RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS HASANUDDIN

2025-2029



KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga dokumen Rencana Strategis (Renstra) Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 dapat disusun dan diselesaikan dengan baik.

Sebagai perguruan tinggi yang senantiasa berkomitmen terhadap keunggulan akademik, inovasi, dan pengabdian kepada masyarakat, Universitas Hasanuddin menyadari pentingnya perencanaan strategis yang adaptif, terukur, dan berkelanjutan. Dokumen Renstra ini disusun sebagai pedoman dalam menentukan arah pembangunan dan pengembangan institusi untuk menjawab berbagai tantangan zaman, memperkuat tata kelola universitas yang baik (*Good University Governance*), serta mewujudkan visi Universitas Hasanuddin sebagai "Pusat Unggulan dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Seni, dan Budaya Berbasis Benua Maritim Indonesia".

Penyusunan Renstra ini didasarkan pada hasil evaluasi terhadap capaian Renstra sebelumnya serta refleksi atas dinamika lingkungan strategis yang berkembang, baik pada tingkat lokal, nasional, maupun global. Proses penyusunannya melibatkan berbagai pemangku kepentingan internal dan eksternal guna menghasilkan arah kebijakan dan strategi yang relevan, responsif, terukur, serta berdaya saing.

Penghargaan dan terima kasih disampaikan kepada seluruh tim penyusun, pimpinan universitas, fakultas, lembaga, unit kerja, serta semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam proses penyusunan dokumen ini. Semoga Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 dapat menjadi landasan yang kuat dalam pelaksanaan berbagai program dan kegiatan strategis selama lima tahun ke depan.

Akhir kata, seluruh sivitas akademika Universitas Hasanuddin diajak untuk bersama-sama mengimplementasikan Renstra ini dengan dedikasi, semangat kolaboratif, dan komitmen terhadap peningkatan mutu secara berkelanjutan demi kemajuan Universitas Hasanuddin yang kita cintai bersama.

.

Makassar, 21 Juli 2026
Rektor Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i
KATA PENGANTAR ii
DAFTAR ISI iii
DAFTAR SINGKATAN DAN ISTILAH v
DAFTAR TABEL vii
DAFTAR GAMBAR viii
BAB I PENDAHULUAN 9
1.1. Latar Belakang 9
1.2. Landasan Hukum 9
1.3. Maksud dan Tujuan 10
BAB II CAPAIAN, PERMASALAHAN, DAN ISU STRATEGIS 13
2.1. Capaian 13
2.2. Permasalahan 17
2.3. Isu Strategis 20
2.4. Implikasi Permasalahan dan Isu Strategis terhadap Arah Renstra 24
BAB III VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN 25
3.1. Visi dan Misi Jangka Panjang Unhas Tahun 2030 25
3.2. Visi Kepemimpinan Rektor Unhas Tahun 2026-2030 .. **Error! Bookmark not defined.**
3.3. Visi dan Misi Jangka Menengah Unhas 2029 28
3.4. Diferensiasi Misi Universitas Hasanuddin 29
3.5. Tujuan, Sasaran, Indikator Kinerja, Baseline, Target, dan Penanggung Jawab 32
BAB IV STRATEGI DAN PROGRAM 40
4.1. Strategi 40
4.2. Program 45
BAB V KERANGKA POKOK PENDANAAN 56
5.1. Analisis Pendapatan Unhas 56
5.2. Analisis Belanja Unhas 61
5.3. Kerangka Pokok Pendanaan 63
5.4. Kebijakan Prioritas Pengalokasian Anggaran 65
5.5. Strategi Mitigasi Pendanaan 67
BAB VI PENUTUP 71
6.1. Kaidah Pelaksanaan 71
6.2. Monitoring, Evaluasi, dan Pengendalian 71
6.3. Mekanisme Penyesuaian 72
6.4. Komitmen Pelaksanaan 73

LAMPIRAN 1.1. MATRIKS KEGIATAN UTAMA DAN INDIKATOR KEGIATAN - SASARAN STRATEGIS 1 74
LAMPIRAN 1.2. MATRIKS KEGIATAN UTAMA DAN INDIKATOR KEGIATAN - SASARAN STRATEGIS 2 79
LAMPIRAN 1.3. MATRIKS KEGIATAN UTAMA DAN INDIKATOR KEGIATAN - SASARAN STRATEGIS 3 83
LAMPIRAN 1.4. MATRIKS KEGIATAN UTAMA DAN INDIKATOR KEGIATAN - SASARAN STRATEGIS 4 84
LAMPIRAN 1.5. MATRIKS KEGIATAN UTAMA DAN INDIKATOR KEGIATAN - SASARAN STRATEGIS 5 87
LAMPIRAN 2. CATATAN METODOLOGIS BASELINE, TARGET, DAN PENGGUNAAN UNTUK RKAT 92

DAFTAR SINGKATAN DAN ISTILAH

Istilah	Penjelasan
Benua Maritim Indonesia (BMI)	Konsep strategis geografis dan geopolitik yang mencakup laut, darat, dan dirgantara dalam wilayah Indonesia, menjadi basis keunggulan akademik Unhas.
Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BPPTNBH)	Alokasi dana yang diberikan oleh pemerintah, dalam hal ini Kementerian Diktisaintek kepada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) untuk mendukung operasional dan kegiatan perguruan tinggi. Dana ini bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan/atau APBN Perubahan tahun berjalan.
Citations per Faculty	Indikator dalam pemeringkatan internasional yang mengukur rata-rata jumlah sitasi (kutipan ilmiah) yang diterima per dosen, mencerminkan produktivitas dan dampak penelitian akademik.
Employer Reputation	Salah satu indikator dalam pemeringkatan universitas (misalnya QS WUR), yang mengukur sejauh mana lulusan universitas dianggap berkualitas oleh para pemberi kerja di dunia industri.
Gross National Income (GNI)	Total nilai pendapatan yang diperoleh warga negara suatu negara, baik yang tinggal di dalam negeri maupun yang berada di luar negeri, selama satu tahun.
Good University Governance (GUG)	Prinsip tata kelola universitas yang baik, mencakup transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efisiensi, dan efektivitas.
Indikator Kinerja Utama (IKU)	Indikator utama yang ditetapkan oleh pemerintah untuk mengukur keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tinggi.
Internet of Things (IoT)	Teknologi yang memungkinkan objek fisik terhubung ke internet dan saling bertukar data secara otomatis, digunakan dalam berbagai bidang termasuk pendidikan, riset, dan pengelolaan kampus pintar.
Joint Publication	Karya ilmiah yang ditulis dan dipublikasikan bersama antara peneliti dari institusi yang berbeda, sering kali melibatkan mitra internasional.
Knowledge Marketing	Strategi promosi program studi atau riset unggulan dengan mengedepankan keunikan keilmuan atau manfaat praktisnya.
Kurikulum Berbasis Kompetensi	Kurikulum yang dirancang untuk mencapai hasil belajar spesifik berupa kompetensi lulusan.
Learning Management System (LMS)	Platform digital untuk mengelola pembelajaran daring (contoh: Moodle, SIKOLA Unhas).

Istilah	Penjelasan
Mitra Akademik	Institusi nasional atau internasional yang bekerja sama dengan universitas dalam bidang pendidikan, riset, atau pengabdian.
Outcome-based Education (OBE)	Model pendidikan yang berfokus pada pencapaian hasil belajar (learning outcomes) sebagai indikator keberhasilan proses pendidikan.
Pinjaman dan/atau Hibah Luar Negeri (PHLN)	Sumber pendanaan pendidikan tinggi yang berasal dari lembaga donor internasional dalam bentuk pinjaman lunak atau hibah untuk mendukung pembangunan institusi.
PIMNAS	Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional; ajang kompetisi karya ilmiah mahasiswa tingkat nasional.
Program Unggulan	Program yang memiliki keunikan, keunggulan komparatif, dan strategis dalam mendukung pencapaian visi institusi.
PTNBH	Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum; status kelembagaan yang memberi otonomi kepada universitas dalam pengelolaan akademik dan keuangan.
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional; rencana lima tahunan nasional yang menjadi acuan pembangunan berbagai sektor, termasuk pendidikan tinggi.
Sustainable Development Goals (SDGs)	Tujuan Pembangunan Berkelanjutan yang ditetapkan PBB untuk pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang seimbang.
STEAM	Pendekatan pembelajaran berbasis integrasi Science, Technology, Engineering, Arts, and Mathematics.
Sustainable Funding	Pendekatan pendanaan yang berkelanjutan dan mandiri untuk mendukung kinerja universitas secara jangka panjang.
Tridharma Perguruan Tinggi	Tiga pilar utama tugas perguruan tinggi: pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
UI Greenmetric	Pemeringkatan perguruan tinggi dunia yang dibuat oleh Universitas Indonesia sejak tahun 2010. Tujuannya adalah mengukur komitmen universitas dalam pengelolaan kampus hijau (green campus) dan keberlanjutan lingkungan
Visiting Scholar / Visiting Professor	Dosen atau peneliti dari institusi luar yang diundang untuk memberikan kuliah, membimbing, atau melakukan riset di perguruan tinggi lain.
World University Rankings WUR	Pemeringkatan universitas dunia yang meliputi indikator seperti reputasi akademik, jumlah publikasi, dan kolaborasi internasional.

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Capaian Indikator Kinerja Utama Renstra 2019-2024 5
Tabel 2.2. Produktivitas publikasi dan sitasi dosen Universitas Hasanuddin berdasarkan afiliasi Fakultas. 8
Tabel 2.3. Implikasi Capaian Renstra 2019–2024 terhadap Arah Renstra 2025–2029 dengan Target 2026–2030 9
Tabel 2.4. Keterkaitan Permasalahan, Isu Strategis, dan Sasaran Renstra 16
Tabel 3.1. Arsitektur Diferensiasi Misi Universitas Hasanuddin 22
Tabel 3.2. Tujuan, Sasaran, Indikator Kinerja, Baseline 2025, Target 2026–2030, Program Payung, dan Penanggung Jawab Renstra Unhas 2025–2029 24
Tabel 4.1. Strategi Renstra Unhas 2025–2029 dengan Target 2026–2030 31
Tabel 4.2. Program Renstra Unhas 2025–2029 dengan Baseline 2025 dan Target 2026–2030 37
Tabel 5.1. Proyeksi Pendapatan Unhas untuk Mendukung Renstra 2025–2029 dengan Horizon Target 2030 (Rp Miliar) 55
Tabel 5.2. Proyeksi Kapasitas Fiskal Unhas Tahun 2026–2030 (Rp Miliar) 55
Tabel 5.3. Prioritas Pengalokasian Anggaran Berdasarkan Jenis Kategori. 56
Tabel 5.4. Aspek Strategi Mitigasi Pendanaan dalam Renstra Unhas 2025–2029 59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Sistematika Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 3
Gambar 2.1. Capaian indikator Renstra 2019-2024 berdasarkan persentase capaian. Sumber: Diolah dari Tabel 2.1. 7
Gambar 2.2. Tren posisi nasional Unhas dari klasterisasi/pemeringkatan nasional menuju Liga IKU tahun capaian 2018-2025. Sumber: Laporan Analisis Capaian Kinerja Universitas Hasanuddin 2018-2026, diolah. 8
Gambar 3.1. Tema Pokok Rencana Pengembangan Unhas 2030 19
Gambar 3.2. Keterkaitan antara Rencana Pengembangan Unhas 2030 dan Renstra Unhas 2025–2029 dengan Target 2026–2030 21
Gambar 3.3. Rantai Nilai Diferensiasi Misi Universitas Hasanuddin 22
Gambar 5.1. Perkembangan Realisasi Pendapatan Unhas Tahun 2019-2025. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah 47
Gambar 5.2. Perkembangan Realisasi Pendapatan Unhas (Tanpa Hibah) Tahun 2019-2025. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah 48
Gambar 5.3. Perkembangan Realisasi Pendapatan Unhas dari APBN. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah 49
Gambar 5.4. Perkembangan Realisasi Pendapatan Unhas dari non-APBN. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah 50
Gambar 5.5. Porsi Pendapatan Non-APBN Unhas Menurut Komponen. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah 50
Gambar 5.6. Porsi Pendapatan APBN dan Non-APBN Terhadap Total Pendapatan Unhas Tahun 2019-2025. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah 51
Gambar 5.7. Perkembangan Realisasi Belanja Unhas Tahun 2019-2025. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah 52
Gambar 5.8. Porsi Realisasi Belanja Unhas Menurut Komponen Tahun 2019-2025. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah. 52
Gambar 5.9. Porsi Realisasi Belanja Operasi Unhas Menurut Komponen Tahun 2019-2025. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah. 53

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Rencana Strategis Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 disusun sebagai kerangka acuan strategis, terpadu, dan komprehensif untuk menghadapi tantangan dan peluang pengembangan pendidikan tinggi pada tingkat nasional maupun global. Renstra ini diarahkan untuk memperkuat posisi Universitas Hasanuddin sebagai pusat unggulan dalam pengembangan insani, ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya berbasis Benua Maritim Indonesia.

Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, Universitas Hasanuddin memiliki tanggung jawab kelembagaan untuk terus memajukan tridharma perguruan tinggi dengan pendekatan yang adaptif, inovatif, berdampak, dan berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, Renstra menjadi instrumen penting untuk memastikan kesinambungan arah pengembangan universitas, penguatan reputasi akademik dan global, serta peningkatan kontribusi Unhas terhadap pembangunan nasional dan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan.

Meskipun periode dokumen mengikuti horizon Renstra 2025-2029, matriks indikator kinerja disusun dengan target sampai tahun 2030. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga kesinambungan dengan Rencana Pengembangan Unhas 2030 serta horizon kepemimpinan universitas yang diarahkan pada pencapaian target strategis sampai tahun 2030. Dengan demikian, Renstra ini tidak hanya menjadi dokumen perencanaan lima tahunan, tetapi juga menjadi jembatan menuju pencapaian visi Unhas 2030.

Penyusunan Renstra ini didasarkan pada evaluasi capaian kinerja Universitas Hasanuddin sampai tahun 2025, analisis permasalahan dan isu strategis, serta penyelarasan dengan kebijakan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. Data capaian tahun 2025 digunakan sebagai baseline utama penyusunan target, sedangkan target kinerja disusun untuk periode 2026–2030. Data atau rilis tahun 2026, terutama yang berkaitan dengan pemeringkatan, diposisikan sebagai data transisi atau data berjalan yang menjadi bahan evaluasi berikutnya.

Renstra Unhas 2025-2029 merefleksikan aspirasi untuk membangun Unhas yang berdampak dan memberi manfaat melalui jalan bereputasi. Penguatan reputasi Unhas dirumuskan melalui lima fokus utama, yaitu reputasi akademik, reputasi riset dan pengabdian, reputasi alumni, reputasi sumber daya, serta tata kelola kampus. Kelima fokus tersebut diterjemahkan ke dalam sasaran strategis yang menjadi dasar penyusunan program, kegiatan, indikator, baseline, target, serta rencana kerja dan anggaran tahunan unit kerja.

Sebagai dokumen perencanaan, Renstra ini mencakup visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, program, kegiatan, indikator kinerja, baseline, dan target tahunan, serta output yang disusun secara terukur dan operasional. Matriks sasaran, program, dan kegiatan dalam dokumen ini dirancang agar dapat digunakan sebagai dasar penyusunan RKAT universitas, fakultas, sekolah, lembaga, pusat, direktorat, dan unit kerja lainnya.

1.2. Landasan Hukum

Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 disusun dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan dan dokumen kebijakan sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi;

4. Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025-2045;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 82 Tahun 2014 tentang Penetapan Universitas Hasanuddin sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Hasanuddin;
8. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029;
9. Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2022 tentang Perencanaan dan Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah;
10. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
11. Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Tahun 2025-2029;
12. Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 358/M/KEP/2025 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi;
13. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Hasanuddin Nomor 002/UN4.0/2018 tentang Kebijakan Umum Universitas Hasanuddin;
14. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Hasanuddin Nomor 00002/UN4.0/2024 Tentang Pedoman Tata Kelola Universitas (*Code of Good University Governance*) Universitas Hasanuddin;
15. Rencana Pengembangan Universitas Hasanuddin Tahun 2030;
16. Perjanjian Kinerja Tahun 2026 Rektor Universitas Hasanuddin dan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi.

1.3. Maksud dan Tujuan

Rencana Strategis Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 disusun dengan maksud untuk menghadirkan rujukan dan arahan pengembangan universitas dalam mewujudkan target pencapaian menuju tahun 2030, yaitu menjadi pusat unggulan dalam pengembangan insani, ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya berbasis Benua Maritim Indonesia.

Secara khusus, Renstra ini disusun dengan maksud untuk:
1. Menjabarkan Rencana Pengembangan Universitas Hasanuddin menuju tahun 2030 ke dalam rencana strategis jangka menengah yang terukur dan operasional;
2. Menyelaraskan sasaran strategis Universitas Hasanuddin dengan arah kebijakan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi;
3. Menyediakan kerangka sasaran, program, kegiatan, indikator, baseline, dan target tahunan sebagai dasar perencanaan dan penganggaran;
4. Memastikan kesinambungan target kinerja dari baseline tahun 2025 menuju target tahunan 2026–2030;
5. Mewujudkan komitmen bersama Majelis Wali Amanat, pimpinan universitas, fakultas, sekolah, lembaga, pusat, direktorat, unit kerja, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, alumni, dan mitra dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 disusun dengan tujuan untuk:
1. Menjadi landasan penyusunan Renstra fakultas, sekolah, lembaga, pusat, direktorat, dan unit kerja di lingkungan Universitas Hasanuddin;

2. Menjadi pedoman dalam penyusunan rencana kerja dan dasar penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Universitas Hasanuddin serta RKAT unit kerja;
3. Menetapkan arah pengembangan Universitas Hasanuddin dalam bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, sumber daya, tata kelola, reputasi, dan pendanaan;
4. Menyediakan lima sasaran strategis utama sebagai kerangka penyederhanaan dan penyelarasan kinerja universitas;
5. Menyediakan program dan kegiatan yang dapat diturunkan secara operasional ke dalam rencana kerja tahunan unit kerja;
6. Menetapkan baseline tahun 2025 dan target kinerja 2026–2030 sebagai dasar pengukuran capaian dan evaluasi kinerja;
7. Menyediakan instrumen pengendalian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan kinerja universitas secara berkala;
8. Memperkuat akuntabilitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan tata kelola universitas yang transparan, partisipatif, efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Renstra ini disusun dengan memperhatikan perkembangan kebijakan nasional pendidikan tinggi. Apabila dalam periode pelaksanaan terdapat penyesuaian Renstra Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi atau perubahan indikator kinerja nasional, maka Renstra Universitas Hasanuddin dapat dikaji kembali untuk memastikan keselarasan substansi, indikator, target, serta mekanisme evaluasinya.

1.4. Sistematika

Rencana Strategis Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 disusun secara sistematis sebagaimana disajikan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Sistematika Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029

Bab I Pendahuluan, memuat latar belakang, landasan hukum, maksud dan tujuan, serta sistematika penulisan Renstra.

Bab II Capaian, Permasalahan, dan Isu Strategis, memuat gambaran capaian kinerja Universitas Hasanuddin sampai tahun 2025, analisis permasalahan, serta isu strategis yang menjadi dasar penyusunan arah kebijakan, sasaran, program, dan kegiatan.

Bab III Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis, memuat visi dan misi jangka panjang, visi kepemimpinan, visi dan misi jangka menengah, diferensiasi misi, tujuan, dan sasaran strategis utama Universitas Hasanuddin yang menjadi kerangka penyelarasan baseline 2025 dan target kinerja 2026–2030.

Bab IV Strategi, Program, dan Kegiatan, memuat rumusan strategi, program, kegiatan utama, indikator program, indikator kegiatan, baseline 2025, target 2026–2030, serta output/bukti utama yang dapat digunakan sebagai dasar penyusunan RKAT unit kerja.

Bab V Kerangka Pelaksanaan, Pendanaan, dan Pengendalian, memuat arah pendanaan, prinsip pengalokasian anggaran, keterkaitan Renstra dengan RKAT, serta mekanisme pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan pengendalian kinerja.

Bab VI Penutup, memuat kaidah pelaksanaan, prinsip transisi, mekanisme penyesuaian, dan komitmen pelaksanaan Renstra Universitas Hasanuddin.

Selain bab utama, dokumen ini dilengkapi dengan lampiran operasional yang memuat matriks sasaran strategis, matriks program dan indikator program, serta matriks kegiatan utama dan indikator kegiatan. Lampiran tersebut merupakan bagian tidak terpisahkan dari Renstra dan menjadi dasar penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan pada tingkat universitas dan unit kerja.

BAB II
CAPAIAN, PERMASALAHAN, DAN ISU STRATEGIS

2.1. Capaian

Universitas Hasanuddin telah mencatat berbagai capaian penting dalam pelaksanaan Renstra periode sebelumnya. Capaian tersebut menjadi dasar evaluatif dalam menyusun Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 dengan horizon target kinerja sampai tahun 2030. Evaluasi capaian Renstra 2019-2024 digunakan untuk melihat kekuatan, kelemahan, dan ruang perbaikan yang perlu dikonsolidasikan dalam Renstra periode berikutnya.

Secara umum, capaian Renstra 2019-2024 menunjukkan bahwa Unhas telah memiliki fondasi kuat pada aspek kualitas lulusan, pengalaman belajar mahasiswa, kualitas dosen, kurikulum dan pembelajaran, tata kelola, serta produktivitas publikasi. Namun, beberapa indikator juga menunjukkan bahwa akselerasi masih diperlukan, terutama pada produktivitas riset bereputasi, rekognisi internasional, kolaborasi global, kualitas pengelolaan program studi, dan efektivitas tata kelola berbasis data.

