

# PENINGKATAN JUMLAH MAHASISWA UNTUK Mendukung Kenaikan Angka Partisipasi Kasar Perguruan Tinggi: Studi Kasus di Polibatam dengan Pendekatan *Resource Based View*

Uuf Brajawidagda<sup>1)</sup>, Priyono Eko Sanyoto<sup>2)</sup>, Bambang Hendrawan<sup>3)</sup>,  
Muslim Ansori<sup>4)</sup>

<sup>1)</sup>Teknik Informatika, Politeknik Negeri Batam, Jl Ahmad Yani, Batam 29461

<sup>2)</sup>Teknik Mesin, Politeknik Negeri Batam, Jl Ahmad Yani, Batam 29461

<sup>2)</sup>Teknik Mesin, Institut Teknologi Bandung, Jl Ganesa 10, Bandung 40132

<sup>3)</sup>Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Batam, Jl Ahmad Yani, Batam 29461

E-mail: [uuf@polibatam.ac.id](mailto:uuf@polibatam.ac.id)

## Abstract

The number of student who enrolled in tertiary education affects the country's competitiveness. In Indonesia, one way to expand the number is by increasing the student body in the existing tertiary education institution, including polytechnics. However, there is limited study on how to increase the number of student in polytechnics. Hence, this study aims to fill the gap in the literature by analysing the capacity enhancement in Politeknik Negeri Batam through increasing the number of the student from 2016/2017 to 2019/2020 as the case study by borrowing the Resource Based View lens. This study theoretically contributes to the literature by raising three propositions. As for the practical contribution, this study offers the policy makers a case on how to increase the student number in polytechnics.

**Keywords:** *RBV, number of tertiary student enrolled, polytechnics, organizational culture, external resources*

## Abstrak

Peningkatan Angka Partisipasi Kasar (APK) perguruan tinggi berpengaruh terhadap daya saing bangsa. Salah satu upaya peningkatan APK perguruan tinggi di Indonesia adalah dengan menambah jumlah mahasiswa perguruan tinggi yang sudah ada, termasuk politeknik. Namun demikian, studi mengenai bagaimana peningkatan jumlah mahasiswa di politeknik tidak tersedia di literatur. Karena itu studi ini ingin mengisi kekosongan tersebut dengan mengangkat studi kasus peningkatan jumlah mahasiswa Politeknik Negeri Batam pada periode 2016/2017 sampai dengan 2019/2020 dan menganalisisnya dengan pijakan *Resource Based View* (RBV). Studi ini berkontribusi secara teoritis dengan mengajukan tiga proposisi. Selain itu, studi ini berkontribusi secara praktis bagi pengambil kebijakan peningkatan jumlah mahasiswa politeknik.

**Kata Kunci:** *RBV, peningkatan APK, politeknik, budaya organisasi, sumber daya eksternal*

## PENDAHULUAN

Persaingan global hanya dapat dimenangkan oleh negara dengan sumber daya manusia yang berkualitas, yang ditunjukkan melalui sikap adaptif dan mampu merespon perubahan dengan cepat. Salah satu indikator yang sering digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia adalah Angka Partisipasi Kasar (APK) perguruan tinggi. APK perguruan tinggi adalah proporsi jumlah penduduk yang mengenyam pendidikan tinggi pada usia

kuliah, yaitu 19-23 tahun (Belmawa, 2019). Tanpa APK perguruan tinggi yang memadai, sulit untuk meningkatkan daya saing bangsa dan memenangkan persaingan global. Namun demikian, fakta menunjukkan APK perguruan tinggi Indonesia tertinggal cukup jauh dari negara lainnya. Berdasarkan Laporan Kinerja Ditjen Belmawa Tahun 2018, APK perguruan tinggi Indonesia tercatat 34,58% (Belmawa, 2019). Angka ini jauh lebih rendah dibanding negara-negara maju seperti Kanada sebesar 54% (tahun 2016) (Statistics Canada, 2017) atau Singapura 78% (Syawaluddin, 2018). Karena itu, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemristekdikti) memasang target APK perguruan tinggi sebesar 50% pada tahun 2024.

