

**KAJIAN AKADEMIK
PENGEMBANGAN KAMPUS MASA DEPAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
DI KABUPATEN SUBANG**

**UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
BANDUNG
2022**

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam era digitalisasi yang sarat dengan perubahan cepat dan eksponensial, semua perguruan tinggi termasuk UPI tidak akan luput dari efek disrupsi. Dalam situasi ini perubahan orientasi kearah digitalisasi pendidikan dan pembelajaran baik secara online maupun on-campus (*offline*) adalah sebuah keniscayaan. UPI dituntut untuk mengembangkan digitalisasi dalam layanan akademik, mulai dari program studi, mata kuliah, serta layanan akademik lainnya yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan pasar yang lebih luas di dalam dan luar negeri. Dalam era perubahan ini, universitas manapun tidak bisa kembali ke *platform* pembelajaran yang sepenuhnya *on-campus* karena perlu bertransformasi menuju proses yang berbasis teknologi dan konektivitas digital.

Sebagai PTN berbadan hukum (PTN-bh), pada dasarnya UPI adalah korporat yang perlu mulai bertransformasi menuju *hybrid university* dengan layanan yang bermutu bagi mahasiswa dalam jangkauan pasar yang makin luas. *E-learning* yang berbasis analog sudah semakin usang (*obsolete*) karena pola pembelajaran bergerak maju menuju dua *platform* pembelajaran yang saling melengkapi. Pertama, *platform hybrid learning*, yaitu mata kuliah yang dirancang dengan kombinasi antara *digital-online*, *digital-offline*, dan *on-campus (offline)* baik *synchronous* maupun *asynchronous* untuk sasaran mahasiswa “tradisional” (baca: mahasiswa yang seperti biasanya mendaftar ke UPI, mengikuti seleksi seperti yang sudah biasa dilakukan, umumnya berasal dari daerah-daerah di Jawa Barat, mengikuti perkuliahan dengan sistem tatap muka, dll). Kedua, *Platform Digital online asynchronous* seperti *Masive Open Online Courses* (MOOC) melalui Website resmi UPI dengan sasaran peserta didik yang jauh lebih luas di luar sasaran mahasiswa “tradisional”.

Dalam era digitalisasi sebagian program studi akademik mulai dari strata sarjana, magister, hingga doktor diperkirakan mulai terdisrupsi dan peminatnya menurun. Sebagian program studi lain (seperti kedokteran, hukum, pendidikan agama (Islam), psikologi, olahraga dan kesehatan, dan sebagainya) masih memiliki tarikan pasar yang cukup besar. Untuk meningkatkan daya tarik pasar, tidak perlu ada program studi yang dilikuidasi, tetapi diubah orientasinya dengan konten yang lebih diminati oleh pasar. Sistem penyampaiannya (*delivery system*) juga diubah menjadi *platform digital online, asynchronous* sehingga dapat

menarik jumlah mahasiswa yang lebih banyak yang mencakup mahasiswa “tradisional”, mahasiswa online, dan kombinasi keduanya. Dalam era transformasi, kapasitas dosen UPI dalam digitalisasi layanan pendidikan harus diperkuat secara intensif dan sistematis dalam merancang, mengelola dan melaksanakan pembelajaran *online*.

Selain program pendidikan strata akademik, ke depan UPI perlu mengembangkan dan membuka program pendidikan vokasi dan profesi yang sesuai dengan kebutuhan riil lapangan kerja baik di dalam maupun di luar negeri. Jenis-jenis vokasi dan profesi bukan hanya beragam jenisnya tetapi juga berubah setiap waktu, sehingga UPI perlu membuka fakultas vokasi atau sekolah vokasi dengan jumlah dan jenis prodi yang berubah sesuai dengan kebutuhan lapangan kerja industri. Program studi vokasi tertentu perlu dibuka khususnya dalam keahlian vokasi dan profesi dengan tarikan pasar (*market-pool*) yang besar. Strata pendidikan vokasi perlu dikembangkan, mulai dari: pendidikan vokasi tingkat operator (*tailor-made*), tenaga tingkat teknisi (Diploma-1), analis (Diploma-2), para profesi (Diploma-3) hingga program sarjana, magister dan doktor terapan. Fakultas atau sekolah vokasi perlu dibentuk untuk menyelenggarakan beberapa prodi vokasi yang paling dibutuhkan agar semua lulusan dapat diserap oleh industri yang membutuhkan, baik di dalam maupun di luar negeri.

UPI Menuju Universitas yang Unggul

Dengan statusnya sebagai PTN-bh, mutu pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) terus meningkat. Pada tahun 2022, dari jumlah 168 program studi, sebanyak 107 (64%) di antaranya telah terakreditasi A atau unggul. Ini kontras dengan keadaan pada tahun 2012 (sebelum PTN-bh) jumlah yang terakreditasi A hanya 55%. UPI juga mengalami peningkatan produktivitas dalam publikasi karya ilmiah baik pada tingkat nasional maupun internasional. Dosen dan peneliti UPI mempublikasikan karya ilmiah pada jurnal internasional berreputasi yang pada tahun 2010 hanya berjumlah 623 terbitan menjadi 1971 pada tahun 2021, dan berpotensi semakin meningkat lagi pada tahun 2022. Pada periode yang sama, karya-karya ilmiah dosen dan peneliti UPI yang memperoleh HAKI terus mengalami peningkatan dari “tidak ada” pada tahun 2010, menjadi 1477 pada tahun 2021, dan diperkirakan semakin meningkat pada tahun 2022.