Rincian capaian indikator kinerja utama Renstra 2019–2024 disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Capaian Indikator Kinerja Utama Renstra 2019-2024

Sasaran/Program/ Kegiatan	Kode Indikator	Indikator Sasaran/Program/Kegiatan	Baseline 2019	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian (%)
Sasaran 1: Meningkatnya kualitas lulusan perguruan tinggi	IKU 1 Kualitas Lulusan	Persentase lulusan yang mendapat pekerjaan, melanjutkan studi, dan menjadi wiraswasta	46,64	64,00	83,29	130,14
	IKU 2 MBKM	Persentase Mahasiswa S1 dan D1/D2/D3 yang mendapatkan minimal 20 SKS di luar kampus dan/atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional	7,41	28,00	32,92	117,57
Sasaran 2: Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	IKU 3 Tridharma	Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di PT QS100 berdasarkan bidang ilmu	N/A	2,50	4,40	177,60
	IKU 4 Praktisi Industri	Persentase dosen yang berkegiatan tridharma bekerja sebagai praktisi di dunia industri	N/A	36,00	40,47	115,63
	IKU 5 Pembinaan Prestasi	Persentase dosen yang berkegiatan tridharma membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi tingkat nasional	N/A	5,10	4,00	78,43
	IKU 6 Kualifikasi S3	Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3	64,00	70,00	65,92	94,17
	IKU 7 Sertifikasi Kompetensi	Persentase dosen tetap memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja	20,00	25,00	33,70	134,80
	IKU 8 Dosen Praktisi	Persentase dosen yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja	9,00	15,00	16,71	111,40
Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran	IKU 9 Kerjasama	Persentase program studi S1 dan D1/D2/D3 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra	75,00	85,00	80,00	94,12
	IKU 10 Metode Ajar	Persentase mata kuliah S1 dan D1/D2/D3 yang	61,90	70,00	75,00	107,14

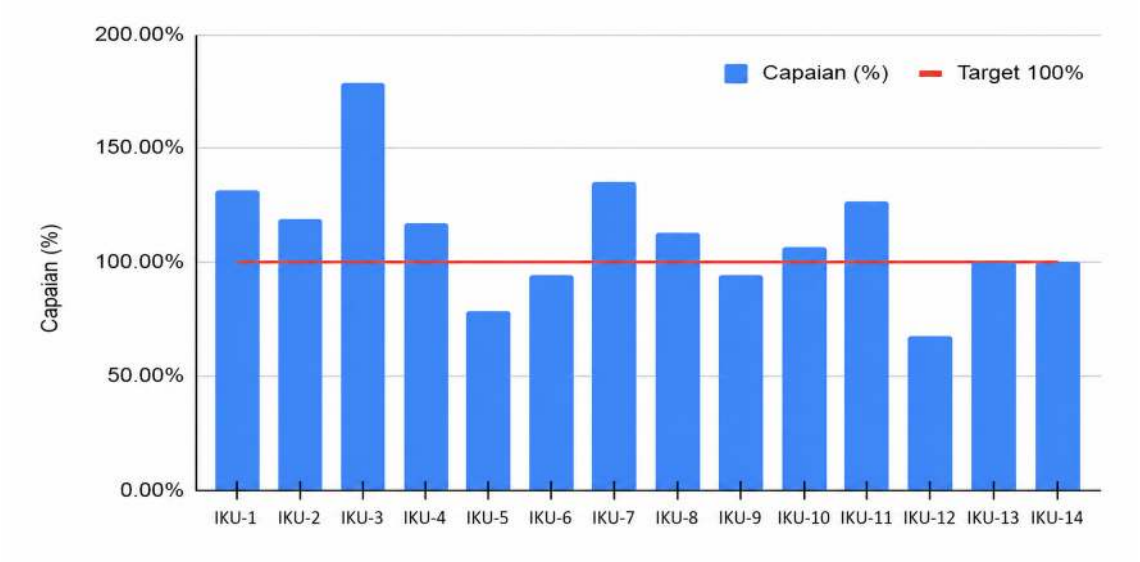
Sasaran/Program/ Kegiatan	Kode Indikator	Indikator Sasaran/Program/Kegiatan	Baseline 2019	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian (%)
		menggunakan metode case method atau team-based project				
	IKU 11 Akreditasi Internasional	Persentase program studi S1 dan D1/D2/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah	38,33	65,00	82,00	126,15
Sasaran 4: Menguatnya kapasitas inovasi, relevansi, dan produktivitas riset	IKU 12 Luaran Penelitian	Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian masyarakat yang mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen	0,77	1,48	1,00	67,64
Sasaran 5: Terwujudnya tata kelola dan digitalisasi pendidikan tinggi yang partisipatif, transparan, dan akuntabel	IKU 13 GUG	Tingkat kualitas penerapan *Good University Governance* berdasarkan pemenuhan parameter	N/A	A	A	100,00
	IKU 14 Akuntabilitas	Opini atas laporan keuangan oleh KAP	WTP	WTP	WTP	100,00

Sumber: Draf Renstra lama dan laporan analisis capaian kinerja Unhas, diolah.

Capaian tertinggi tercatat pada indikator dosen yang melaksanakan kegiatan tridharma di perguruan tinggi yang masuk dalam peringkat QS100 berdasarkan bidang ilmu, yaitu sebesar 177,60%. Selain itu, capaian yang tinggi juga ditunjukkan oleh indikator lulusan yang bekerja, melanjutkan studi, atau berwirausaha sebesar 130,14%; sertifikasi kompetensi/profesi dosen sebesar 134,80%; serta akreditasi atau sertifikasi internasional program studi sebesar 126,15%.

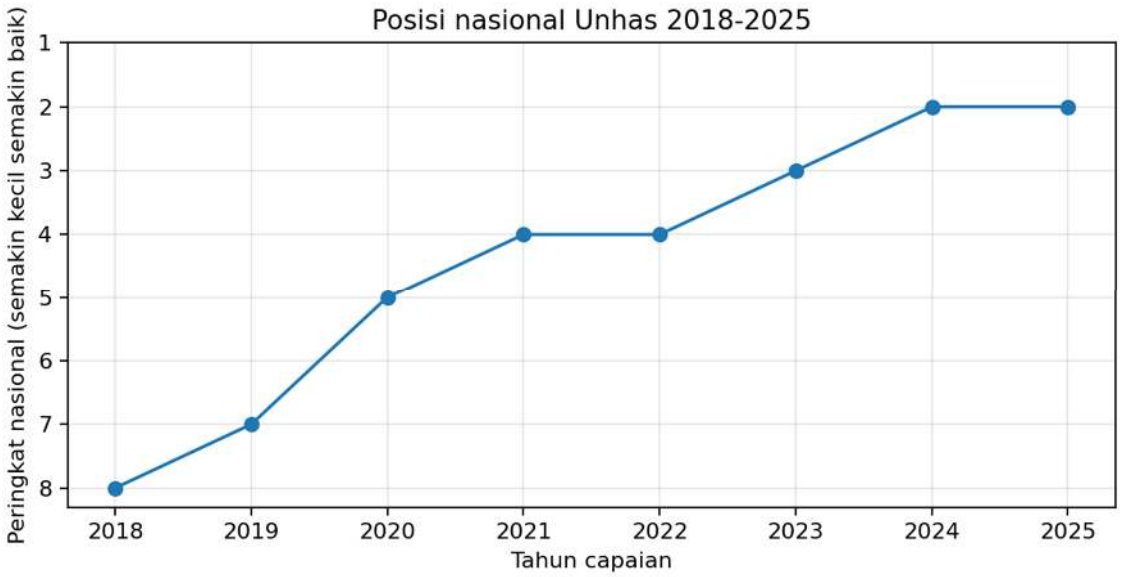
Indikator yang masih menjadi perhatian utama adalah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat dengan capaian 67,64%. Capaian ini menunjukkan bahwa meskipun publikasi dan riset Unhas berkembang, hilirisasi, penerapan hasil riset, rekognisi internasional, dan dampak pengabdian masih perlu diakselerasi.

Visualisasi capaian indikator Renstra 2019–2024 berdasarkan persentase capaian disajikan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Capaian indikator Renstra 2019-2024 berdasarkan persentase capaian. Sumber: Diolah dari Tabel 2.1.

Tren posisi nasional Unhas dari klasterisasi/pemeringkatan nasional menuju Liga IKU tahun capaian 2018–2025 disajikan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Tren posisi nasional Unhas dari klasterisasi/pemeringkatan nasional menuju Liga IKU tahun capaian 2018-2025. Sumber: Laporan Analisis Capaian Kinerja Universitas Hasanuddin 2018-2026, diolah.

Penguatan posisi nasional Unhas menunjukkan tren yang konsisten dan berkelanjutan. Peringkat nasional meningkat secara bertahap dari posisi ke-8 pada 2018 menjadi posisi ke-7 pada 2019, posisi ke-5 pada 2020, dan posisi ke-4 pada periode 2021–2022. Peningkatan tersebut berlanjut hingga mencapai posisi ke-3 pada 2023 dan posisi ke-2 pada periode 2024–2025. Tren ini menunjukkan bahwa periode sebelum 2022 berperan sebagai fase penguatan fondasi kelembagaan, sedangkan periode 2022–2025 mencerminkan proses konsolidasi dan akselerasi kinerja yang semakin terarah dan terukur.

Rincian produktivitas publikasi dan sitasi dosen berdasarkan afiliasi fakultas disajikan pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Produktivitas publikasi dan sitasi dosen Universitas Hasanuddin berdasarkan afiliasi Fakultas

Fakultas/Sekolah	Jumlah Dosen	Jumlah Publikasi 2024	Jumlah Sitasi 2019-2024	Rasio Publikasi
Pascasarjana	52	179	1044	3,44
Farmasi	57	132	4161	2,32
Kesehatan Masyarakat	107	149	5322	1,39
MIPA	163	209	5434	1,28
Pertanian	147	170	3860	1,16
Ilmu Kelautan dan Perikanan	129	142	5026	1,10
UNHAS	**2372**	**2059**	**53882**	**0,87**
Peternakan	82	71	1255	0,87
Teknik	301	243	7841	0,81
Kedokteran	482	382	10581	0,79
Kehutanan	68	53	1848	0,78
Kedokteran Gigi	91	64	1658	0,70
Keperawatan	63	42	3608	0,67
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	159	69	405	0,43
Hukum	119	51	378	0,43
Ekonomi dan Bisnis	144	61	1115	0,42
Ilmu Budaya	166	38	346	0,23
Vokasi	42	4	0	0,10

Sumber: Draf BAB II Renstra dan laporan analisis capaian kinerja Unhas, diolah.

Produktivitas publikasi dosen masih menunjukkan ketimpangan antarunit akademik. Sejumlah fakultas telah mencapai rasio publikasi yang tinggi, sementara beberapa fakultas dalam rumpun sosial, humaniora, hukum, ekonomi, budaya, dan vokasi masih mencatat rasio yang relatif rendah. Kondisi ini menunjukkan perlunya strategi afirmatif publikasi yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing rumpun ilmu, melalui penguatan pendampingan penulisan artikel, pemberian insentif untuk publikasi berkualitas, peningkatan kolaborasi internasional, serta penguatan dampak publikasi melalui peningkatan sitasi.

Secara keseluruhan, capaian Renstra 2019–2024 menunjukkan bahwa Unhas telah memiliki fondasi yang kuat dalam lima area utama, yaitu kualitas lulusan, kualitas dosen, kurikulum dan pembelajaran, riset dan inovasi, serta tata kelola. Meskipun demikian, hasil evaluasi juga mengidentifikasi perlunya penyelarasan arah kebijakan agar sasaran, program, dan kegiatan dapat dirumuskan secara lebih operasional serta diturunkan secara efektif ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) unit kerja.

Sebagai tindak lanjut atas hasil evaluasi tersebut, Renstra 2025–2029 dengan target kinerja hingga 2030 menyederhanakan arah pengembangan institusi ke dalam lima sasaran strategis utama. Penyederhanaan ini bertujuan mengonsolidasikan capaian Renstra sebelumnya ke dalam sasaran baru yang lebih terukur dan terintegrasi, serta memiliki keterkaitan langsung dengan program, kegiatan, indikator kinerja, baseline, target, dan penganggaran tahunan.