Target tersebut berimplikasi pada peningkatan jumlah mahasiswa sebagai salah satu indikator kinerja utama perguruan tinggi di Indonesia, termasuk politeknik. Pendidikan politeknik dipercaya mampu mengungkit daya saing bangsa karena lulusannya dianggap lebih relevan dengan kebutuhan industri. Namun demikian, di berbagai diskusi sering dikemukakan bahwa peningkatan jumlah mahasiswa politeknik dianggap sulit karena karakteristik pembelajarannya didominasi praktek. Bentuk pembelajaran praktek membutuhkan sarana dan prasarana berbiaya besar. Besarnya biaya ini dianggap sebagai salah satu hambatan utama bagi pengembangan jumlah mahasiswa. Selain itu, di literatur hampir tidak ada studi mengenai strategi peningkatan jumlah mahasiswa politeknik. Karena itu tulisan ini ingin berkontribusi secara teoritis di literatur maupun praktis di tataran kebijakan mengenai peningkatan jumlah mahasiswa politeknik. Untuk itu, tulisan ini memformulasikan pertanyaan riset berikut: *bagaimana politeknik meningkatkan jumlah mahasiswanya?* Untuk menjawab pertanyaan riset tersebut, studi ini menggunakan studi kasus di Politeknik Negeri Batam (Polibatam) dan dengan *Resource Based View* (RBV) sebagai alat analisis.

Sistematika tulisan ini yaitu sebagai berikut. Pertama akan disampaikan mengenai RBV yang digunakan sebagai alat analisis. Sesudahnya disajikan studi kasus yang menjadi fokus tulisan ini. Hasil dan pembahasan disampaikan di tiga bagian berikutnya. Bagian terakhir menyajikan kesimpulan studi ini.

## **RESOURCE BASED VIEW (RBV) DAN PENINGKATAN APK PERGURUAN TINGGI**

RBV berkembang di bidang *strategic management* untuk menjelaskan mengapa sebuah organisasi lebih unggul dan memiliki keunggulan kompetitif dibanding yang lain (Barney,

1991). Walaupun penggunaan RBV lebih lazim ditemukan di sektor swasta, namun sektor publik juga banyak menggunakan RBV untuk menganalisis bagaimana kinerja organisasi pemerintah dicapai, terutama dikaitkan dengan adopsi dan implementasi e-government (Zheng, Chen, Huang, & Zhang, 2013).

Secara umum, RBV, berpijak pada asumsi adanya variasi distribusi sumber daya di antara organisasi. Organisasi yang memiliki sumber daya yang *valuable (independent variable)* dapat memiliki kinerja yang baik (*dependent variable*), sedangkan organisasi yang memiliki sumber daya yang *valuable, rare, imperfectly immitable* dan *non substitutable* (VRIN) akan memiliki keunggulan kompetitif jangka panjang terhadap organisasi lainnya (Barney, 1991). Karena itu, dengan menggunakan peningkatan kapasitas mahasiswa sebagai indikator kinerja organisasi (*dependent variable*), RBV digunakan untuk mengurai sumber daya yang berpengaruh (*independent variable*) dan bagaimana hubungan di antara sumber daya-sumber daya tersebut.

Di bidang *strategic management*, sumber daya sering diklasifikasikan menjadi dua internal dan eksternal. Sumber daya internal selanjutnya sering diklasifikasikan menjadi dua: berwujud (*tangible*) dan tak berwujud (*intangible*). Sumber daya yang berwujud di antaranya adalah sumber daya manusia, tanah, gedung, peralatan, mesin dan lain sebagainya. Sedangkan sumber daya tak berwujud dapat berupa citra, *brand*, kepercayaan, etos kerja, budaya organisasi dan lain sebagainya. Terakhir sumber daya eksternal dapat berupa hubungan dengan pemasok, hubungan dengan *stake holder*, mitra kerja, dan lain sebagainya. Klasifikasi sumber daya ini nantinya digunakan sebagai alat identifikasi sumber daya yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi, dalam hal ini indikator peningkatan kapasitas mahasiswa.

Di level kementerian, upaya peningkatan APK perguruan tinggi meliputi: 1) Pelaksanaan pembelajaran melalui Pendidikan Jarak Jauh (PJJ), 2) Peningkatan jumlah mahasiswa penerima bantuan Bidikmisi, 3) Peningkatan jumlah mahasiswa penerima beasiswa Afirmasi Pendidikan Tinggi (ADik), 4) Peningkatan jumlah mahasiswa penerima beasiswa dan bantuan biaya pendidikan PPA, dan 5) Peningkatan jumlah mahasiswa penerima Beasiswa Prestasi (Belmawa, 2019). Namun demikian, belum ada studi mengenai upaya peningkatan kapasitas di politeknik. Karena itu studi ini bermaksud mengisi ruang kosong literatur tersebut.