UPI semakin memberikan *research influence* bagi para pemikir dan peneliti lain di Indonesia dan dunia berdasarkan jumlah dan perkembangan sitasi. Jumlah sitasi yang baru mencapai 260 pada tahun 2010 (sebelum PTN-bh) berkembang cukup pesat hingga menjadi 4198 pada tahun 2021. Ini

menunjukkan bahwa UPI mulai mampu menunjukkan dirinya sebagai universitas rujukan secara nasional dan internasional, terkait dengan perkembangan pemikiran dan inovasi di bidang pendidikan dan non-kependidikan. Dari beberapa studi *World University Ranking*, diperoleh temuan yang menunjukkan bahwa kualitas UPI secara nasional dan internasional cukup kompetitif setelah menjadi PTN-bh, sebagai berikut.

Pertama, sejak tahun 2014, UPI mulai berkembang pesat seperti ditunjukkan oleh Time Higher Education (THE) *World University Rankings* (WUR) tahun 2022. THE adalah salah satu institusi yang paling berpengaruh dalam pemeringkatan PT di seluruh dunia. Menurut THE, UPI masuk dalam tiga universitas terbaik di Indonesia. Bahkan UPI menempati peringkat tertinggi di tanah air dalam indikator sitasi (*citation*), yaitu indikator *research influence* dalam memerankan fungsinya sebagai salah satu universitas rujukan di dunia. THE juga menempatkan UPI sebagai peringkat satu universitas kependidikan terbaik di Indonesia.

Kedua, Webometrics memosisikan UPI pada peringkat: 2035 (2014), 2102 (2019), 2787 (2021) dan 2254 (2022) dari sekitar 85 ribu universitas di dunia. Menurut versi web ini, peringkat UPI secara nasional berfluktuasi mulai dari peringkat 5 (2014), 13 (2019), 16 (2020), 17 (2021) dan naik lagi menjadi 16 (2022). Fluktuasi ranking ini terjadi setiap waktu karena persaingan yang semakin ketat antaruniversitas baik di dunia maupun di Indonesia. Fluktuasi ini tidak menunjukkan bahwa kualitas UPI menurun tetapi mulai masuknya universitas lain dalam arena persaingan dunia. Namun, hingga tahun 2022, UPI masih merupakan 16 universitas terbaik di Indonesia

Ketiga, dalam ASIAN University Rank, UPI tetap bertahan dalam posisi 501-550 sejak tahun 2020 hingga tahun 2022. Hal ini menunjukkan bahwa UPI termasuk salah satu universitas yang kompetitif di Asia. Secara nasional, sejak tahun 2014, Unirank (4icu.org) juga telah menempatkan UPI dalam peringkat 5 (2019), 3 (2020), dan 5 (2021).

Gejala-gejala tersebut menunjukkan bahwa kualitas layanan UPI setidaknya tidaknya mampu bertahan sebagai universitas yang kompetitif secara nasional bahkan secara global. Kualitas UPI tidak hanya bertahan tetapi cenderung semakin meningkat hingga menjadi universitas kependidikan terbaik di Indonesia. Skor sitasi yang terbaik dari semua universitas di Indonesia, menunjukkan bahwa UPI berpotensi memberikan *research influence* yang besar terhadap pemikiran yang berkembang di dunia, pada bidangnya. UPI adalah asset bangsa, yang perlu terus didorong dan difasilitasi secara konsisten oleh Pemerintah agar menjadi semakin kompetitif di dunia.

Tantangan Kemandirian UPI

Sebagai PTN-bh, semua universitas termasuk UPI harus mampu meningkatkan mutu layanan agar semakin kompetitif baik secara nasional maupun global, dan dalam waktu yang bersamaan harus semakin mandiri dan mengurangi ketergantungan terhadap anggaran publik (APBN). Tugas ini tidak mudah dan tidak mungkin dapat dicapai dalam waktu yang relatif singkat. Dilihat dari besaran kontribusi APBN dalam RKAT UPI memang semakin kecil, namun gejala ini belum berarti bahwa UPI sudah semakin mandiri.

Untuk melihat seberapa besar UPI telah tumbuh menjadi PTN-bh yang mandiri dapat dilihat dari beberapa gejala yang cukup menarik. Dalam RKAT UPI selama periode 12 tahun terakhir (2010-2021), besaran presentase APBN sebagai sumber dana RKAT UPI makin kecil dari 50,25% (2010) menjadi 37,75% (2021). Dengan ketergantungan yang semakin menurun terhadap anggaran dari sumber APBN, belumlah berarti bahwa UPI semakin mandiri. Ini menunjukkan bahwa UPI memiliki tantangan besar dalam memacu kemandirian dan profesionalisme agar menjadi universitas yang *self-sufficient* dalam tatakelola anggaran.