Implikasi capaian Renstra 2019–2024 terhadap arah Renstra 2025–2029 dengan target 2026–2030 disajikan pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3. Implikasi Capaian Renstra 2019–2024 terhadap Arah Renstra 2025–2029 dengan Target 2026–2030

No.	Temuan Capaian 2019–2024	Implikasi terhadap Renstra 2025–2029
1.	Outcome lulusan dan pengalaman belajar mahasiswa telah melampaui target.	Perlu diperluas menjadi penguatan mutu pendidikan, ketepatan waktu studi, prestasi mahasiswa, MBKM berdampak,

No.	Temuan Capaian 2019–2024	Implikasi terhadap Renstra 2025–2029
		mobilitas internasional, dan daya saing lulusan.
2.	Beberapa indikator kualitas dosen melampaui target, tetapi dosen S3 dan pembinaan prestasi mahasiswa masih perlu diperkuat.	Perlu penguatan kualitas, rekognisi, kesejahteraan, produktivitas, dan kontribusi dosen serta tenaga kependidikan.
3.	Akreditasi/sertifikasi internasional program studi melampaui target, tetapi kerja sama prodi belum mencapai target penuh.	Perlu konsolidasi mutu prodi, akreditasi unggul/internasional, double/joint degree, dan kemitraan akademik global.
4.	Luaran penelitian dan pengabdian yang mendapat rekognisi internasional atau diterapkan masyarakat belum mencapai target.	Perlu akselerasi publikasi bereputasi, hilirisasi, paten, HaKI, startup, konsorsium riset, joint publication, dan pengabdian berdampak.
5.	Tata kelola dan opini keuangan telah mencapai target.	Perlu diperluas menjadi tata kelola berintegritas, digitalisasi layanan, ZI, SAKIP, manajemen risiko, kepuasan layanan, dan kemandirian pendanaan.
6.	Produktivitas publikasi antarfakultas belum merata.	Perlu strategi afirmatif publikasi, pendampingan fakultas, kolaborasi lintas disiplin, dan penguatan sitasi berbasis bidang unggulan.

Capaian Indikator Kinerja Utama Renstra 2019-2024 serta produktivitas dosen yang ditinjau berdasarkan jumlah publikasi dan sitasi tetap menjadi bagian penting dalam BAB II sebagai dasar evaluasi terhadap pelaksanaan Renstra sebelumnya. Penetapan baseline dalam Renstra baru menggunakan data capaian tahun 2025, sedangkan target kinerja ditetapkan untuk periode 2026–2030 sebagaimana tercantum dalam lampiran matriks sasaran, program, dan kegiatan.

2.2. Permasalahan

Evaluasi terhadap capaian Renstra Universitas Hasanuddin periode 2019-2024, perkembangan pemeringkatan nasional dan global, serta kinerja hingga tahun 2025 mengidentifikasi sejumlah permasalahan strategis yang perlu menjadi perhatian dalam penyusunan Renstra 2025–2029 dengan horizon target kinerja hingga tahun 2030. Permasalahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan belum tercapainya sejumlah indikator kinerja, tetapi juga mencakup efektivitas pelaksanaan program, pemerataan capaian antarunit kerja, tata kelola data, penganggaran, serta kemampuan universitas dalam mengonversi capaian internal menjadi reputasi dan dampak eksternal.

1. Belum optimalnya efisiensi edukasi dan ketepatan waktu penyelesaian studi

Capaian kualitas lulusan pada Renstra 2019-2024 menunjukkan hasil yang baik, terutama pada indikator lulusan yang bekerja, melanjutkan studi, atau berwirausaha yang melampaui target. Namun, tantangan berikutnya adalah memastikan mahasiswa dapat menyelesaikan studi secara tepat waktu sesuai standar program pendidikan. Ketepatan waktu studi menjadi isu penting karena berkaitan langsung dengan efisiensi edukasi, produktivitas akademik, biaya pendidikan, reputasi program studi, dan daya saing lulusan.

Permasalahan yang masih dihadapi mencakup belum meratanya sistem pemantauan progres studi mahasiswa, belum optimalnya early warning akademik, belum konsistennya intervensi terhadap mahasiswa berisiko terlambat studi, serta belum kuatnya integrasi data akademik untuk mendukung pengambilan keputusan. Pada jenjang pascasarjana, tantangan

penyelesaian studi juga dipengaruhi oleh tahapan proposal, seminar hasil, publikasi, pembimbingan, dan penyelesaian tesis atau disertasi.

2. Pengalaman belajar mahasiswa di luar program studi belum sepenuhnya terkonsolidasi menjadi prestasi dan rekognisi

Capaian Renstra 2019-2024 menunjukkan bahwa indikator mahasiswa yang memperoleh pengalaman belajar di luar kampus dan/atau meraih prestasi nasional telah melampaui target yang ditetapkan. Meskipun demikian, capaian tersebut masih perlu diperkuat agar tidak hanya mencerminkan tingkat partisipasi mahasiswa, tetapi juga menghasilkan rekognisi akademik, prestasi pada tingkat nasional dan internasional, pengalaman global, serta kontribusi yang lebih nyata terhadap reputasi institusi.

Sejumlah permasalahan masih perlu mendapat perhatian, antara lain belum meratanya mekanisme rekognisi SKS untuk kegiatan di luar kampus, belum konsistennya standar validasi kegiatan MBKM, belum optimalnya pembinaan prestasi mahasiswa secara berjenjang, serta belum maksimalnya integrasi kegiatan mahasiswa dengan riset, inovasi, kewirausahaan, dan jejaring internasional.

3. Internasionalisasi pendidikan belum optimal

Jumlah mahasiswa asing, *inbound* dan *outbound students*, *double/joint degree*, kelas internasional, dan layanan akademik global masih menjadi tantangan penting. Daya tarik Unhas bagi mahasiswa dan mitra internasional belum sepenuhnya sebanding dengan potensi keunggulan akademik berbasis Benua Maritim Indonesia, sumber daya biodiversitas, kesehatan tropis, kelautan, pertanian, kebencanaan, dan keberlanjutan.
Permasalahan utama pada aspek internasionalisasi meliputi promosi akademik global yang belum merata, keterbatasan program studi yang benar-benar siap menjalankan *double/joint degree*, belum optimalnya layanan bilingual, keterbatasan skema beasiswa dan dukungan nonakademik bagi mahasiswa asing, serta belum kuatnya paket akademik internasional berbasis keunggulan Unhas.

4. Produktivitas publikasi dan sitasi belum merata antarunit akademik

Produktivitas publikasi dosen pada tahun 2024 mencapai 2.059 publikasi dengan rasio rata-rata sebesar 0,87 publikasi per dosen. Meskipun demikian, capaian tersebut belum merata antarunit akademik. Sejumlah fakultas telah menunjukkan rasio publikasi yang tinggi, sementara beberapa fakultas dalam rumpun sosial, humaniora, hukum, ekonomi, budaya, dan vokasi masih mencatat rasio publikasi yang relatif rendah.

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya strategi afirmatif publikasi yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing rumpun ilmu. Tantangan yang masih dihadapi mencakup belum meratanya budaya riset, belum optimalnya pendampingan penulisan artikel ilmiah, keterbatasan kolaborasi internasional, belum kuatnya insentif untuk publikasi berkualitas, serta belum maksimalnya strategi peningkatan sitasi dan publikasi pada jurnal Q1 dan top tier.

5. Hilirisasi riset, inovasi, dan rekognisi eksternal belum menjadi ekosistem yang kuat

Capaian indikator keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang memperoleh rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat mencapai 67,64% dari target yang ditetapkan dalam Renstra 2019-2024. Capaian ini menunjukkan bahwa riset dan pengabdian kepada masyarakat di Unhas masih perlu diperkuat, terutama dalam aspek pemanfaatan, rekognisi, dan dampak yang dihasilkan.

Sejumlah permasalahan utama masih perlu diatasi, antara lain belum seluruh hasil riset memiliki jalur hilirisasi yang jelas, perlindungan kekayaan intelektual belum secara konsisten berlanjut pada tahap lisensi atau komersialisasi, serta produk inovatif belum seluruhnya melalui proses validasi pasar. Di sisi lain, kemitraan dengan industri belum sepenuhnya diarahkan pada adopsi luaran riset, sementara inovasi sosial dan inovasi berbasis kebutuhan masyarakat masih memerlukan model pendampingan dan skema pembiayaan yang lebih sistematis.

6. Kolaborasi internasional dalam riset belum cukup kuat dan berkelanjutan

Kolaborasi internasional menjadi faktor penting dalam peningkatan reputasi akademik, publikasi bereputasi, sitasi, dan pemeringkatan global. Namun, kolaborasi riset Unhas masih perlu ditingkatkan dari sisi jumlah, kualitas, keberlanjutan, dan output. Permasalahan yang dihadapi antara lain terbatasnya konsorsium riset internasional, belum meratanya kemampuan dosen dalam membangun proposal kolaboratif, terbatasnya mobilitas akademik, serta belum optimalnya promosi topik riset unggulan Unhas berbasis Benua Maritim Indonesia. Permasalahan ini berdampak pada belum maksimalnya *joint publication, joint conference, academic reputation*, dan peluang pendanaan riset internasional.

7. Kualitas dan pengelolaan program studi masih perlu diperkuat

Capaian akreditasi atau sertifikasi internasional program studi pada Renstra 2019-2024 telah melampaui target, tetapi kerja sama program studi dengan mitra belum mencapai target sepenuhnya. Hal ini menunjukkan bahwa mutu program studi telah berkembang, tetapi belum seluruh aspek pengelolaan prodi bergerak secara merata.
Permasalahan yang masih perlu ditangani mencakup variasi kesiapan program studi dalam akreditasi unggul dan internasional, ketimpangan daya tarik mahasiswa antarprodi, belum optimalnya respon kurikulum terhadap kebutuhan pasar kerja, keterbatasan sarana pembelajaran inovatif, serta belum kuatnya integrasi kurikulum dengan riset, industri, dan internasionalisasi.

8. Daya saing lulusan dan kewirausahaan alumni masih perlu diperkuat

Meskipun capaian lulusan bekerja, melanjutkan studi, atau berwirausaha telah melampaui target, komponen kewirausahaan lulusan masih perlu diperkuat. Lulusan Unhas perlu tidak hanya terserap di dunia kerja, tetapi juga mampu menciptakan lapangan kerja, menjadi wirausaha berbasis inovasi, melanjutkan studi pada institusi bereputasi, serta memperkuat reputasi alumni di mata pengguna lulusan.

Permasalahan yang dihadapi meliputi keterbatasan kurikulum kewirausahaan aplikatif, belum optimalnya inkubasi bisnis mahasiswa dan alumni, keterbatasan akses modal dan jejaring industri, belum kuatnya integrasi *tracer study* dengan perbaikan kurikulum, serta belum maksimalnya pengelolaan *employer reputation*.

9. Rekognisi dan produktivitas SDM belum sepenuhnya didukung kebijakan yang terintegrasi

Sejumlah indikator kualitas dosen dalam Renstra 2019–2024 menunjukkan capaian yang baik, antara lain keterlibatan dosen dalam kegiatan tridharma di perguruan tinggi yang masuk dalam peringkat QS100, keterlibatan dosen praktisi, serta sertifikasi kompetensi. Meskipun demikian, indikator terkait dosen pembina mahasiswa berprestasi dan dosen berkualifikasi doktor (S3) masih memerlukan perhatian dan penguatan lebih lanjut.

Tantangan yang masih dihadapi mencakup belum meratanya dukungan untuk studi lanjut, pengembangan jabatan akademik, peningkatan rekognisi internasional, partisipasi dalam konferensi internasional, serta penguatan keterlibatan dosen asing, *adjunct professor, visiting professor*, dan praktisi. Selain itu, kebijakan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan perlu diintegrasikan secara lebih kuat dengan produktivitas, apresiasi kinerja, layanan kesehatan, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kepuasan kerja.

