnya dikenali. Mereka harus mengelola persepsi, tanggung jawab, dan legitimasi perannya secara simultan.

Karena itu, ketika inisiatif pada tingkat dosen-mahasiswa bergerak langsung ke pimpinan puncak, persoalannya tidak boleh otomatis ditafsirkan sebagai ego atau perlawanan. Secara akademik lebih tepat membacanya sebagai coordination gap, legitimacy ambiguity, dan role-boundary tension. Struktur menengah mempunyai tanggung jawab formal; tidak dilibatkannya mereka dapat dipersepsi bukan hanya sebagai kehilangan status, tetapi juga sebagai risiko akuntabilitas. Pembacaan ini membuat Politik Jembatan lebih kuat karena tidak menjadikan satu aktor sebagai antagonis.

5.5 Empat Lapisan Legitimasi

Konsep sentral Politik Jembatan adalah legitimasi. Kasus memperlihatkan bahwa sebuah karya dapat mempunyai beberapa legitimasi sekaligus. Keberhasilan teknik tidak otomatis menjawab siapa yang berwenang menerima, memanfaatkan, meresmikan, atau menyatakannya sebagai bagian dari institusi. Sebaliknya, kegiatan yang sangat prosedural juga belum tentu inovatif atau bermutu secara akademik.

Tabel 2. Empat Lapisan Legitimasi

Jenis Legitimasi	Pertanyaan Utama
Teknis	Apakah karya secara teknik dapat dipertanggungjawabkan?
Pedagogik	Apakah kegiatan relevan terhadap tujuan pembelajaran?
Administratif/ struktural	Apakah kewenangan, tanggung jawab, dan prosedurnya jelas?
Simbolik	Siapa yang berhak memberikan pengakuan dan mewakili makna karya?

Dari sini muncul dua proposisi penting: technical legitimacy tidak sama dengan organisational legitimacy, dan procedural legitimacy tidak sama dengan academic excellence. Tata kelola yang baik bukan memilih salah satunya, melainkan menghasilkan legitimasi teknis, pedagogik, administratif, dan simbolik secara simultan.

5.6 Politik Simbolik dan Pengakuan

Ketika jembatan masih berupa pekerjaan mahasiswa, maknanya relatif terbatas. Ketika selesai, ia dapat diberi nama, didokumentasikan, dipublikasikan, dikunjungi, diresmikan, digunakan sebagai promosi, atau dimasukkan dalam laporan universitas. Pada titik tersebut, nilai jembatan tidak lagi hanya material; ia memperoleh symbolic value.

Bourdieu [17] menjelaskan bahwa kekuasaan simbolik bekerja melalui kemampuan memberikan makna dan membuat makna tersebut diakui. Karena itu, seremoni organisasi bukan sekadar aktivitas dekoratif. Peresmian dapat berarti recognition, legitimation, dan institutional ownership of meaning. Pertanyaan “siapa yang meresmikan?” pada akhirnya berkaitan dengan siapa yang berhak berbicara atas nama institusi dan siapa yang diasosiasikan dengan keberhasilan. Artikel ini tidak mengatribusikan motif pribadi kepada aktor tertentu; yang dianalisis adalah struktur simbolik yang membuat pengakuan menjadi sumber daya organisasi.



5.7 Sensemaking: Satu Jembatan, Banyak Makna

Weick [18] mengembangkan konsep sensemaking untuk menjelaskan bagaimana anggota organisasi membangun makna terhadap situasi yang mereka alami. Kerangka ini sangat relevan karena objek yang sama dapat memiliki makna berbeda bagi setiap aktor. Bagi mahasiswa, jembatan dapat dimaknai sebagai hasil belajar; bagi dosen, sebagai inovasi pembelajaran; bagi program studi, sebagai kegiatan akademik yang membawa nama program studi; bagi fakultas, sebagai aktivitas dalam wilayah tanggung jawab struktural; dan bagi pimpinan universitas, sebagai karya yang dapat menjadi simbol institusi.