Dengan semakin kecil ketergantungannya terhadap APBN sejak tahun 2010 hingga tahun 2021; konsekuensinya UPI sebagai PTN-bh harus mencari sumber dana lain agar mutu pelayanan akademiknya dapat dipertahankan atau ditingkatkan, dengan besaran UKT yang relatif tetap. Besaran pemasukan dari UKT memang naik dari 30,05% (2010) menjadi 44,85% (2021) namun kenaikan tetap terbatas karena akan berhadapan dengan resistensi mahasiswa terhadap kenaikan UKT. Pemasukan SPP hingga tahun 2015 sebenarnya lebih besar karena sebagian dana dibayarkan langsung untuk layanan operasional akademik, tidak melalui UPI. Kenaikan besaran UKT yang mulai terjadi pada tahun 2016 di samping karena seluruh dana dari mahasiswa dibayarkan melalui UPI, juga karena jumlah mahasiswa juga semakin besar.

Untuk mengganti besaran kontribusi APBN yang semakin kecil, UPI harus meningkatkan besaran pendapatan universitas melalui berbagai *Income Generating Units* (IGU). Sampai dengan tahun 2018, *income generating* terus meningkat dengan kontribusi yang semakin besar terhadap RKAT UPI, yaitu dari 19,7% (2010) menjadi 27,45% (2019). Dalam masa pandemi Covid-19, *income generating* UPI menurun pada tahun 2020 dan mulai meningkat lagi pada tahun 2021.

Dengan semakin kecil ketergantungannya terhadap APBN, apakah ini menunjukkan bahwa UPI semakin mandiri? Belum tentu. Semakin menurunnya kontribusi APBN terhadap RKAT tidak otomatis dapat dikompensasi seluruhnya oleh pendapatan asli universitas (*income generating*). Yang terjadi adalah adanya kecenderungan kenaikan UKT mahasiswa sejak tahun 2020 hingga sekarang. Peningkatan UKT yang tertinggi terjadi pada masa pandemi (2020-2021) walaupun faktanya tidak menjadi beban mahasiswa; UPI memberikan bantuan bagi mahasiswa yang memperoleh kesulitan, yaitu tidak mampu membayar, keterlambatan membayar, tunggakan, hingga permintaan pembebasan UKT dalam masa pandemic Covid-19 tersebut.

Sejatinya produktivitas PTN-bh ditentukan oleh kualitas layanan universitas. Kontribusi APBN yang menurun dikhawatirkan akan berdampak pada penurunan kualitas layanan universitas, yang akhirnya akan berdampak pada menurunnya produktivitas UPI itu sendiri. Oleh karena itu, sebaiknya kontribusi APBN terhadap RKAT tidak perlu diturunkan, tetapi diubah fungsinya dari pembiayaan menjadi dana penyertaan modal (*share*) pemerintah dengan target capaian yang jelas dan terukur. Dengan cara ini kualitas layanan akan terus meningkat dan produktivitas universitas juga akan tetap meningkat. Ini adalah contoh pendekatan korporatisasi tatakelola universitas yang akan mendorong UPI semakin menjadi universitas profesional, mampu memberikan layanan yang unggul, dan pada gilirannya *income generating* UPI akan meningkat.

Korporatisasi Tatakelola UPI

Saat ini pola pengelolaan UPI masih cenderung lebih birokratis dan politis ketimbang profesional. Sebagai PTN-bh tatakelola UPI yang birokratis dan politis sebaiknya mulai dikurangi, dan secara gradual harus bertransformasi menuju tatakelola universitas yang korporatif (*corporate university governance*). Korporatisasi tatakelola universitas merupakan tantangan penting agar UPI dapat memacu kemandirian, keunggulan dan daya saing, mencegah penyimpangan, serta meningkatkan efisiensi pengelolaan.

Sebagai PTN-bh, UPI dituntut untuk menghasilkan berbagai produk inovatif berbasis riset yang relevan dengan kebutuhan pengguna (*users*) dengan kemampuan untuk menjangkau pasar nasional bahkan internasional. Dari titik inilah UPI mulai dikelola secara profesional korporatif agar mampu melahirkan baik produk SDM (guru, peneliti, pengelola, dan tenaga profesional lainnya) maupun produk inovatif non-SDM (gagasan inovatif, model pembelajaran digital, *hybrid learning model*, dan berbagai aplikasi *teaching industry*), serta

produk SDM bidang non-pendidikan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat sebagai *potential buyers*.

Berbeda dengan LPTK pada umumnya, UPI harus menjadi kekuatan riil dalam melahirkan bukan hanya guru yang berkualitas, tetapi juga tenaga profesional kependidikan, yang tidak mungkin dihasilkan oleh perguruan tinggi umum. Tenaga profesional yang dimaksud, seperti: analis kebijakan pendidikan, tenaga profesional pengelola dan perencana pendidikan, pengembang program pendidikan, spesialis digitalisasi pembelajaran, spesialis teknologi digital bidang pendidikan, pengembang model *hybrid/blended learning*, spesialis digitalisasi manajemen sekolah, pengembang *teaching industry*, dan sejenisnya. Tenaga-tenaga profesional itu sangat dibutuhkan oleh para pengelola dan penyelenggara pendidikan, baik Pemerintah, pemerintah daerah, perguruan swasta, maupun sekolah-sekolah. Mereka sangat memerlukan tenaga profesional dalam rangka mengembangkan kebijakan, menyusun proram pembangunan dan pengelolaan, hingga melakukan inovasi dalam penyelenggaraan Pendidikan. Di sinilah perlunya Sekolah Pascasarjana menangkap peluang ini untuk menyelenggarakan program-program studi yang sifatnya antardisiplin bahkan transdisiplin tersebut.