10. Tata kelola, digitalisasi, dan integrasi data kinerja belum sepenuhnya mendukung manajemen berbasis evidence

Capaian tata kelola dan opini keuangan pada Renstra sebelumnya telah memenuhi target. Namun, tata kelola masa depan membutuhkan sistem yang lebih terintegrasi, cepat, transparan, dan berbasis evidence. Permasalahan masih ditemukan pada integrasi data akademik, data riset, data SDM, data kerja sama, data keuangan, data pemeringkatan, dan data layanan.

Digitalisasi belum sepenuhnya menjadi instrumen manajemen kinerja. Beberapa proses masih berjalan manual atau terpisah antarunit. Hal ini menyulitkan monitoring indikator, konsolidasi evidence, penyusunan laporan, serta pengambilan keputusan berbasis data.

11. Pendanaan belum sepenuhnya diarahkan secara strategis pada indikator prioritas

Universitas Hasanuddin sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) dituntut untuk terus memperkuat kemandirian pendanaan. Namun, alokasi pendanaan belum sepenuhnya terhubung secara langsung dengan indikator strategis, seperti publikasi pada jurnal Q1 dan top tier, sitasi, *academic reputation, employer reputation*, jumlah mahasiswa asing, kolaborasi internasional, hilirisasi, akreditasi internasional, serta kinerja pemeringkatan global.

Tantangan yang masih perlu diatasi mencakup belum optimalnya diversifikasi pendapatan nonpendidikan, belum maksimalnya pemanfaatan aset produktif, terbatasnya pendapatan dari kerja sama industri, belum kuatnya pengembangan dana abadi, serta belum sistematisnya mekanisme reinvestasi pendapatan untuk memperkuat tridharma, laboratorium, riset, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

12. Dokumentasi dampak SDGs, UIGM, dan pemeringkatan global belum sepenuhnya sistematis

Unhas memiliki banyak kegiatan tridharma yang relevan dengan SDGs, keberlanjutan, UI GreenMetric, THE Impact, dan QS WUR. Namun, tidak semua kegiatan terdokumentasi dengan baik sebagai evidence yang valid, permanen, dan dapat ditelusuri. Permasalahan ini menyebabkan capaian substantif belum sepenuhnya terkonversi menjadi reputasi dan pemeringkatan.

Permasalahan utama meliputi belum seragamnya standar *evidence*, belum optimalnya pemetaan kegiatan terhadap SDGs, belum meratanya publikasi kegiatan dalam bahasa Inggris, belum kuatnya dashboard pemeringkatan, dan belum terintegrasinya data unit kerja dengan kebutuhan pelaporan global.

2.3. Isu Strategis

Capaian Renstra 2019–2024, permasalahan yang masih dihadapi, serta arah kebijakan pendidikan tinggi nasional menjadi dasar dalam mengidentifikasi sejumlah isu strategis untuk penyusunan Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 dengan target kinerja hingga tahun 2030. Isu-

isu strategis tersebut berfungsi sebagai penghubung antara evaluasi capaian sebelumnya dengan perumusan lima sasaran strategis, program, kegiatan, indikator kinerja, dan RKAT unit kerja.

1. **Transformasi pendidikan tinggi menuju pendidikan yang bermutu, relevan, inklusif, dan berdampak**

Pendidikan tinggi tidak lagi cukup diukur dari proses pembelajaran, tetapi dari dampaknya terhadap lulusan, masyarakat, dunia kerja, pembangunan nasional, dan reputasi global. Unhas perlu memperkuat sistem pendidikan yang berbasis capaian pembelajaran, relevan dengan kebutuhan pasar kerja, adaptif terhadap teknologi, serta mendorong pengalaman belajar yang bermakna. Isu ini menuntut penguatan ketepatan waktu studi, MBKM berdampak, rekognisi pengalaman luar kampus, pembelajaran berbasis proyek dan kasus, pemanfaatan teknologi pembelajaran, serta penguatan mutu program studi.

2. **Penguatan talenta mahasiswa, karakter, prestasi, dan mobilitas global**

Mahasiswa merupakan talenta strategis yang perlu dipersiapkan tidak hanya sebagai lulusan, tetapi sebagai pemimpin masa depan, inovator, peneliti muda, wirausaha, dan agen perubahan. Karena itu, isu pengembangan talenta mahasiswa perlu ditempatkan sebagai bagian penting dalam Renstra.

Unhas perlu memperkuat pembinaan prestasi mahasiswa, PIMNAS, mobilitas internasional, *inbound* dan *outbound students*, Ramsis, pembentukan karakter, anti kekerasan, anti narkoba, anti korupsi, inklusivitas, dan multikulturalisme. Seluruh program kemahasiswaan perlu dikaitkan dengan rekognisi akademik, portofolio, reputasi, dan daya saing lulusan.

3. **Internasionalisasi program studi dan reputasi akademik global**

Persaingan pendidikan tinggi semakin dipengaruhi oleh reputasi akademik global. Internasionalisasi tidak hanya mencakup mahasiswa asing, tetapi juga kurikulum internasional, *double/joint degree*, akreditasi internasional, dosen asing, *visiting lecturer*, *adjunct professor*, publikasi bersama, dan jejaring akademik global. Unhas perlu mengembangkan paket internasionalisasi yang lebih sistematis berbasis keunggulan Benua Maritim Indonesia, kesehatan tropis, kelautan, pertanian, biodiversitas, kebencanaan, hukum, sosial-humaniora, dan pembangunan berkelanjutan.

4. **Akselerasi riset bereputasi, publikasi Q1/top tier, dan peningkatan sitasi**

Riset dan publikasi menjadi inti reputasi akademik universitas. Produktivitas publikasi yang belum merata antarunit menunjukkan perlunya strategi riset yang lebih afirmatif dan berbasis bidang ilmu. Unhas perlu memperkuat publikasi internasional bereputasi, publikasi Q1/*top tier*, peningkatan sitasi, kolaborasi penulis internasional, dan diseminasi riset pada forum bereputasi. Isu ini juga berkaitan langsung dengan QS WUR, *academic reputation*, *citations per faculty*, dan pengakuan global terhadap kepakaran dosen Unhas.

5. **Hilirisasi riset, inovasi sosial, komersialisasi, dan kemitraan industri**

Hasil riset perlu diarahkan melampaui capaian publikasi menuju pemanfaatan dan penciptaan manfaat yang lebih luas. Hilirisasi, paten, kekayaan intelektual, lisensi, pengembangan startup, inovasi sosial, serta produk berbasis riset menjadi isu penting dalam memperkuat kontribusi Unhas bagi masyarakat dan dunia industri.

Penguatan inkubasi inovasi, validasi pasar, kerja sama industri, pemanfaatan laboratorium, pengembangan teknologi tepat guna, komersialisasi produk, serta model pengabdian kepada masyarakat berbasis riset perlu dilakukan secara lebih sistematis untuk memastikan bahwa hasil riset dapat menghasilkan dampak yang nyata dan berkelanjutan.

6. Penguatan riset lintas disiplin berbasis Benua Maritim Indonesia

Benua Maritim Indonesia merupakan identitas strategis Unhas. Namun, riset berbasis BMI perlu dikembangkan secara lebih lintas disiplin, tidak hanya dalam rumpun kelautan atau perikanan. BMI mencakup laut, darat, pulau-pulau kecil, pesisir, pangan, kesehatan, energi, biodiversitas, kebencanaan, logistik, hukum laut, sosial budaya maritim, dan geopolitik kawasan. Isu ini menuntut konsorsium riset lintas fakultas, pusat unggulan, laboratorium bersama, pendanaan tematik, publikasi kolaboratif, serta pengabdian masyarakat berbasis solusi kewilayahan.

Implikasinya, Unhas memerlukan satu register kinerja dan bukti yang menghubungkan indikator, sumber data, pemilik data, dokumen pendukung, dan hasil verifikasi. Penguatan tersebut disertai pemetaan sarana, prasarana, kelembagaan riset, kompetensi SDM, kemitraan, serta pendanaan yang secara langsung mendukung Research University berbasis BMI, bukan sekadar inventarisasi sumber daya umum universitas.

Tantangan penguatan diferensiasi misi tidak hanya terletak pada jumlah penelitian atau kegiatan, tetapi pada keterhubungan yang dapat dibuktikan antara tema BMI, pendidikan, penelitian, pengabdian, sumber daya, luaran, pemanfaatan, dan dampak. Data penelitian perlu diklasifikasikan menurut tema, unit, tahun, sumber pendanaan, luaran, pengguna, dan skala kontribusinya. Integrasi hasil penelitian dalam pembelajaran perlu ditelusuri melalui RPS dengan definisi penyebut dan periode pengukuran yang seragam.

7. Kontribusi SDGs, perubahan iklim, kampus hijau, dan keberlanjutan

Perubahan iklim, kehilangan biodiversitas, krisis lingkungan, ketahanan pangan, dan pembangunan berkelanjutan merupakan isu global yang memiliki relevansi kuat bagi Unhas sebagai perguruan tinggi berbasis Benua Maritim Indonesia. Penguatan kontribusi terhadap SDGs, THE Impact, UI GreenMetric, riset keberlanjutan, pengabdian kepada masyarakat berbasis SDGs, serta pengembangan green campus perlu didukung melalui peningkatan efisiensi energi, pengelolaan limbah dan air, pengembangan transportasi hijau, serta penguatan pendidikan berkelanjutan. Pengelolaan isu tersebut juga memerlukan sistem dokumentasi dan bukti dukung yang kuat agar kontribusi substantif Unhas dapat terdokumentasi secara baik serta tercermin dalam pemeringkatan global dan pelaporan dampak.

8. Daya saing lulusan, kewirausahaan, dan employer reputation

Dunia kerja mengalami perubahan yang semakin cepat sebagai dampak transformasi digital, perkembangan ekonomi hijau, kemajuan kecerdasan buatan, serta perubahan sosial dan ekonomi. Dalam konteks tersebut, lulusan Unhas perlu memiliki kompetensi teknis, keterampilan nonteknis, literasi digital, kemampuan lintas disiplin, jiwa kewirausahaan, serta kapasitas adaptif untuk menghadapi dinamika dunia kerja.

Penguatan *career center, tracer study*, sertifikasi kompetensi, program magang industri, job matching, pengembangan kewirausahaan, inkubasi bisnis mahasiswa, jejaring alumni, dan survei pengguna lulusan perlu menjadi bagian penting dari strategi pengembangan lulusan. *Employer reputation* juga perlu ditempatkan sebagai agenda strategis yang dibangun secara sistematis melalui peningkatan relevansi kompetensi lulusan, hubungan dengan dunia kerja, dan penguatan jejaring dengan para pengguna lulusan, bukan semata-mata dipandang sebagai konsekuensi dari tingkat serapan lulusan di dunia kerja.

9. Penguatan kualitas, rekognisi, kesejahteraan, dan produktivitas SDM

Dosen dan tenaga kependidikan merupakan sumber daya strategis dan penggerak utama penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Isu strategis pengembangan sumber daya manusia mencakup percepatan peningkatan kualifikasi doktor, penguatan jabatan akademik, peningkatan rekognisi internasional, sertifikasi kompetensi, serta penguatan keterlibatan dosen praktisi, dosen asing, *adjunct professor*, dan *visiting professor*. Diseminasi hasil riset pada tingkat internasional juga perlu diperkuat sebagai bagian dari peningkatan reputasi dan produktivitas akademik.