Tidak ada kewajiban bahwa hanya satu interpretasi yang benar. Konflik organisasi dapat terjadi bukan karena tujuan seluruh aktor bertentangan, melainkan karena mereka menggunakan frame of meaning yang berbeda. Karena itu, salah satu proposisi Politik Jembatan adalah bahwa organisational conflict may arise from competing interpretations of the same successful initiative. Karya yang berhasil bahkan dapat meningkatkan ambiguitas tersebut karena semakin banyak aktor memiliki alasan untuk mengaitkan dirinya dengan karya.

5.8 Informasi, Hierarki, dan Politik Komunikasi

Organisasi perguruan tinggi bergantung pada komunikasi vertikal dan horizontal. Namun komunikasi tidak selalu identik dengan distribusi informasi. Informasi dapat tersedia pada satu tingkat tetapi tidak pada tingkat lain. Sebuah keputusan yang dianggap wajar oleh satu aktor dapat dipandang sebagai kejutan oleh aktor lain karena jalur informasi berbeda.

Politik Jembatan memisahkan tiga masalah: lack of authority, lack of information, dan lack of consultation. Ketiganya sering disamakan padahal berbeda. Seseorang mungkin mempunyai kewenangan, tetapi tetap perlu menginformasikan pihak lain; seseorang mungkin tidak memiliki kewenangan keputusan akhir, tetapi tetap memiliki kepentingan karena memikul tanggung jawab administratif. Solusinya bukan memperpanjang birokrasi, melainkan memperjelas communication architecture: siapa yang harus diberi tahu, dimintai persetujuan, dikonsultasikan, atau cukup diinformasikan.

6. DARI POLITIK PERSONAL MENUJU POLITIK SISTEM

Salah satu risiko terbesar artikel Politik Jembatan adalah terjebak menjadi narasi personal. Padahal kontribusi akademiknya justru muncul ketika kasus diterjemahkan menjadi masalah sistem. Kajian tentang birokrasi pendidikan tinggi di Indonesia menunjukkan bahwa struktur administratif dapat menimbulkan ketegangan dengan nilai akademik ketika birokrasi menjadi terlalu dominan [11]. Namun kesimpulan penelitian ini bukan bahwa birokrasi harus dihilangkan.

Birokrasi mempunyai fungsi penting: akuntabilitas, keselamatan, pengelolaan aset, legalitas, pembagian tanggung jawab, dan konsistensi kebijakan. Masalahnya adalah bureaucratic rigidity, bukan keberadaan struktur itu sendiri. Demikian pula, inovasi tidak otomatis benar hanya karena lahir dari mahasiswa dan dosen; inovasi membawa risiko keselamatan, kualitas, tanggung jawab hukum, pembiayaan, keberlanjutan, dan pemeliharaan. Karena itu, model ideal bukan innovation versus bureaucracy, melainkan innovative agency + accountable governance.