## **STUDI KASUS: PENINGKATAN JUMLAH MAHASISWA POLIBATAM**

Tulisan ini menggunakan Polibatam sebagai studi kasus. Penelitian studi kasus sesuai untuk menjawab pertanyaan riset yang diawali dengan kata tanya mengapa atau bagaimana (Eisenhardt, 1989). Penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan data yang diperoleh dari pelaporan ke Kemristekdikti melalui forlap dikti, data bersumber sistem informasi akademik Polibatam maupun kebijakan-kebijakan yang diambil oleh Polibatam selama kurun waktu 2016-2019. Polibatam sesuai digunakan sebagai studi kasus karena selalu memiliki peningkatan jumlah mahasiswa di atas 10% dari tahun ajaran 2017/2018 sampai dengan 2019/2020 seperti disajikan di Tabel 1. Dengan mengamati sumber daya Polibatam pada kurun tahun ajaran 2017/2018 sampai dengan 2019/2020, diharapkan dapat memberikan sedikit gambaran mengenai sumber daya apa saja yang berpengaruh terhadap peningkatan kapasitas mahasiswa.

Tabel 1  
Peningkatan Jumlah Mahasiswa Polibatam 2016/2017-2019/2020

Tahun Ajaran	Jumlah Mahasiswa	Prosentase kenaikan	Catatan
2016/2017	3444		Berdasarkan data forlap
2017/2018	3889	13%	Berdasarkan data forlap
2018/2019	4362	12%	Berdasarkan data forlap
2019/2020	5770	32%	Sumber: sistem informasi akademik Polibatam per 19 July 2019. Diproyeksikan 800 mahasiswa akan lulus dan ada tambahan 300 mahasiswa baru sehingga jumlah mahasiswa 5270 (prosentase kenaikan 20%)

### **SARANA, PRASARANA, DAN SUMBER DAYA BERWUJUD LAINNYA**

Dalam periode 2016/2017 sampai dengan 2018/2019 Polibatam meningkatkan sumber daya berikut: sarana pembelajaran, dosen, dan teknologi informasi. Terkait sumber daya sarana pembelajaran, Polibatam menambah kapasitas sarana pembelajaran melalui: 1) skema sewa/kerjasama dengan pihak ketiga, dan 2) penambahan gedung perkuliahan di kampus utama. Ada tiga upaya skema sewa/kerjasama dengan pihak ketiga: kerjasama sewa 12 ruang kelas/laboratorium di salah satu kawasan industri yang berjarak 10 km dari kampus utama, kerjasama sewa di sebuah kawasan industri digital yang berjarak 20 km dari kampus utama, dan kolaborasi penggunaan fasilitas seluas 8000 meter persegi untuk *teaching industry* bidang pemesinan presisi yang berjarak 15 km dari kampus utama. Di antara ketiga upaya tersebut, hanya upaya pertama yang sudah berjalan sejak tahun 2017. Upaya kedua dan ketiga skema sewa/kerjasama ditunda sampai semua pihak siap. Upaya penambahan gedung perkuliahan di kampus utama baru selesai tahun 2019, belum berkontribusi terhadap kenaikan jumlah mahasiswa. Selain kedua upaya tersebut di atas,

Polibatam sudah menggunakan fasilitas kampus utama dalam *dua shift* pembelajaran sejak tahun 2003. Kampus Polibatam beroperasi mulai pukul 07.00 sampai 23.00 WIB. Sumber dana untuk sewa/kerjasama berasal dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), sedangkan pendanaan penambahan gedung menggunakan sumber Pinjaman dan/atau Hibah Luar Negeri (PHLN) dan Rupiah Murni (RM). Terkait prasarana pembelajaran, Polibatam menambah jumlah dan jenis prasarana pembelajaran, terutama peralatan laboratorium dan kelengkapan ruang kelas. Sama seperti sarana, penyediaan prasarana pembelajaran menggunakan sumber dana PNBP, PHLN dan RM.

Untuk sumber daya manusia, beberapa upaya dilakukan termasuk: perekrutan karyawan baru dan penggunaan dosen praktisi industri. Dalam rentang waktu 2016/2017 sampai dengan 2019/2020, Polibatam merekrut 81 orang melalui mekanisme formasi pegawai negeri sipil dan kontrak. Untuk dosen praktisi industri, Polibatam merekrut 8 (delapan) orang melalui skema Rekognisi Pembelajaran Lampau untuk selanjutnya diajukan Nomor Induk Dosen Khusus (NIDK).