Guna melakukan transformasi menuju manajemen korporatisasi UPI perlu melakukan berbagai pembenahan yang serius, terutama dalam memenuhi kebutuhan SDM spesialis pendidikan berbasis teknologi digital informasi dan komunikasi. Perlu dijamin kecukupan tenaga Divisi Sistem Informasi, misalnya spesialis: *mobile-apps developer*, *web-base developer*, *desktop-base developer*, *system analyst*, *coding specialist*, dan sejenisnya. Dibutuhkan kecukupan tenaga divisi Infrastruktur teknologi informasi dan konektivitas digital, seperti: *digital security* baik untuk *network* maupun aplikasi, *cloud-computing engineer*, *Internet of thing specialist (IoT)*, pengembang model pembelajaran berbasis *virtual reality*, dan sejenisnya. Diperlukan juga tenaga yang membidangi divisi teknologi informasi dan pembelajaran digital (TIPD), yang dapat menggerakkan pengembang teknologi pembelajaran dan pranata komputer. Selanjutnya yang tidak kalah pentingnya adalah pelatihan dan pembinaan dosen secara sistemik untuk menyiapkan sistem pembelajaran *blended learning*, *hybrid learning*, pelatihan teknologi adaptif, teknologi interaktif dalam pembelajaran, dan *learning design*.

Sistem dan mekanisme korporatisasi tatakelola universitas perlu dirancang secermat mungkin agar UPI menjadi universitas korporat yang produktif dan unggul di tingkat nasional bahkan global. Kini, UPI relatif tertinggal dari PTN-bh lainnya, khususnya dalam *income-generating* yang jauh lebih rendah dari harapan. Sebagai korporat, UPI perlu berbenah diri mulai dengan diversifikasi

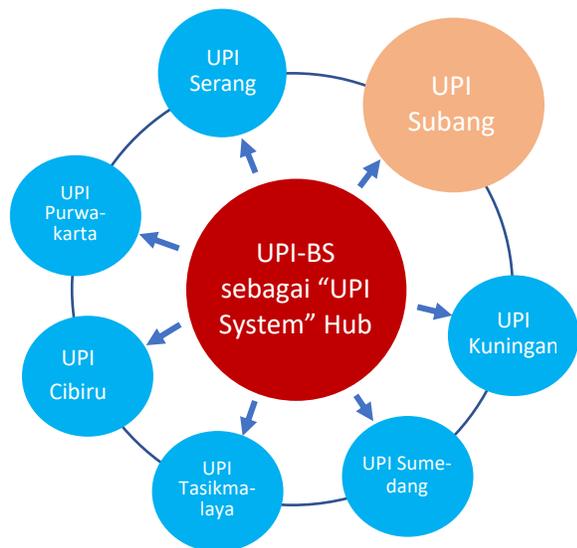
produk dan layanan bagi peserta didik baik berupa layanan pembelajaran digital (seperti MOOC, SPADA, Hybrid Courses, digital library), produk riset dan inovasi yang dipatenkan, berbagai model dan aplikasi teaching industry, serta berbagai layanan non-tradisional seperti: mahasiswa paruh waktu, pelatihan tenaga vokasi, pelatihan tenaga profesi, pelatihan guru, CPD untuk guru, sertifikasi profesi/kompetensi, dan sejenisnya.

Berbagai layanan penunjang akademik yang kini belum tampak hasilnya perlu terus dikelola secara efisien. Sebagai korporat UPI dapat menarik manfaat dari jumlah mahasiswa dan dosen yang cukup besar sebagai *captive market* karena itu merupakan kekuatan pasar UPI yang riil. Untuk itu perlu dikembangkan beberapa aplikasi teaching factory yang dikelola secara profesional di lingkungan kampus, seperti: business center, bookstore, layanan dormitori, layanan restoran, perpustakaan, EDUmart, labschool, digitalisasi museum Pendidikan, serta penyiapan lulusan UPI sebagai pekerja migran terdidik yang sangat dibutuhkan di luar negeri.

Mewujudkan “UPI System” yang Terintegrasi

Dewasa ini kampus UPI berada di enam lokasi dalam provinsi dan kabupaten/kota yang berlainan, yaitu UPI induk yang terletak di Kampus Bumi Siliwangi Kota Bandung, dan enam kampus daerah (Kamda) yang menyelenggarakan Pendidikan secara mandiri tetapi di bawah naungan UPI. Dalam beberapa aspek tatakelola, UPI pusat dan UPI Kamda sudah terintegrasi, misalnya dalam penerimaan mahasiswa baru, penerimaan keuangan, dan penganggaran. Namun, integrasi secara digital dalam tata kelola “UPI System” secara keseluruhan belum terwujud, sehingga UPI pusat dan UPI Kamda belum terintegrasi secara menyeluruh di dalam “UPI System”.

UPI akan segera memiliki tambahan dua lokasi sehingga akan menjadi 8 lokasi kampus yang terletak di 8 kabupaten/kota yang berlainan di Jawa Barat dan Banten. Tidak mudah mengelola secara efektif dan efisien ke delapan lokasi kampus yang secara geografis berjauhan. Oleh karena itu dalam penyusunan masterplan pembangunan kampus masa depan UPI di kabupaten Subang dan lokasi lainnya perlu dibuat sebuah kerangka integrasi tatakelola UPI yang mencakup seluruh lokasi kampus. Bersamaan dengan persiapan aspek administrasi, keuangan, sistem legal, organisasi dan tata kerja, serta kerangka dan detail arsitekturalnya, perlu dibangun sebuah kerangka integrasi tatakelola UPI dalam perspektif kesisteman.