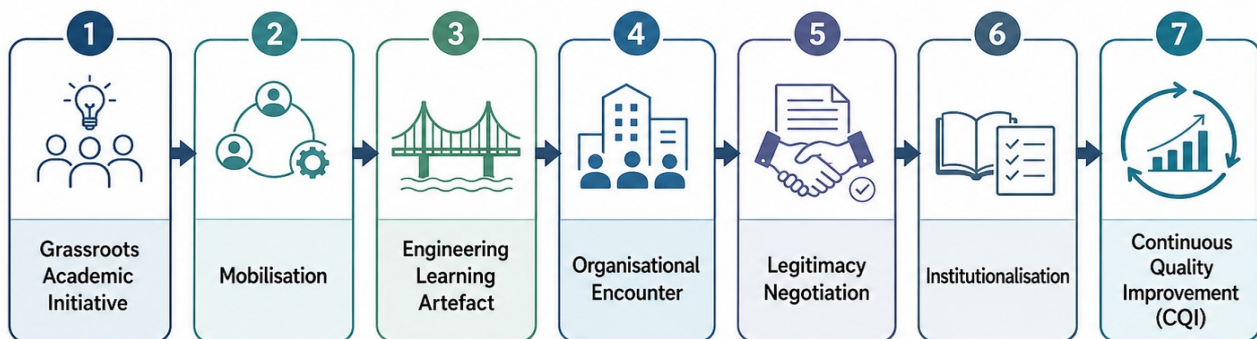
7. POLITIK JEMBATAN DAN TRANSISI OBE

RPS OBE memperoleh fungsi yang lebih luas daripada sekadar kurikulum. Sistem hasil rekonstruksi memperjelas CPMK, PjBL, asesmen, K3, dokumentasi, attainment, dan CQI. OBE mengurangi beberapa bentuk ambiguitas Politik Jembatan. Jika proyek dituliskan secara formal dalam RPS, maka status pedagogiknya jelas; jika ada CPMK, tujuan pembelajarannya jelas; jika ada rubrik, mekanisme penilaiannya jelas; jika ada K3, tanggung jawab keselamatannya lebih terstruktur; jika ada dokumentasi dan mekanisme persetujuan, legitimasi administratifnya menjadi lebih kuat.

RPS OBE dengan demikian dapat dipahami sebagai boundary object: dokumen yang dapat dibaca bersama oleh dosen, mahasiswa, program studi, fakultas, dan evaluator. Ia menerjemahkan inovasi ke bahasa institusi. Dalam konteks ini, angka 30% asesmen akademik dan 70% praktik/proyek tidak perlu menjadi pusat artikel. Makna terpentingnya adalah bahwa institusi memberi pengakuan akademik formal terhadap pengalaman nyata mahasiswa dan mengubah praktik dari aktivitas tambahan menjadi bagian dari struktur capaian.

8. MODEL KONSEPTUAL POLITIK JEMBATAN

Dari analisis kasus dan sintesis teori, Politik Jembatan dibangun dalam tujuh tahap: Grassroots Academic Initiative, Mobilisation, Materialisation, Organisational Encounter, Legitimacy Negotiation, Institutionalisation, dan Continuous Improvement. Model ini menunjukkan bahwa inovasi akademik tidak berhenti pada keberhasilan menghasilkan artefak, tetapi harus melewati proses negosiasi organisasi sebelum menjadi praktik institusional yang berkelanjutan.



Gambar 2. Kerangka Konseptual Politik Jembatan

9. POLITIK PENGAKUAN DAN POLITIK BATAS

9.1 Politik Pengakuan

Universitas merupakan organisasi yang sangat bergantung pada pengakuan. Dosen memperoleh pengakuan melalui publikasi, jabatan akademik, penelitian, dan pengabdian; mahasiswa melalui nilai, prestasi, kompetisi, dan karya; program studi melalui akreditasi dan

prestasi mahasiswa; sedangkan fakultas dan universitas memperoleh pengakuan melalui reputasi institusi. Karena itu, keberhasilan sebuah proyek mempunyai recognition value.

Pertanyaan implisit “karya siapa ini?” merupakan bagian dari politics of recognition. Jawaban institusional yang lebih matang bukan “karya dosen”, “karya mahasiswa”, atau “karya program studi” secara eksklusif, melainkan karya akademik kolektif yang kontribusinya dapat ditelusuri secara transparan. Portofolio dan dokumentasi menjadi penting bukan hanya sebagai alat asesmen, tetapi juga sebagai mekanisme distribusi pengakuan yang adil.

9.2 Politik Batas

Kasus juga memperlihatkan politics of boundaries. Perguruan tinggi mempunyai batas akademik–administratif, dosen–struktural, program studi–fakultas, fakultas–universitas, inisiatif–otorisasi, pembelajaran–pembangunan fisik, dan aset individual–aset institusi. Masalah muncul ketika inovasi melintasi batas tanpa tersedia prosedur boundary crossing.

Jembatan secara metaforis melakukan hal yang sama dengan yang dilakukan secara fisik: menyeberangi batas. Karena itu, Kerangka Politik Jembatan dapat diuji pada inovasi kampus lainnya seperti laboratorium mahasiswa, kendaraan karya mahasiswa, prototipe, bangunan demonstrasi, proyek energi, taman, teknologi digital, dan kegiatan kewirausahaan. Semakin nyata sebuah produk, semakin besar kemungkinan ia berinteraksi dengan wilayah kewenangan organisasi.