Peningkatan produktivitas sumber daya manusia perlu diimbangi dengan kebijakan kesejahteraan, apresiasi kinerja, pengembangan karier, layanan kesehatan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Dokumen perencanaan kesejahteraan yang dipersyaratkan oleh Kementerian perlu ditempatkan sebagai instrumen implementasi dan evaluasi kebijakan kesejahteraan secara berkelanjutan, bukan sekadar sebagai dokumen administratif..

10. *Good University Governanc*e, integritas, akuntabilitas, dan manajemen risiko

Tata kelola yang baik merupakan prasyarat bagi terwujudnya perguruan tinggi yang unggul, berintegritas, dan berkelanjutan. Isu strategis *Good University Governance* (GUG) mencakup penguatan SAKIP, pembangunan Zona Integritas, audit, pengendalian gratifikasi, *whistleblowing system* (WBS), integritas akademik, manajemen risiko, serta pencegahan kekerasan, penyalahgunaan narkoba, dan korupsi. Selain itu, penyelenggaraan layanan publik yang transparan dan akuntabel perlu terus diperkuat.

Unhas perlu memastikan bahwa tata kelola tidak berhenti pada pemenuhan dokumen kepatuhan, tetapi mampu menghasilkan layanan yang cepat, pasti, digital, bebas pungutan liar, responsif, dan dapat dipercaya oleh sivitas akademika maupun mitra eksternal.

11. Transformasi digital dan integrasi data kinerja

Digitalisasi harus menjadi instrumen utama dalam peningkatan kualitas layanan, monitoring kinerja, pengambilan keputusan, dan pelaporan. Isu ini mencakup integrasi sistem akademik, keuangan, SDM, riset, kerja sama, pemeringkatan, layanan mahasiswa, dan komunikasi publik. Dashboard kinerja berbasis data perlu diperkuat agar universitas dan unit kerja dapat memantau capaian indikator secara berkala. Transformasi digital juga perlu mendukung layanan bilingual, publikasi informasi, promosi akademik global, dan evidence pemeringkatan.

12. Kemandirian pendanaan dan keberlanjutan fiskal PTNBH

Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH), Unhas perlu memperkuat sistem pendanaan yang berkelanjutan dan mendukung pencapaian sasaran strategis. Isu strategis ini mencakup peningkatan pendapatan nonpendidikan, penguatan kerja sama dengan industri, pengembangan layanan laboratorium, pemanfaatan aset produktif, penguatan unit usaha, pengembangan dana abadi, pengelolaan dana masyarakat, serta reinvestasi pendapatan untuk memperkuat pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

Kemandirian pendanaan perlu diarahkan tidak semata-mata pada peningkatan pendapatan, tetapi juga pada penguatan indikator strategis universitas. Oleh karena itu, RKAT perlu menghubungkan alokasi anggaran secara lebih jelas dan terukur dengan sasaran, program, indikator program, kegiatan, serta target kinerja tahunan.

2.4. Implikasi Permasalahan dan Isu Strategis terhadap Arah Renstra

Capaian, permasalahan, dan isu strategis yang telah diidentifikasi menjadi dasar bagi penyusunan Renstra Universitas Hasanuddin 2025-2029 dengan target kinerja hingga tahun 2030. Arah strategis tersebut disederhanakan ke dalam lima sasaran strategis utama untuk memastikan fokus kinerja yang lebih jelas, memudahkan penurunan sasaran ke dalam program dan kegiatan, serta menjadi dasar penyusunan RKAT unit kerja.

Keterkaitan antara permasalahan, isu strategis, dan sasaran Renstra disajikan pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4. Keterkaitan Permasalahan, Isu Strategis, dan Sasaran Renstra

Permasalahan Utama	Isu Strategis Terkait	Arah Sasaran Renstra
Ketepatan waktu studi, pengalaman luar prodi, prestasi, mahasiswa asing, dan mutu prodi belum merata	Transformasi pendidikan tinggi, talenta mahasiswa, internasionalisasi pembelajaran	**Sasaran 1.** Meningkatnya mutu pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran
Publikasi, sitasi, hilirisasi, kolaborasi internasional, SDGs, dan *evidence* global perlu diperkuat	Riset bereputasi, hilirisasi inovasi, BMI, SDGs, pemeringkatan global	**Sasaran 2.** Meningkatnya riset, inovasi, hilirisasi, pengabdian, SDGs, dan reputasi global
Daya saing lulusan, kewirausahaan, *tracer study*, alumni *engagement*, dan *employer reputation* perlu diperkuat	Daya saing lulusan, kewirausahaan, perubahan sosial ekonomi	**Sasaran 3.** Meningkatnya daya saing lulusan dan reputasi alumni
Kualifikasi, rekognisi, produktivitas, dosen asing, praktisi, visiting professor, dan kesejahteraan SDM perlu diperkuat	Penguatan SDM, kesejahteraan, produktivitas, rekognisi global	**Sasaran 4.** Meningkatnya kualitas, rekognisi, kesejahteraan, dan produktivitas SDM
Tata kelola, digitalisasi, integrasi data, ZI, SAKIP, layanan, dan pendanaan perlu ditajamkan	GUG, integritas, digitalisasi, kemandirian pendanaan PTNBH	**Sasaran 5.** Meningkatnya tata kelola berintegritas, layanan, digitalisasi, dan kemandirian pendanaan

Struktur tersebut menempatkan Bab II tidak hanya sebagai bagian yang memuat uraian evaluatif, tetapi juga sebagai landasan logis bagi penyusunan Bab III, Bab IV, dan lampiran matriks Renstra. Permasalahan dan isu strategis berperan sebagai penghubung antara capaian Renstra 2019–2024 dengan sasaran, program, kegiatan, indikator kinerja, baseline tahun 2025, serta target kinerja periode 2026–2030.

BAB III
VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN

Perumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran Rencana Strategis Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 disusun dengan memperhatikan kesinambungan arah pengembangan kelembagaan Universitas Hasanuddin menuju tahun 2030. Perumusan ini dituntun oleh Visi dan Misi Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Hasanuddin Tahun 2030, arah kebijakan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi, serta Visi Kepemimpinan Rektor Universitas Hasanuddin periode 2025-2029.

Selain itu, penyusunan Bab III ini juga memperhatikan hasil evaluasi capaian Renstra sebelumnya, analisis capaian kinerja sampai tahun 2025, permasalahan strategis yang masih perlu diatasi, serta isu strategis yang berpengaruh terhadap pengembangan Unhas dalam lima tahun ke depan. Dengan pendekatan tersebut, Bab III tidak hanya memuat rumusan visi dan misi, tetapi juga penegasan diferensiasi misi yang menjadi jembatan antara arah jangka panjang Unhas, capaian kelembagaan yang telah dibangun, dan kebutuhan penajaman sasaran, program, kegiatan, indikator, dan target kinerja sampai tahun 2030.

Renstra Unhas Tahun 2025-2029 menggunakan baseline tahun 2025 sebagai titik awal pengukuran kinerja dan menetapkan target tahun 2025-2029 sebagai horizon pencapaian. Meskipun dokumen Renstra secara administratif menggunakan periode 2025–2029, target indikator tetap disusun sampai tahun 2030 untuk menjaga kesinambungan dengan Rencana Pengembangan Unhas 2030 dan periode masa jabatan Rektor tahun 2025-2029.

3.1. Visi dan Misi Jangka Panjang Unhas Tahun 2030

Dalam perspektif jangka panjang sampai dengan tahun 2030, visi Universitas Hasanuddin adalah:

“Pusat unggulan dalam pengembangan insani, ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya berbasis Benua Maritim Indonesia.”

Visi tersebut bermakna bahwa sivitas akademika Universitas Hasanuddin memiliki tekad bersama untuk mengambil peran sebagai pusat pengembangan sumber daya insani serta pusat lahirnya ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang berakar pada karakteristik Benua Maritim Indonesia. Visi ini menegaskan bahwa keunggulan Unhas tidak hanya diukur dari kapasitas akademik internal, tetapi juga dari kemampuannya menghasilkan pengetahuan, inovasi, dan kemanfaatan bagi masyarakat, bangsa, dan dunia.

Konsep **Benua Maritim Indonesia** dimaknai sebagai satu kesatuan alamiah antara darat, laut, dan dirgantara. Kesatuan ini memiliki karakteristik yang khas dari sudut pandang iklim dan cuaca, oseanografi, geologi, keanekaragaman hayati, sosial budaya, ekonomi, serta geopolitik. Dengan basis tersebut, seluruh bidang ilmu di Unhas memiliki ruang kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, sosial, seni, dan budaya yang relevan dengan kebutuhan pembangunan nasional dan tantangan global.

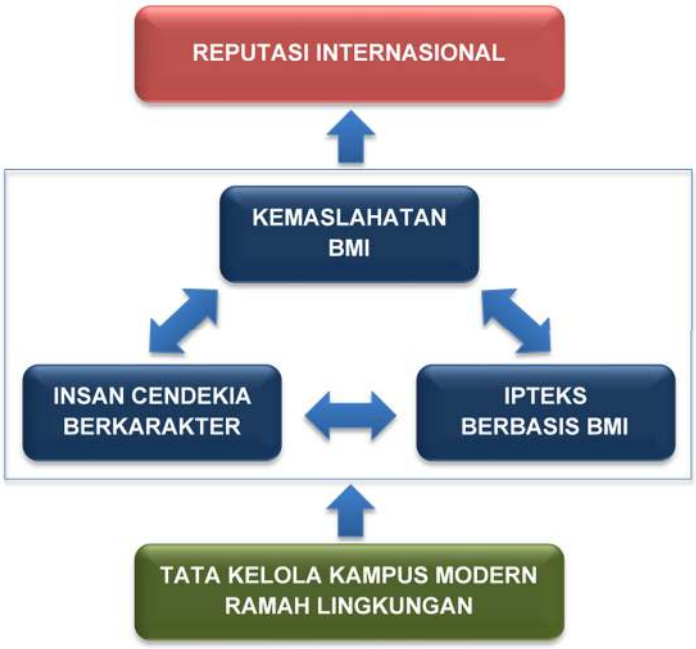
Benua Maritim Indonesia tidak hanya menjadi identitas geografis, tetapi juga menjadi platform akademik dan strategis bagi Unhas. Melalui platform ini, kegiatan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, hilirisasi inovasi, pengembangan kebijakan, internasionalisasi, dan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan diarahkan untuk menghasilkan manfaat yang nyata dan berdampak.

Misi Jangka Panjang Unhas Tahun 2030 merupakan penjabaran dari Tridharma Perguruan Tinggi dan dirumuskan sebagai berikut.