Keterangan:

1. Kampus UPI-BS sebagai: UPI Headquarter, policy hub, ICT hub, Central management hub, business offices, dan Pasca Sarjana.
2. Kampus UPI-Subang sebagai: e-learning and Capacity development hub, Sport Science Park, Central Sport Venues, Teaching Hospital, Campus Forest Park, dan fakultas: FPOK, FK, FPAI, FH dan, FPsi.
3. Kampus UPI Kuningan sebagai pusat Pendidikan Vokasi
4. Kampus UPI Sumedang sebagai pusat
5. Kampus UPI Tasikmalaya sebagai pusat ...
6. Kampus UPI Cibiru sebagai pusat
7. Kampus UPI Purwakarta sebagai pusat...
8. Kampus UPI Serang sebagai pusat...

Gambar 1: Integrasi Tatakelola UPI di dalam “UPI System”

“UPI System” merupakan unifikasi tatakelola seluruh kampus UPI dibawah kesatuan kendali kebijakan Rektor dan pimpinan UPI. Masing-masing kampus dapat berfungsi sebagai pusat keunggulan (*center of excellence*) yang berbeda-beda tergantung pada kekuatan prodi, mutu SDM, sarana-prasarana, dan teknologi yang dimilikinya. Konsekuensinya, sebutan “Kampus Daerah” tidak diperlukan lagi karena ada konotasi “patron-client” dalam hubungan antara kampus pusat dan kampus daerah, dan diganti dengan sebutan bidang keunggulannya masing-masing. Dalam kerangka ini, pembangunan kampus UPI di manapun harus mengacu pada kerangka “UPI System” tersebut.

Pembangunan Kampus Masa Depan UPI di Kabupaten Subang

Kampus UPI-Subang dibangun bukan semata-mata perluasan kampus secara fisik dan geografi, tetapi membangun *hybrid campus* yang dirancang khusus agar memiliki kekuatan sebagai *e-learning center*. Sebagai *e-learning center*, kampus Subang perlu dilengkapi dengan UPI digital backbone dengan bandwitch yang besar, jaringan konektivitas telepon, internet service provider,

serta beberapa cluster yang diperlukan untuk penyelenggaraan layanan office, akademik, public, dan security cluster.

E-Learning Capacity Development Center (ELCAD Center) perlu menempati bangunan tersendiri; fungsinya selain sebagai pusat layanan e-learning juga sebagai laboratorium pengembangan sistem dan aplikasi e-learning. E-learning center juga berfungsi sebagai pusat pelatihan dan pengembangan kapasitas dosen, peneliti, coders, programmer dan tenaga digital lainnya baik dari UPI maupun eksternal. Pelatihan dimaksudkan untuk melatih peserta untuk merancang, mengembangkan, mengupload, menyajikan serta melaksanakan program e-learning bagi semua dosen di seluruh kampus UPI. Pusat pelatihan ini krusial karena, membangun UPI sebagai *hybrid campus* memerlukan tenaga yang terlatih secara digital mulai dari keahlian konten, merancang konten, rancang bangun aplikasi, serta pelaksanaan pembelajaran online, hingga keahlian Teknik informasi itu sendiri.

Kampus UPI Subang dengan luas 161 hektar, cukup leluasa untuk membangun dan/atau upgrade lima fakultas, yaitu: Upgrading FPOK serta membangun FK-UPI, Fakultas Psikologi, FPAI, dan Fakultas Hukum. Jika semua fakultas telah memperoleh ijin MWA-UPI, sehingga Detail Design Architecture sudah dapat mulai dikembangkan. Kelima fakultas tersebut memiliki urgensi yang tinggi terutama dalam perluasan kampus sehingga pada tahun 2045 diharapkan jumlah mahasiswa UPI mencapai 60 ribu, baik konvensional maupun digital (RPJM-UPI, 2020-2045). Kampus UPI Subang sejak awal perlu dibangun sebagai “digital technology environment” yang dilengkapi dengan pusat teknologi computer, big data center dengan teknologi blockchain, backbone internet, internet service provider, dan sebaran wi-fi dengan kekuatan yang optimal.

Dalam rangka menerapkan konsep “edu-ekowisata” dalam pembangunan kampus UPI Subang, perlu juga diterapkan strategi “Green Campus Park.” Untuk membangun hybrid UPI-campus, kebutuhan luasan fisik kampus seperti ruang kuliah dan ruang perpustakaan akan berkurang cukup signifikan. Sehingga jumlah ruangan kuliah dan perpustakaan yang perlu dibangun akan berkurang sekitar setengahnya, karena sebagai *hybrid campus*, proporsi jumlah mahasiswa tradisional dan digital yang diterima diperkirakan sama. Dengan luas bangunan dan sarana fisik kampus yang lebih sedikit, maka lahan yang tersisa akan jauh lebih luas, untuk dibangun sebuah taman hutan alam buatan mirip wilayah subang yang memiliki gunung, sawah, lembah, sungai, kebun, perkebunan, pesisir dan laut. Taman hutan ini dapat dirancang sedemikian

rupa sehingga Kampus UPI Subang akan menjadi “Green Campus Park” yang dilengkapi sejumlah sarana komersial.