10. DARI HEROIC INNOVATION MENUJU INSTITUTIONAL INNOVATION

Banyak inovasi perguruan tinggi muncul karena individu tertentu. Seorang dosen mempunyai energi, mahasiswa bersemangat, proyek berjalan, dan hasilnya baik. Namun ketika dosen atau mahasiswa tersebut tidak lagi berada di situ, program berhenti. Artikel ini menyebut kondisi tersebut sebagai heroic innovation problem: inovasi bergantung pada figur.

Politik Jembatan menawarkan tahap lanjutan berupa personal initiative → collective initiative → documented practice → curricular recognition → institutional procedure → repeatable innovation. Keberhasilan terbesar suatu inovasi bukan ketika pencetusnya harus terus-menerus mendorong sistem, melainkan ketika sistem akhirnya mampu menjalankan inovasi tanpa bergantung pada pencetusnya. Di situlah institusionalisasi terjadi.

11. IMPLIKASI TATA KELOLA

Tabel 3. Implikasi Tata Kelola

Persoalan	Risiko	Reformasi
Inisiatif tidak diketahui struktur	Coordination gap	Project notification
Kewenangan tidak jelas	Role-boundary tension	Matriks RACI/approval
Produk dianggap informal	Legitimacy ambiguity	Pencantuman dalam RPS
Keselamatan tidak jelas	Institutional risk	K3/JSA
Kontribusi aktor tidak tercatat	Politics of recognition	Portofolio

Peresmian/publikasi sensitif	Symbolic contestation	Protokol pengakuan
Praktik bergantung satu dosen	Heroic innovation	SOP + RPS + CQI
Kritik dianggap penolakan inovasi	Defensive interaction	Forum evaluasi
Inovasi dianggap melangkahi struktur	Trust erosion	Early stakeholder mapping

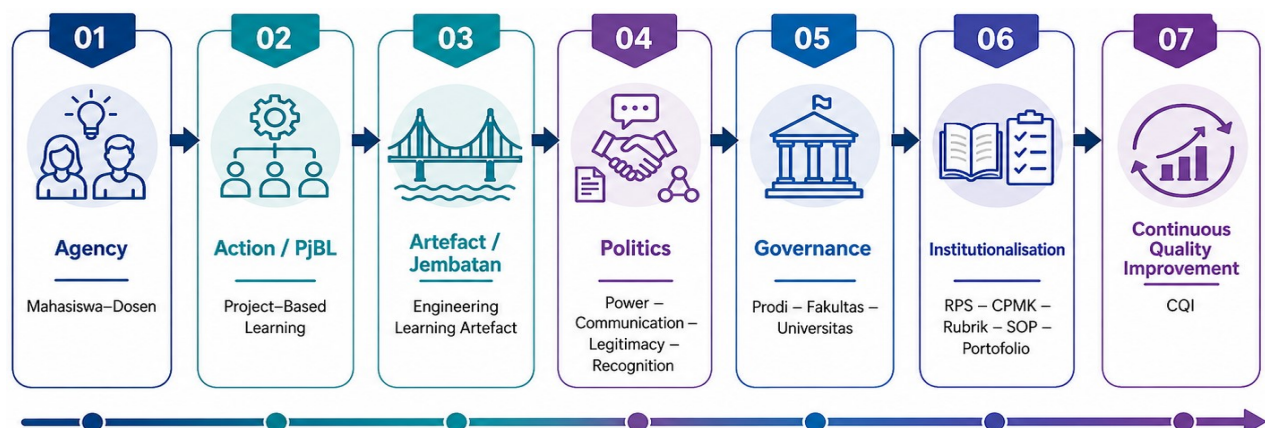
Tabel tersebut menunjukkan bahwa solusi Politik Jembatan bukan memenangkan satu pihak, melainkan desain institusi. Untuk proyek pembelajaran yang menghasilkan aset fisik, program studi dapat menggunakan matriks sederhana Responsible–Accountable–Consulted–Informed (RACI). Dengan cara itu, koordinasi tidak lagi menjadi konsep abstrak, tetapi diterjemahkan ke dalam siapa yang melaksanakan, siapa yang bertanggung jawab, siapa yang harus diajak berkoordinasi, dan siapa yang harus diberi informasi.