1. **Menyediakan lingkungan belajar yang berkualitas untuk mengembangkan kapasitas pembelajar yang inovatif dan proaktif.**
   Misi ini menegaskan bahwa penyelenggaraan pendidikan di Unhas diarahkan pada penciptaan lingkungan belajar yang kondusif, inklusif, bermutu, dan adaptif. Pembelajaran di Unhas tidak hanya berorientasi pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada pengembangan kapasitas pembelajar yang inovatif, proaktif, berkarakter, dan mampu beradaptasi terhadap perubahan. Substansi pembelajaran dikembangkan berbasis hasil penelitian dan tetap menjaga relevansinya dengan kebutuhan masyarakat, dunia kerja, dan perkembangan ilmu pengetahuan.
2. **Melestarikan, mengembangkan, menemukan, dan menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya.**
   Misi ini menekankan peran Unhas sebagai institusi penghasil, pengembang, dan penyebar ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya. Penelitian dan pengembangan diarahkan untuk menghasilkan temuan baru, publikasi bereputasi, inovasi, kekayaan intelektual, serta kontribusi akademik yang dapat memperkuat reputasi nasional dan internasional. Hasil penelitian juga harus terhubung dengan pembelajaran dan pengabdian kepada masyarakat agar manfaatnya semakin luas.
3. **Menerapkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya bagi kemaslahatan Benua Maritim Indonesia.**
   Misi ini menegaskan bahwa ilmu pengetahuan dan inovasi yang dikembangkan Unhas harus memberi manfaat bagi masyarakat. Pengabdian kepada masyarakat, hilirisasi riset, inovasi sosial, kontribusi kebijakan, dan kerja sama dengan pemerintah, industri, serta komunitas menjadi instrumen penting dalam mewujudkan kemaslahatan Benua Maritim Indonesia.

Visi dan misi jangka panjang Unhas Tahun 2030 dijabarkan ke dalam lima tema pokok pengembangan, yaitu:
1. Insan cendekia berkarakter;
2. Ilmu pengetahuan dan teknologi berbasis Benua Maritim Indonesia;
3. Kemaslahatan Benua Maritim Indonesia;
4. Reputasi internasional;
5. Tata kelola kampus modern dan ramah lingkungan.

Kelima tema tersebut membentuk sistem pencapaian yang saling terkait. Tema reputasi internasional merupakan tujuan strategis yang pencapaiannya didukung oleh penguatan insan cendekia berkarakter, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berbasis Benua Maritim Indonesia, serta kontribusi terhadap kemaslahatan masyarakat. Sementara itu, tata kelola kampus modern dan ramah lingkungan menjadi fondasi kelembagaan yang menopang pencapaian seluruh tema tersebut. Keterkaitan antartema pokok Rencana Pengembangan Unhas 2030 tersebut disajikan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Tema Pokok Rencana Pengembangan Unhas 2030

Penyusunan Renstra 2025–2029 menerjemahkan lima tema pokok sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3.1 ke dalam misi, tujuan, sasaran, program, kegiatan, indikator kinerja, baseline, target, dan penanggung jawab. Kerangka tersebut menempatkan Renstra sebagai instrumen operasional untuk memastikan bahwa arah pengembangan jangka panjang Unhas hingga 2030 dapat diturunkan secara sistematis ke dalam rencana kerja dan penganggaran tahunan.

3.2. Visi Kepemimpinan Rektor Unhas Tahun 2026–2030

Visi kepemimpinan Rektor Universitas Hasanuddin periode 2026–2030 adalah:

“Universitas Hasanuddin Unggul, Berdampak, dan Berdaya Saing Global Berbasis Benua Maritim Indonesia”

Visi tersebut menjadi dasar penting dalam memperkuat arah pengembangan Unhas pada periode Renstra 2025–2029. Visi ini menempatkan Unhas sebagai perguruan tinggi yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga unggul dalam pengelolaan sumber daya, modern dalam tata kelola dan layanan, berdampak bagi masyarakat dan lingkungannya, serta semakin berdaya saing pada tingkat internasional.

Visi kepemimpinan Rektor tersebut dijabarkan ke dalam **Delapan Misi Strategis**, yaitu:

1. Pendidikan yang menghasilkan lulusan yang berkarakter, unggul, dan berdaya saing global.
2. Penelitian dan inovasi bereputasi dan berjejaring internasional.
3. Kampus berdampak: hilirisasi dan pengabdian yang berkontribusi nyata pada kesejahteraan masyarakat menuju Indonesia Emas 2045.
4. Sumberdaya manusia yang unggul dan berjejaring nasional-global.
5. Infrastruktur yang berkualitas, modern, dan ramah lingkungan.
6. Reputasi Unhas dalam berbagai pemeringkatan nasional dan global meningkat.
7. Kemandirian Unhas sebagai PTBH meningkat signifikan.
8. Tata kelola kelembagaan modern, transparan, *agile*, dan bertanggung jawab.

Delapan Misi Strategis tersebut menjadi jembatan antara capaian Renstra sebelumnya dan kebutuhan penajaman Renstra 2025-2029. Beberapa agenda seperti digitalisasi, reputasi global, hilirisasi riset, penguatan SDM, tata kelola PTNBH, kampus berdampak dan kemandirian pendanaan menjadi dasar penting dalam penyusunan tujuan, sasaran, strategi dan program Renstra baru.

3.3. Visi dan Misi Jangka Menengah Unhas 2029

Dalam perspektif jangka menengah 2025-2029, visi Universitas Hasanuddin adalah:

“Unhas mandiri dan modern berbasis Benua Maritim Indonesia.”

Unhas mandiri dimaknai sebagai kemampuan universitas untuk mengoptimalkan seluruh potensi, kewenangan, aset, jejaring, sumber daya manusia, dan sumber pendanaan yang dimiliki untuk mencapai target strategis secara berkelanjutan. Sebagai PTNBH, Unhas dituntut untuk semakin memperkuat kemandirian kelembagaan, termasuk dalam pengelolaan keuangan, optimalisasi aset, pengembangan unit usaha, peningkatan pendapatan non-APBN, dan penguatan dana abadi.

Unhas modern dimaknai sebagai tata kelola universitas yang adaptif, berbasis data, digital, transparan, akuntabel, efisien, inklusif, ramah lingkungan, dan berorientasi pada pelayanan. Modernisasi Unhas mencakup penguatan sistem informasi, integrasi data, digitalisasi layanan akademik dan nonakademik, pengelolaan kampus hijau, layanan bilingual, serta pengambilan keputusan berbasis evidence.

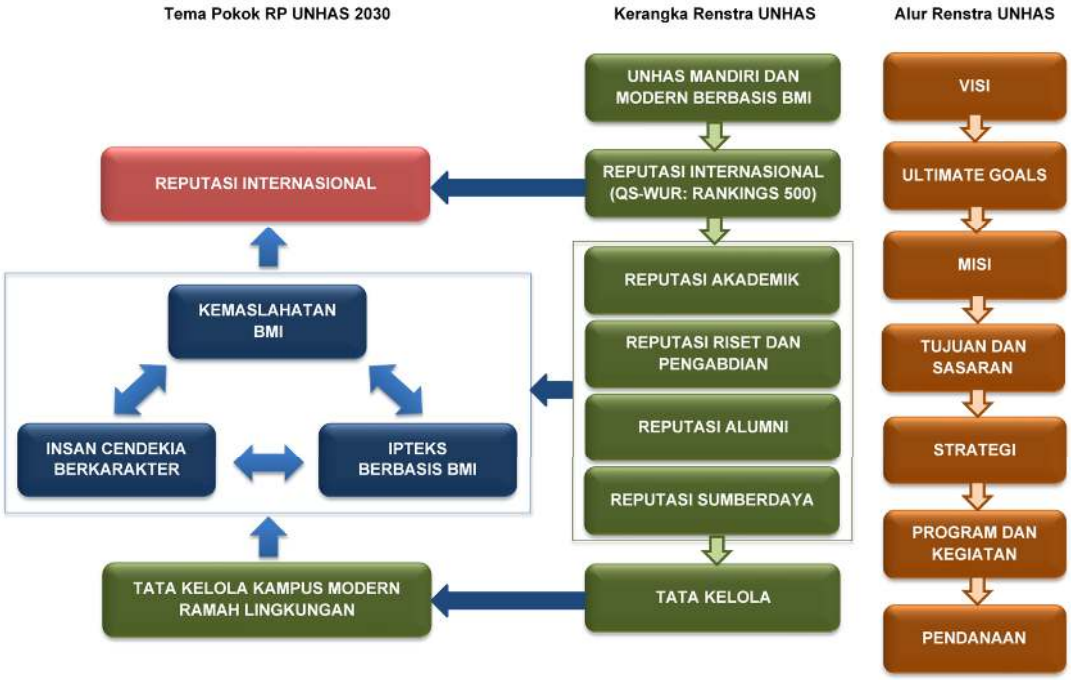
Berbasis Benua Maritim Indonesia bermakna bahwa seluruh pengembangan pendidikan, riset, pengabdian, inovasi, kerja sama, dan reputasi Unhas diarahkan pada keunggulan dan kemaslahatan Benua Maritim Indonesia. BMI menjadi landasan akademik dan strategis yang membedakan Unhas dari perguruan tinggi lain, sekaligus menjadi sumber keunggulan dalam membangun reputasi nasional dan internasional.

Visi jangka menengah tersebut juga sejalan dengan perspektif pendidikan tinggi berdampak, yaitu perguruan tinggi sebagai pusat solusi atas persoalan nyata masyarakat, baik sosial, ekonomi, lingkungan, maupun kebijakan. Kampus berdampak menempatkan universitas sebagai agen perubahan yang membangun ekosistem pendidikan inklusif, adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Untuk mencapai visi tersebut, ditetapkan lima misi Unhas sebagai berikut.

1. **Menyelenggarakan pendidikan yang inovatif dan berkualitas.**
   Misi ini diarahkan untuk memperkuat mutu pembelajaran, ketepatan waktu studi, talenta mahasiswa, prestasi, pengalaman belajar di luar program studi, karakter, inklusivitas, mobilitas global, serta mutu dan internasionalisasi program studi.
2. **Mengakselerasi hasil riset yang menjadi rujukan internasional dan kegiatan pengabdian yang bermanfaat bagi masyarakat luas.**
   Misi ini diarahkan untuk memperkuat publikasi bereputasi, sitasi, kolaborasi riset internasional, hilirisasi inovasi, kekayaan intelektual, startup, kontribusi SDGs, pengabdian berbasis riset, *policy engagement*, dan reputasi dampak global.
3. **Menciptakan alumni yang adaptif dan berdaya saing global.**
   Misi ini diarahkan untuk meningkatkan kualitas lulusan, kesiapan kerja, kewirausahaan, studi lanjut, *tracer study, career center, employer engagement*, reputasi alumni, dan kepuasan pengguna lulusan.
4. **Mewujudkan sumber daya yang tangguh dan berdaya saing.**
   Misi ini diarahkan untuk meningkatkan kualitas, rekognisi, kontribusi, kesejahteraan, dan produktivitas dosen serta tenaga kependidikan. Penguatan SDM menjadi prasyarat penting bagi peningkatan mutu tridharma dan reputasi Unhas.
5. **Menyelenggarakan tata kelola kampus yang maju, berkelanjutan, dan berintegritas.**
   Misi ini diarahkan untuk memperkuat *Good University Governance*, Zona Integritas, SAKIP, audit, manajemen risiko, integritas akademik, layanan digital, komunikasi publik, kemandirian pendanaan, dan keberlanjutan fiskal PTNBH.

Dengan demikian, visi jangka menengah Unhas 2025-2029 merupakan penjabaran operasional dari Rencana Pengembangan Unhas 2030. Hubungan antara arah jangka panjang Unhas 2030, visi jangka menengah 2025-2029, dan lima misi Renstra menunjukkan kesinambungan antara fondasi kelembagaan, penguatan reputasi, pelaksanaan tridharma, tata kelola modern, serta target pencapaian Unhas menuju tahun 2030. Keterkaitan tersebut disajikan pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2. Keterkaitan antara Rencana Pengembangan Unhas 2030 dan Renstra Unhas 2025–2029 dengan Target 2026–2030

Renstra Unhas 2025–2029 berperan sebagai jembatan antara Rencana Pengembangan Unhas 2030 dan pelaksanaan program strategis tahunan. Posisi tersebut menempatkan Renstra tidak hanya sebagai dokumen yang memuat arah kebijakan, tetapi juga sebagai landasan penyusunan sasaran, indikator kinerja, program, kegiatan, target, serta RKAT unit kerja.