Urgensi pembangunan teknologi dan institusi akademik di kampus Subang dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pembangunan FPOK merupakan pengembangan dari FPOK di Kampus BS; dengan lahan yang jauh lebih luas FPOK dapat berkembang pesat baik dalam pengembangan sport science maupun dalam olahraga prestasi. FPOK UPI telah berkontribusi dalam pengembangan olahraga di Jawa Barat, antara lain dengan penyediaan venue dan tenaga ahli pada waktu penyelenggaraan PON ke-20 di Jawa Barat. Melalui UPI Subang, UPI dapat menargetkan untuk menyediakan venue olahraga terbaik untuk berbagai event olahraga internasional di Indonesia, seperti: SEA GAMES, ASIAN GAMES, dan pertandingan internasional lain bahkan OLYMPIADE jika Indonesia disetujui menjadi tuan rumah pada tahun 2032. Oleh karena itu adalah potensi besar jika Kampus UPI Subang dilengkapi dengan sebanyak mungkin venue olahraga berstandar internasional. UPI Subang berpotensi untuk mengembangkan sport science yang dilengkapi dengan Sport Science Park yang akan menjadi salah satu center terbaik secara nasional bahkan mungkin regional.
2. Pembangunan FK UPI akan menjadi salah satu kekhasan dan daya tarik FK-UPI adalah spesialisasi dalam bidang *sport medicine* yang dibutuhkan oleh masyarakat olahraga, sehingga memiliki potensi pasar yang cukup besar. FK dilengkapi dengan teaching hospital, yang bukan hanya berguna untuk praktek kedokteran bagi mahasiswa, tetapi juga dikelola secara korporasi sehingga pengelolaannya professional. Kedua hal tersebut akan menjadi sumber pendapatan yang sangat signifikan bagi UPI.
3. UPI sudah saatnya memiliki Fakultas Hukum karena UPI memiliki tenaga ahli dan profesional di bidang hukum. Fakultas hukum dapat berpotensi untuk menjadi besar karena animo masyarakat untuk masuk ke Fakultas Hukum cukup dan semakin besar sehingga akan memberikan kontribusi terhadap pertambahan jumlah mahasiswa UPI dengan target 60 ribu orang pada tahun 2045. Dibangunnya Fakultas Hukum UPI juga akan menjadi salah satu kekhasan dan daya Tarik FH UPI adalah spesialisasi dalam bidang hukum pendidikan.
4. Fakultas Psikologi di Kampus UPI Subang merupakan upgrade dari prodi psikologi yang ada di kampus UPI BS. Fakultas Psikologi adalah penting bagi UPI karena dunia pendidikan dan pembelajaran memerlukan para ahli di bidang psikologi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran di sekolah. Keahlian dalam asesmen dan pengukuran juga memerlukan para ahli

psikologi yang dapat dimanfaatkan oleh UPI dalam membangun teaching industry bidang *psychological measurement*.

5. FPAI-UPI adalah sebuah keniscayaan bagi UPI dengan mottonya sebagai Kampus yang Edukatif, Ilmiah dan Religius.” Lebih dari itu, UPI juga memiliki kapasitas dosen mata kuliah agama Islam yang kuat dibandingkan dengan perguruan tinggi umum lainnya. Dengan membuka FPAI UPI akan menjadi universitas yang memiliki kekuatan dalam pemikiran keislaman sehingga dapat memberikan kontribusi misalnya dalam ikut memikirkan dalam pemecahaan masalah radikalisme, intoleransi, bahkan terorisme untuk penguatan kedaulatan bangsa dan negara. Potensi pasar FPAI sangat besar sehingga dapat menyumbang pertambahan mahasiswa UPI untuk mencapai target jumlah mahasiswa 2045.

BAB II

ANALISIS YURIDIS TERKAIT DASAR HUKUM KEWENANGAN UPI DALAM PENGEMBANGAN KAMPUS DI KABUPATEN SUBANG

UPI dengan status sebagai PTN Badan Hukum memiliki kewenangan untuk melaksanakan pengembangan kampus UPI, pembukaan fakultas baru, pendanaan, dan pelaksanaan kerja sama dengan berbagai pihak.

1. Dasar Hukum Pelaksanaan Pengembangan Kampus di Kabupaten Subang.

Dasar hukum untuk melakukan mengembangkan kampus sebagai mana telah diatur dalam ketentuan peraturan sebagai berikut:

- a. Memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma.
(*vide* Pasal 62 ayat (1) UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi).
- b. Memiliki tata kelola dan pengambilan keputusan secara mandiri.
(*vide* Pasal 65 ayat (3) huruf b UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi).
- c. Memiliki hak mengelola dana secara mandiri, transparan, dan akuntabel.
(*vide* Pasal 65 ayat (3) huruf d UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi).