Selain itu, sistem perlu mempunyai protokol pengakuan akademik yang menjelaskan pencantuman nama mahasiswa, peran dosen, peran program studi, dukungan fakultas dan universitas, hak publikasi, penggunaan foto, seremoni, serta status karya. Protokol ini dapat mengurangi politics of recognition yang bersifat personal.

12. NOVELTY: BRIDGE POLITICS FRAMEWORK

Artikel ini tidak mengklaim menemukan bahwa universitas memiliki politik organisasi. Literatur telah menunjukkan hal tersebut [9]–[11]. Artikel juga tidak mengklaim bahwa PjBL atau OBE merupakan metode baru. Kebaruan penelitian berada pada integrasi konsep-konsep tersebut melalui sebuah artefak rekayasa nyata.

Novelty dirumuskan sebagai berikut: Bridge Politics Framework adalah kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana inisiatif akademik dari bawah bertransformasi menjadi artefak nyata, memasuki arena kekuasaan dan legitimasi organisasi, memperoleh atau menegosiasikan pengakuan simbolik, kemudian diinstitusionalisasikan melalui struktur kurikulum berbasis capaian dan continuous quality improvement.



Gambar 3. Model Integratif Politik Jembatan dan Institusionalisasi OBE



13. IMPLIKASI TEORETIS

Politik Jembatan menghasilkan sedikitnya lima proposisi konseptual. Pertama, semakin material suatu inovasi akademik, semakin tinggi kebutuhan legitimasi organisasionalnya. Kedua, keberhasilan teknis tidak otomatis menghasilkan legitimasi institusional. Ketiga, konflik inovasi pada universitas dapat muncul bukan karena perbedaan tujuan, tetapi karena perbedaan interpretasi mengenai kewenangan dan makna. Keempat, pengakuan simbolik merupakan sumber daya organisasi yang dapat memengaruhi relasi antaraktor. Kelima, OBE dapat berfungsi bukan hanya sebagai sistem pedagogik, tetapi juga sebagai mekanisme institusionalisasi inovasi pembelajaran.

Kelima proposisi tersebut belum dimaksudkan sebagai hukum universal. Ia merupakan proposisi yang lahir dari analisis kasus dan perlu diuji melalui studi komparatif di lebih banyak perguruan tinggi, disiplin, dan jenis inovasi akademik.

14. IMPLIKASI PRAKTIS BAGI PERGURUAN TINGGI

Dari perspektif kebijakan kampus, inovasi akademik tidak sebaiknya dikelola dengan dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah semua harus mengikuti prosedur panjang, yang berpotensi mematikan eksperimen. Ekstrem kedua adalah karena kegiatan disebut inovasi akademik, prosedur dianggap tidak penting, yang berpotensi menghasilkan risiko kelembagaan. Pendekatan yang lebih tepat adalah adaptive academic governance: prosedur secukupnya, akuntabilitas secukupnya, dan ruang kreativitas seluas mungkin.

Kampus yang matang bukan kampus tanpa struktur. Kampus yang matang adalah kampus yang mempunyai struktur yang mampu belajar. Karena itu, evaluasi OBE melalui siklus PLAN–DO–CHECK–ACT dapat diperluas. CHECK tidak hanya menilai attainment CPMK, tetapi juga memeriksa apakah jalur komunikasi efektif, pembagian kewenangan jelas, proyek aman, dokumentasi lengkap, pengakuan proporsional, dan inovasi dapat berlanjut. ACT kemudian memperbaiki bukan hanya materi dan rubrik, tetapi juga prosedur organisasi.

15. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini dibangun dari satu kasus sehingga Kerangka Politik Jembatan belum dapat diperlakukan sebagai teori universal. Sebagian bahan organisasi bersifat reflektif sehingga penelitian tidak menyimpulkan motivasi psikologis aktor. Rekonstruksi RPS OBE dilakukan setelah pengalaman proyek sebelumnya, sehingga efektivitas penuh model perlu diuji secara prospektif. Penelitian berikutnya dapat diperkuat melalui wawancara terstruktur dengan mahasiswa, dosen, pimpinan program studi, fakultas, dan universitas serta diuji pada proyek nonjembatan untuk melihat apakah pola yang sama muncul.

16. KESIMPULAN

Kasus pembangunan jembatan di lingkungan kampus memperlihatkan bahwa sebuah karya Teknik Sipil dapat berkembang dari objek pembelajaran menjadi objek organisasi. Ketika jembatan masih berupa perhitungan, ia terutama merupakan urusan akademik. Ketika menjadi



struktur fisik, ia memperoleh dimensi keselamatan, tanggung jawab, aset, otorisasi, komunikasi, pengakuan, dan simbol. Perubahan tersebut menghasilkan ruang yang dalam penelitian ini disebut Politik Jembatan.

Politik Jembatan tidak dimaksudkan sebagai pembenaran konflik antara mahasiswa, dosen, program studi, fakultas, atau universitas. Kerangka ini justru menolak pembacaan personal dan menggantikannya dengan pembacaan sistemik: coordination gap, legitimacy ambiguity, role-boundary tension, politics of recognition, dan competing sensemaking. Mahasiswa diposisikan sebagai academic agents, dosen sebagai boundary-spanning actor, struktur menengah sebagai pengelola legitimasi dan akuntabilitas, sementara pimpinan institusi mempunyai kemampuan memberi pengakuan dan makna simbolik.

MBKM, PjBL, dan OBE ditempatkan dalam satu kontinuitas. MBKM membuka ruang pengalaman; PjBL mengubah pengalaman menjadi proyek; OBE menghubungkan proyek dengan capaian, bukti, asesmen, dan CQI. Kontribusi utama penelitian dirumuskan dalam alur Grassroots Academic Initiative → Mobilisation → Engineering Learning Artefact → Organisational Encounter → Legitimacy Negotiation → Symbolic Recognition → OBE-Based Institutionalisation → Continuous Quality Improvement.

Makna paling penting dari Politik Jembatan bukan bahwa inovasi harus melawan struktur atau bahwa struktur harus mengendalikan inovasi. Makna akhirnya adalah bahwa inovasi akademik memerlukan struktur yang mampu menerimanya, sementara struktur akademik memerlukan inovasi agar tetap hidup. Tugas organisasi pendidikan tinggi bukan memilih antara kreativitas dan birokrasi, melainkan membangun jembatan di antara keduanya.

DAFTAR REFERENSI

- [1] Chen J, Kolmos A, Du X. Forms of implementation and challenges of PBL in engineering education: a review of literature. *European Journal of Engineering Education*. 2021;46(1):90–115. doi:10.1080/03043797.2020.1718615.
- [2] Lavado-Anguera S, Velasco-Quintana PJ, Terrón-López MJ. Project-Based Learning as an experiential pedagogical methodology in engineering education: a review of the literature. *Education Sciences*. 2024;14(6):617. doi:10.3390/educsci14060617.
- [3] Gavin K. Case study of a project-based learning course in civil engineering design. *European Journal of Engineering Education*. 2011;36(6):547–558. doi:10.1080/03043797.2011.624173.
- [4] Barris C, Torres L, Simon E. Learning based on the project entitled “Design and construction of a wooden bridge.” *Journal of Technology and Science Education*. 2016;6(2). doi:10.3926/jotse.219.
- [5] Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi. *Buku Panduan Merdeka Belajar–Kampus Merdeka 2024*. Jakarta; 2024.
- [6] Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi. *Panduan Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi Mendukung Merdeka Belajar–Kampus Merdeka Menuju Indonesia Emas*. Jakarta; 2024.
- [7] Indonesian Accreditation Board for Engineering Education. *Accreditation Criteria for Engineering Programs (Washington Accord), Version 2023a*. Jakarta: IABEE.