Untuk teknologi informasi, Polibatam mulai menggunakan pembelajaran kombinasi dengan (*blended learning*) mulai semester 1 (satu) tahun ajaran 2019/2020. Pembelajaran kombinasi menggabungkan fitur-fitur terbaik pembelajaran tatap muka dengan fitur-fitur terbaik pembelajaran daring. Implikasi dari penggunaan pembelajaran kombinasi adalah peningkatan signifikan jumlah mahasiswa seperti dilihat dari Tabel 1, di mana di dua tahun sebelumnya kenaikan berkisar 12%-13% dan naik menjadi 32% (selanjutnya diproyeksikan menjadi 20%) di tahun 2019/2020.

Dari kacamata RBV, ketiga sumber daya fisik di atas *valuable* bagi organisasi dan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi yang tercermin dari kenaikan jumlah mahasiswa Polibatam. Namun demikian, ketiga sumber daya tersebut tidak *rare*, *imperfectly immitable* dan *non substitutable*. Oleh karena itu, ketiganya sulit berdampak terhadap keunggulan kompetitif jangka panjang. Berdasarkan uraian di atas, dalam konteks peningkatan APK perguruan tinggi, studi ini mengajukan proposisi sebagai berikut: *Proposisi 1-Sumber daya sarana, prasarana, dan penggunaan teknologi informasi dalam pembelajaran berdampak positif terhadap kinerja organisasi, dalam hal ini peningkatan jumlah mahasiswa.*

## **SUMBER DAYA EKSTERNAL**

Literatur di administrasi publik sangat percaya bahwa organisasi publik, seperti instansi pemerintahan, selalu memiliki sumber daya yang terbatas dan jauh dari kebutuhan idealnya untuk melakukan pelayanan publik (Alford, 2002). Karena itu, instansi pemerintah selalu berupaya menggunakan sumber daya eksternal melalui partisipasi publik. Sumber daya eksternal yang dimaksud dapat berupa sarana, prasarana atau sumber daya manusia yang dimiliki oleh masyarakat. Partisipasi publik ini dapat dilakukan melalui berbagai bentuk *co-production* penyelenggaraan layanan pemerintahan untuk mewujudkan nilai-nilai publik (Benington, 2009; Bovaird, 2007). Demikian juga dengan organisasi publik seperti politeknik, sulit untuk mengandalkan sumber daya internal organisasi tanpa melibatkan partisipasi publik untuk melakukan *co-production* layanannya.

Polibatam melibatkan masyarakat industri untuk melakukan *co-production* layanan pendidikan sejak tahun 2018/2019 melalui skema pembelajaran *dual system* yang memungkinkan industri aktif ikut dalam proses pembelajaran mahasiswa Polibatam selama 1 (satu) tahun di industri. Pada tahun 2018/2019, *dual system* di Polibatam diterapkan di 5 (lima) program studi dengan melibatkan 315 mahasiswa dan 88 industri/instansi. Sesuai konsep *co-production*, dengan *dual system*, masyarakat industri menyediakan substitusi layanan pembelajaran yang dilakukan oleh Polibatam (Bovaird, 2007). Melalui konsep *co-production* dalam bentuk *dual system* ini Polibatam memiliki sumber daya yang dapat digunakan oleh mahasiswa baru lainnya sehingga kapasitas bertambah (Brajawidagda, Mustanir, Asaad, & Hendrawan, 2019).

Dari sudut pandang RBV, sumber daya eksternal, yakni sumber daya masyarakat industri, *valuable* bagi Polibatam. Sumber daya masyarakat industri juga *rare*, *imperfectly immitable* dan *non substitutable*. Karena itu sumber daya jenis ini sangat berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Dalam konteks peningkatan APK studi ini mengajukan proposisi: *Proposisi 2-Sumber daya eksternal, dalam hal ini sumber daya masyarakat industri, berdampak positif terhadap kinerja organisasi, yaitu peningkatan jumlah mahasiswa.*

## **BUDAYA ORGANISASI**

Cukup sulit mengidentifikasi sumber daya tak berwujud. Namun demikian, dari uraian pada bagian sumber daya berwujud dan sumber daya eksternal, tema yang muncul sangat terkait dengan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sumber daya tak berwujud dan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi secara umum adalah

kesatuan respon kolektif anggota organisasi dalam menyikapi sebuah permasalahan (Schein, 1996). Dalam literatur, budaya organisasi sering dikaitkan dengan pendiri organisasi dan kepemimpinan (Schein, 2010). Pendiri organisasi meletakkan nilai organisasi serta mengajarkannya kepada seluruh anggota organisasi. Pemahaman anggota organisasi terhadap nilai organisasi membentuk budaya organisasi. Anggota organisasi yang baru kemudian meniru dan diajari cara menyikapi masalah yang muncul dari anggota organisasi yang sudah lama. Dalam perjalanannya, budaya organisasi tercermin dari kebijakan, aturan dan prosedur yang diterapkan di sebuah organisasi. Sebaliknya, kebijakan, aturan dan prosedur dapat juga digunakan untuk membentuk budaya organisasi.