- d. Wewenang mendirikan badan usaha dan mengembangkan dana abadi.
(*vide* Pasal 65 ayat (3) huruf f UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi).
- e. UPI menyelenggarakan kegiatan Tridharma dan kegiatan lainnya secara terintegrasi, harmonis, dan berkelanjutan baik di dalam maupun di luar kampus UPI.
(*vide* Pasal 11 ayat (1) PP No 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia).
- f. Rektor memiliki tugas menyusun rencana pengembangan jangka Panjang dan rencana strategis UPI serta mengelola seluruh kekayaan UPI dan memanfaatkannya secara optimal untuk kepentingan UPI.
(*vide* Pasal 25 ayat (1) huruf a dan d PP No 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia).
- g. Dalam rangka mencapai tujuan strategis UPI, pengembangan UPI berlandaskan pada pengembangan tata kelola universitas yang sehat dan akuntabel sebagai perguruan tinggi yang otonom berbasis sistem informasi yang terintegrasi.
(*vide* Lampiran, BAB IV Kebijakan dan Program Huruf C angka 6 Peraturan MWA No 04 Tahun 2020 Rencana Strategis Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2021-2025).

2. Dasar Hukum Pembukaan Fakultas, Lembaga, Program Studi, dan Unit Akademik Lainnya Dalam Rangka Pengembangan Kampus di Kabupaten Subang.

- a. Dalam rangka melaksanakan tugas Rektor berwenang membuka dan menutup fakultas dan lembaga dengan persetujuan MWA.
(*vide* Pasal 25 ayat (2) huruf f PP No 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia).

- b. Membuka dan menutup Departemen, Program Studi, dan unit-unit akademik lainnya dengan memperhatikan pertimbangan SA.
(*vide* Pasal 25 ayat (2) huruf PP No 15 Tahun 2014).
- c. Rektor dalam melaksanakan tugasnya dapat melakukan pembukaan, penutupan, penggabungan, pemisahan, dan perubahan nama Fakultas, Lembaga, Departemen, Program Studi, dan Unit-Unit akademik lainnya.
(*vide* Pasal 52 ayat (1) Peraturan MWA No 3 Tahun 2015 tentang Peraturan Pelaksanaan PP No 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia).
- d. Pembukaan, penutupan, penggabungan, pemisahan, dan perubahan nama Fakultas dan Lembaga dilaksanakan dengan memperhatikan pertimbangan SA dan mendapat persetujuan MWA.
(*vide* Pasal 52 ayat (2) Peraturan MWA No 3 Tahun 2015 tentang Peraturan Pelaksanaan PP No 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia).
- e. Pembukaan, penutupan, penggabungan, pemisahan, dan perubahan nama Departemen, Program Studi, dan Unit-Unit akademik lainnya dilaksanakan dengan memperhatikan pertimbangan SA.
(*vide* Pasal 52 ayat (3) Peraturan MWA No 3 Tahun 2015 tentang Peraturan Pelaksanaan PP No 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia).

3. Dasar Hukum Pendanaan Dalam Rangka Pengembangan Kampus di Kabupaten Subang.

- a. Selain dialokasikan dari anggaran pendapatan dan belanja negara, pendanaan UPI juga dapat berasal dari:
 - 1) masyarakat;

- 2) biaya pendidikan;
- 3) pengelolaan dana abadi dan usaha-usaha UPI;
- 4) kerja sama Tridharma;
- 5) pengelolaan kekayaan negara yang diberikan oleh pemerintah pemerintah daerah untuk kepentingan pengembangan pendidikan tinggi; dan
- 6) sumber lain yang sah.

(*vide* Pasal 54 ayat (2) PP No 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia).

- b. Penerimaan UPI dari sumber dana sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan penghasilan UPI yang dikelola secara otonom. (*vide* Pasal 54 ayat (3) PP No 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia).

4. Dasar Hukum Pelaksanaan Kerja Sama Dalam Rangka Pengembangan Kampus di Kabupaten Subang.

UPI dapat melakukan kerja sama bidang akademik dan/atau nonakademik dengan berbagai pihak di dalam negeri dan/atau di luar negeri.

(*vide* Pasal 65 ayat (1) PP No 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia).

BAB III

ANALISIS TERKAIT HUBUNGAN KELEMBAGAAN DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KAMPUS MASA DEPAN UPI DI KABUPATEN SUBANG

Analisis terkait hubungan kelembagaan dalam rangka pengembangan kampus masa depan UPI di Kabupaten Subang mengacu dan berdasarkan *Memorandum of Agreement (MoA) Investment Agreement -Subang Regent in Indonesia*.

Berdasarkan MoA tersebut di atas, disebutkan terdapat 4 (empat) Pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kontrak pengembangan dan pembiayaan dalam Pekerjaan yang meliputi pembangunan jalan Tol, *support area* Pelabuhan Patimban, dan pembangunan Gedung UPI (*vide* angka 3 dan angka 5 MoA) yaitu: 1) PT Subang Sejahtera, 2) Pemerintah Kabupaten Subang (*Subang Regent District of West Java Provincial Government (SRWJPG)*), 3) Universitas Pendidikan Indonesia, dan 4) *World Initiative AG Alliance Pty Ltd (WIAG)*.

Selain keempat Pihak tersebut, terdapat pula pihak lain yang terkait dengan Pekerjaan tersebut yaitu PT *World Initiative Indonesia (WII)* dan PT Penjaminan Indonesia Infrastruktur.