-
- [8] Indonesian Accreditation Board for Engineering Education. Rules and Procedures for Evaluation and Accreditation, Version 2026. Jakarta: IABEE; 2026.
- [9] Mohamed MA, Farah MA, Mohamud IH. A systematic literature review of academic trends in organisational politics in universities: a global perspective (1990–2024). *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2026;30(2):136–144. doi:10.1080/13603108.2025.2462644.
- [10] Davis-Salazar KL. Hidden assets in higher education administration: the structures and lived experience of organisational power among associate deans at US universities. *Journal of Educational Administration and History*. 2024;56(3):354–373. doi:10.1080/00220620.2024.2311401.
- [11] Pambudi A, Haryaningsih S, Andriani FD, Berliyanti SA. The impact of bureaucracy on higher education: Lessons from Indonesia. *Policy Futures in Education*. 2025;23(8):1446–1467. doi:10.1177/14782103251367218.
- [12] Pfeffer J. Understanding power in organizations. *California Management Review*. 1992;34(2).
- [13] Burns JM. *Leadership*. New York: Harper & Row; 1978.
- [14] Bass BM, Riggio RE. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; 2006.
- [15] Mintzberg H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1979.
- [16] Mintzberg H. *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1983.
- [17] Bourdieu P. *Language and Symbolic Power*. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1991.
- [18] Weick KE. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage; 1995.
- [19] Crozier M. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press; 1964.
- [20] Schein EH. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass; 1985.
- [21] Birnbaum R. *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass; 1988.
- [22] Hurtado JA, Useche AC, Masiero BS. Project-Based Learning: Authentic Engineering Assessment Supported by Model Design. *International Journal of Engineering Pedagogy*. 2023;13(6):17–32. doi:10.3991/ijep.v13i6.38539.
- [23] Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia. Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2025 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. Jakarta; 2025.
- [24]. Adinata, S. (2026). JEMBATAN BERKELANJUTAN: PERSPEKTIF FILSAFAT ILMU MELALUI INTEGRASI PEMANTAUAN KESEHATAN STRUKTUR DAN ANALISIS BIAYA SIKLUS HIDUP BERBASIS JARINGAN SYARAF TIRUAN. *JURNAL PLANOLOGI DAN SIPIL (JPS)*, 8(1), 1 - 14. <https://doi.org/10.36378/jps.v6i2.4709>
- [25]. Bintang Kafila, Surya Adinata, & Iwayan Dermarna. (2026). EVALUASI KINERJA JALAN JENDERAL SUDIRMAN LUBUK JAMBI. *JURNAL PLANOLOGI DAN SIPIL (JPS)*, 8(1), 112 - 116. <https://doi.org/10.36378/jps.v8i1.5283>
-



-
- [26]. Seprinaldi, S., & Adinata, S. (2025). ANALISIS KEBUTUHAN AIR IRIGASI: (Studi Kasus Daerah Irigasi Desa Simandolak, Kecamatan Benai, Kabupaten Kuantan Singingi). *JURNAL PLANOLOGI DAN SIPIL (JPS)*, 7(2), 61 - 72. <https://doi.org/10.36378/jps.v7i2.4667>
- [27]. Apriadi, T., & Dermana, I. (2025). ANALISIS PERENCANAAN TEBAL PERKERASAN LENTUR DENGAN METODE MANUAL DESAIN PERKERASAN (MDP) BINA MARGA 2017: (Studi Kasus Pada Ruas Jalan Kampus Universitas Islam Kuantan Singingi – Kantor Bupati). *JURNAL PLANOLOGI DAN SIPIL (JPS)*, 7(2), 73 - 82. <https://doi.org/10.36378/jps.v7i2.4668>
- [28]. Nurafnizar, L., & Dermana, I. (2025). ANALISIS KECELAKAAN LALU LINTAS DI JALAN LINTAS TELUK KUANTAN – PEKANBARU DENGAN MENGGUNAKAN METODE ANGKA EKIVALEN KECELAKAAN DAN MEODE UPPER CONTROL LIMIT. *JURNAL PLANOLOGI DAN SIPIL (JPS)*, 7(1), 52 - 63. <https://doi.org/10.36378/jps.v7i1.4661>