Di antara banyak budaya organisasi, uraian di bagian sebelumnya lebih tepat mendeskripsikan budaya organisasi inovatif (*innovative organizational culture*) (Dobni, 2010). Budaya organisasi ini sering dikaitkan dengan orientasi keluar (*outward looking*), mau mencoba hal baru, dan tidak segan terhadap kegagalan. Upaya peningkatan sarana melalui kerja sama sewa dapat dipandang sebagai upaya yang tidak biasa dan mencerminkan hal baru. Demikian juga dengan penerapan *dual system* tidak mungkin terlaksana jika organisasi berorientasi ke dalam (*inward looking*). Hal yang sama tercermin juga pada penerapan pembelajaran kombinasi di politeknik. Dalam literatur administrasi publik, budaya organisasi inovatif dipandang sangat perlu ditumbuhkan di organisasi publik yang dikonotasikan birokratis. Dari sudut pandang RBV, budaya organisasi adalah *valuable*. Budaya organisasi sangat sulit ditiru. Jika organisasi lain ingin meniru, perlu sumber daya yang besar dan waktu yang lama. Karena itu jenis sumber daya ini berdampak positif terhadap keunggulan kompetitif.

Dalam konteks peningkatan APK perguruan tinggi, keberadaan budaya organisasi inovatif memperbesar dampak keberadaan sumber daya yang lain. Dalam hal sumber daya sarana, prasarana dan teknologi informasi. Tanpa upaya baru yang inovatif, dampak sumber daya tidak akan sebesar yang didapatkan. Karena itu studi ini ingin mengajukan proposisi sebagai berikut: *Proposisi 3-Budaya organisasi memberikan efek moderasi terhadap hubungan antara sumber daya berwujud maupun sumber daya ekseternal terhadap kinerja organisasi.*

## **SIMPULAN**

Studi ini ingin menjawab pertanyaan “*bagaimana politeknik meningkatkan jumlah mahasiswanya?*” dengan menggunakan studi kasus di Politeknik Negeri Batam

(Polibatam) dan dengan *Resource Based View* (RBV) sebagai alat analisis. Studi ini berkontribusi secara teoritis dengan mengajukan tiga proposisi riset. Secara praktis, studi ini berguna bagi pengambil kebijakan di institusi pendidikan lain dengan mengidentifikasi sumber daya Polibatam yang berpengaruh terhadap peningkatan jumlah mahasiswa. Topik riset selanjutnya berkisar pada peningkatan sumber daya eksternal, kualitas pendidikan diselaraskan dengan peningkatan jumlah mahasiswa, dan penggunaan teknologi informasi secara masif dalam proses pembelajaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alford, J. (2002). Why do public-sector clients coproduce? Toward a contingency theory. *Administration & Society*, 34(32), 32-56. pp 32-56.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. pp 99-120.
- Belmawa. (2019). Laporan Kinerja Ditjen Belmawa 2018. Retrieved from <https://belmawa.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2019/05/LAKIN-BELMAWA-2018.pdf>
- Benington, J. (2009). Creating the public in order to create public value? *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 232-249. pp 232-249.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846-860. doi:10.2307/4624639. pp 846-860.
- Brajawidagda, U., Mustanir, M., Asaad, N. S., & Hendrawan, B. (2019). *Peningkatan relevansi lulusan melalui magang industri 2 semester: Analisis pencapaian deskripsi KKNI*. Paper presented at the Sentrinov, Bangka Belitung. pp (in press).
- Dobni, C. B. (2010). The relationship between an innovation orientation and competitive strategy. *International Journal of Innovation Management*, 14(2), 331-357. pp 331-357.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management review*, 14(4), 532-550. pp 532-550.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan management review*, 38(1), 9-20. pp 9-20.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4<sup>th</sup> ed. Vol. 2). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Statistics Canada. (2017). Education in Canada: Key results from the 2016 Census. Retrieved from <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171129/dq171129a-eng.htm>
- Syawaluddin, F. A. (2018). Rendahnya Angka Partisipasi Kasar Pendidikan Tinggi. Retrieved from <https://geotimes.co.id/opini/rendahnya-angka-partisipasi-kasar-pendidikan-tinggi/>
- Zheng, D., Chen, J., Huang, L., & Zhang, C. (2013). E-government adoption in public administration organizations: Integrating institutional theory perspective and resource-based view. *European Journal of Information Systems*, 22(2), 221-234. pp 221-234.