Dalam MoA tersebut di atas, secara tegas dinyatakan bahwa PT Subang Sejahtera, 2) Pemerintah Kabupaten Subang (*Subang Regent District of West Java Provincial Government (SRWJPG)*), 3) Universitas Pendidikan Indonesia merupakan PIHAK PERTAMA. Adapun *World Initiative AG Alliance Pty Ltd (WIAG)* merupakan PIHAK KEDUA.

Berdasarkan hasil analisis terkait hubungan kelembagaan (para pihak) dalam MoA tersebut di atas dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut:

1. Kedudukan, tugas, dan tanggung jawab Para Pihak secara jelas dan tegas diatur dalam MoA seperti:
 - a. PT Subang Sejahtera, berkantor dan beralamatkan di Jalan Bumi Abdi Praja No. 01 Kabupaten Subang, Jawa Barat, yang dalam MoA ini bertindak sebagai PIHAK PERTAMA serta memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai perwakilan Pemerintah Kabupaten Subang (SRWJPG) untuk mengkoordinasikan pengaturan pembiayaan dan pelaksanaan semua proyek pembangunan komersial dan perumahan (*vide* Angka 4.07 MoA).
 - b. Pemerintah Kabupaten Subang, berkantor dan beralamatkan di Jalan Dewi Sartika No. 2, Soklat, Kec. Subang, Kabupaten Subang, Jawa Barat, yang dalam MoA ini bertindak sebagai PIHAK PERTAMA yang selanjutnya disebut SRWJPG. Keberadaan SRWJPG dalam MoA ini hanya mengatasnamakan Pemerintah Kabupaten Subang saja sebagai PIHAK PERTAMA dalam memberikan PERSETUJUAN terhadap hak dan kewajiban WIAG sebagai PIHAK KEDUA (*vide* Angka 3, 5, 6, 9, 11,13, 15, 16, 17, 18, 20.3, 21, 22.3, 24, 25, 26, 27, dan angka 30). Padahal dalam klausul “Pihak Yang Bertanda Tangan” dinyatakan bahwa PIHAK PERTAMA terdiri dari 3 (tiga) pihak yaitu PT Subang Sejahtera, Pemerintah Kabupaten Subang, dan Universitas Pendidikan Indonesia.
 - c. Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Bandung, Jawa Barat, yang dalam MoA ini bertindak sebagai PIHAK PERTAMA. Namun demikian, apa yang menjadi tugas dan

tanggung jawab serta hak dan kewajiban UPI tidak diatur secara tegas dalam MoA ini. Keterkaitan UPI dalam MoA ini hanya sebatas kepada ketentuan bahwa akan dilaksanakan pembangunan “Gedung UPI” (*vide* Angka 3A, 5, 6, dan Angka 7). Hal ini berbeda dengan PT Subang Sejahtera yang memiliki tugas dan tanggung jawab sebagaimana tertuang dalam uraian huruf a di atas.

- d. *World Initiative AG Alliance Pty Ltd* (WIAG), berdomisili di Australia, beralamat di 27 Riverside Parade Trinity Park, Queensland 4879 bertindak sebagai PIHAK KEDUA yang memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai sumber penyedia untuk finansial, investasi komersial, pengembangan proyek, dan mitra kerja bagi SRWJPG (*vide* Angka 3C MoA).
 - e. PT *World Initiative Indonesia* (WII), domisili tidak dicantumkan dalam MoA, memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai perwakilan WIAG sebagai perusahaan konsultan yang dipilih oleh WIAG untuk SRWJPG dari waktu ke waktu (*vide* Angka 4.05 MoA).
 - f. PT Penjaminan Indonesia Infrastruktur, domisili tidak dicantumkan dalam MoA, merupakan perusahaan *stock company* yang melayani penjaminan pekerjaan investasi di Indonesia, serta memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai memberikan garansi 100% atas perjanjian ini/MoA ini (*vide* Angka 4.13 MoA).
2. Tugas, Tanggung Jawab, serta Hak dan Kewajiban UPI secara jelas dan tegas diatur dalam MoA.
- a. Tugas, Tanggung Jawab, serta Hak dan Kewajiban UPI perlu dimasukkan dalam salah satu ketentuan dalam substansi MoA Investment Agreement-Subang Regent in Indonesia. Tidak hanya sekedar tercantum sebagai PIHAK

PERTAMA, dan pemberian tugas, tanggung jawab, serta hak dan kewajiban UPI dalam MoA paling tidak untuk memperjelas dan memperkuat ketentuan dalam Angka 3A, Angka 5, 6, dan Angka 7 yang terkait hak UPI untuk memperoleh pembangunan Gedung UPI.

- b. UPI membuat Perjanjian Kerja Sama dengan Kabupaten Subang terkait sejauhmana Tugas, Tanggung Jawab, Hak dan Kewajiban UPI termasuk nilai/besaran pendanaannya, dalam pelaksanaan Pekerjaan pembangunan Gedung UPI sebagaimana dimaksud dalam Angka 5, 6, dan Angka 7.
- c. Dalam rangka pelaksanaan huruf b di atas, disamping menyiapkan Kajian Akademik UPI menyiapkan berbagai Dokumen pendukung diantaranya: Dokumen Evaluasi Diri pembukaan Fakultas baru, Dokumen Studi Kelayakan, Dokumen *Master Plan* Pembangunan UPI, Dokumen Studi Kelayakan dan Dokumen terkait Manajemen Risiko.