3.4. Diferensiasi Misi Universitas Hasanuddin

3.4.1. Kedudukan, Dasar Penetapan, dan Alasan Pemilihan Orientasi

Diferensiasi misi Universitas Hasanuddin merupakan penegasan fokus keunggulan institusi yang menjadi benang merah antara visi dan misi, pelaksanaan tridharma, pengembangan kelembagaan, pengalokasian sumber daya, serta penguatan reputasi Universitas. Diferensiasi misi tidak menggantikan visi, misi, tujuan, atau sasaran Universitas dan tidak membentuk misi baru di luar misi yang telah ditetapkan. Diferensiasi misi memperjelas posisi institusional, kekuatan akademik utama, jalur penciptaan nilai, dan arah dampak yang diwujudkan melalui pelaksanaan seluruh misi Unhas.

Pilihan Research University didasarkan pada modal akademik Unhas berupa keluasan disiplin ilmu, kapasitas pendidikan profesi dan pascasarjana, pengalaman penelitian, jejaring kemitraan, serta mandat pengembangan ilmu pengetahuan untuk kemaslahatan. Orientasi ini dipilih karena paling mampu menghubungkan pendidikan, penelitian, inovasi, pengabdian kepada masyarakat, dan reputasi dalam satu rantai nilai. Research University tidak dimaknai sebagai pengurangan fungsi pendidikan, melainkan sebagai penguatan pendidikan melalui

pembelajaran berbasis riset, keterlibatan mahasiswa dalam produksi pengetahuan, dan pemanfaatan hasil penelitian dalam kurikulum.

Benua Maritim Indonesia ditetapkan sebagai basis keunggulan karena merupakan mandat jangka panjang, identitas akademik, dan konteks strategis yang relevan bagi seluruh rumpun ilmu di Unhas. BMI mencakup keterkaitan laut, darat, pulau-pulau kecil, pesisir, biodiversitas, pangan, kesehatan, energi, kebencanaan, logistik, hukum, sosial budaya, dan geopolitik. Dengan demikian, Research University menjelaskan cara Unhas membangun keunggulan melalui produksi dan pemanfaatan pengetahuan, sedangkan BMI menjelaskan kekhasan, konteks, dan wilayah dampaknya.

Berdasarkan Rencana Pengembangan Universitas Hasanuddin menuju Tahun 2030, visi kepemimpinan Rektor periode 2026–2030, visi dan misi jangka menengah, serta karakteristik keunggulan Universitas, diferensiasi misi Unhas dirumuskan sebagai berikut:

"Universitas Hasanuddin sebagai Research University yang mengintegrasikan pendidikan unggul dan riset unggul untuk menghasilkan inovasi, hilirisasi, dan dampak bagi kemaslahatan, dengan Benua Maritim Indonesia sebagai basis keunggulan."

Rumusan tersebut menempatkan Research University sebagai positioning institusional Universitas Hasanuddin. Pendidikan unggul dan riset unggul merupakan dua kekuatan akademik yang saling menguatkan. Pendidikan menghasilkan insan dan talenta unggul, sedangkan riset memperkaya pembelajaran serta menghasilkan pengetahuan dan solusi baru. Keduanya diarahkan menuju inovasi, hilirisasi atau adopsi, dan penciptaan dampak bagi kemaslahatan masyarakat.

3.4.2. Arsitektur, Rantai Nilai, dan Dukungan Sumber Daya

Arsitektur diferensiasi misi Unhas disajikan pada Tabel 3.1. Kerangka ini menempatkan Benua Maritim Indonesia sebagai basis keunggulan, Research University sebagai posisi institusional, pendidikan dan riset unggul sebagai kekuatan akademik, serta inovasi, hilirisasi, dan adopsi sebagai jalur menuju dampak dan kemaslahatan.

Tabel 3.1. Arsitektur Diferensiasi Misi Universitas Hasanuddin

Unsur	Penegasan Institusional
Basis keunggulan	Benua Maritim Indonesia sebagai platform akademik, konteks strategis, dan ruang penciptaan solusi.
Positioning institusional	Research University.
Kekuatan akademik	Pendidikan unggul dan riset unggul yang saling menguatkan.
Jalur penciptaan nilai	Inovasi dan hilirisasi melalui pemanfaatan teknologi, kewirausahaan, kemitraan, komersialisasi atau adopsi sesuai karakter luaran.
Arah hasil	Dampak, kemaslahatan, reputasi, dan kemandirian yang memperkuat kembali pendidikan dan riset.
Pengungkit	Teknologi, kewirausahaan, kolaborasi, tata kelola, dan pendanaan berkelanjutan.
Dukungan sumber daya langsung	SDM dan talenta, pusat/kelompok riset, laboratorium dan infrastruktur, sistem informasi dan data, pendanaan tematik,

Unsur	Penegasan Institusional
	serta kemitraan diarahkan secara spesifik untuk mendukung pendidikan dan riset berbasis BMI.
Implementasi tridharma	Integrasi hasil penelitian dalam pembelajaran ditelusuri melalui RPS; penelitian dan pengabdian dipetakan menurut tema BMI, unit, tahun, pendanaan, luaran, pemanfaatan, dampak, dan bukti yang dapat diverifikasi.
Pengukuran dan pembuktian	Setiap indikator memiliki definisi operasional, jenis pengukuran tahunan atau kumulatif, baseline, target, sumber data, pemilik data, periode, serta lokasi bukti.
Evaluasi dan pembandingan	Capaian dievaluasi sekurang-kurangnya setiap tahun, dibandingkan dengan perguruan tinggi sejenis, dikaji melalui analisis internal-eksternal dan SWOT, dilaporkan kepada pemangku kepentingan, serta digunakan untuk perbaikan program dan alokasi sumber daya.

Keterkaitan antara pendidikan unggul, riset unggul, inovasi, hilirisasi atau adopsi, dampak, dan reinvestasi membentuk satu rantai nilai yang berkelanjutan sebagaimana disajikan pada Gambar 3.3.



Gambar 3.3. Rantai Nilai Diferensiasi Misi Universitas Hasanuddin

Dalam rantai nilai tersebut, pendidikan tetap menjadi mandat utama dan fondasi keberlanjutan Universitas, sedangkan riset menjadi penggerak pembaruan pengetahuan, peningkatan mutu pembelajaran, inovasi, reputasi, dan penciptaan nilai. Hilirisasi tidak hanya dimaknai sebagai komersialisasi, tetapi juga mencakup adopsi kebijakan, penerapan teknologi, penguatan layanan publik, pemberdayaan masyarakat, dan bentuk pemanfaatan lain sesuai karakter luaran. Dampak, reputasi, dan nilai ekonomi yang dihasilkan diarahkan untuk memperkuat kembali pendidikan, riset, sumber daya manusia, laboratorium, inovasi, beasiswa, dan keberlanjutan institusi.

Dukungan sumber daya terhadap diferensiasi misi tidak cukup ditunjukkan dengan ketersediaan sumber daya umum universitas. Kecukupan dan kesesuaiannya harus dapat ditelusuri langsung terhadap keunggulan yang dipilih. Karena itu, inventarisasi sumber daya memuat kapasitas dan utilisasi laboratorium, kompetensi peneliti, kelompok dan pusat riset,

dukungan sistem informasi, alokasi dan realisasi pendanaan penelitian, serta kemitraan yang menghasilkan luaran, pemanfaatan, dan dampak berbasis BMI.

Implementasi pada bidang pendidikan dibuktikan antara lain melalui RPS yang mengintegrasikan hasil penelitian, pembelajaran berbasis kasus dan proyek, keterlibatan mahasiswa dalam riset, serta pembaruan kurikulum. Implementasi pada penelitian, inovasi, dan pengabdian dibuktikan melalui portofolio yang menghubungkan tema BMI, sumber pendanaan, luaran, pengguna atau penerima manfaat, ukuran perubahan, skala kontribusi, dan dokumen pengakuan. Pendekatan tersebut mencegah diferensiasi misi berhenti sebagai pernyataan normatif.

Pengembangan Unhas sebagai Research University dilaksanakan secara bertahap sesuai kematangan kelembagaan Unhas sebagai PTN-BH. Diversifikasi pendapatan berbasis riset, inovasi, hilirisasi, kemitraan, dan pengelolaan aset dikembangkan sebagai sumber pertumbuhan baru, bukan sebagai pengganti langsung pendapatan pendidikan. Pendekatan ini memastikan bahwa penguatan kemandirian pendanaan berjalan seiring dengan perlindungan mutu, aksesibilitas, integritas akademik, keberlanjutan, inklusivitas, dan kepentingan publik.

3.4.3. Penurunan, Pengukuran, Evaluasi, dan Bukti

Setiap indikator diferensiasi misi diklasifikasikan sebagai indikator tahunan atau kumulatif. Indikator tahunan mengukur kinerja pada satu tahun tertentu, sedangkan indikator kumulatif menunjukkan posisi yang terakumulasi sampai tahun pengukuran. Definisi, penyebut, satuan, rumus, periode, baseline, dan target harus digunakan secara konsisten pada Renstra, Perjanjian Kinerja, RKAT, laporan kinerja, dan sistem data universitas. Angka yang belum memiliki definisi atau denominator yang sahih wajib diberi status belum tervalidasi dan tidak digunakan sebagai klaim capaian final.

Evaluasi keterlaksanaan diferensiasi misi dilakukan sekurang-kurangnya setiap tahun dengan menilai ketercapaian indikator, efektivitas dan efisiensi program, kecukupan sumber daya, keberlanjutan dampak, serta pengakuan pemangku kepentingan. Evaluasi dilengkapi pembandingan dengan perguruan tinggi sejenis pada tingkat nasional dan internasional, analisis lingkungan internal dan eksternal, dan analisis SWOT. Hasilnya disampaikan kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal serta menjadi dasar penyempurnaan strategi, program, target, penganggaran, dan pengendalian risiko tahun berikutnya.

Bukti pelaksanaan dikelola melalui register bukti institusi yang sekurang-kurangnya memuat klaim, indikator, nilai, tahun, unit pemilik data, sumber, tautan atau lokasi dokumen, status verifikasi, dan tindak lanjut. Register tersebut mencakup bukti historis sejak penetapan RP Unhas 2030 dan bukti mutakhir, sehingga kesinambungan arah pengembangan, keberulangan capaian, dan pertumbuhan kepercayaan publik dapat ditunjukkan secara dapat diaudit.

Diferensiasi misi selanjutnya menjadi kerangka penyelarasan tujuan, sasaran, strategi, program, indikator kinerja, penganggaran, perjanjian kinerja, RKAT, Renstra unit kerja, kebijakan akademik, penjaminan mutu, akreditasi, kerja sama, dan penguatan reputasi. Target kuantitatif dan tahapan implementasinya mengikuti Renstra, Perjanjian Kinerja, RKAT, serta dokumen turunan yang berlaku. Uraian operasional lebih lanjut mengenai diferensiasi misi ditetapkan dalam kebijakan Universitas Hasanuddin.

3.5. Tujuan, Sasaran, Indikator Kinerja, Baseline, Target, dan Penanggung Jawab

Tujuan dan sasaran Renstra Unhas dijabarkan dari visi, misi, diferensiasi misi, evaluasi capaian, permasalahan strategis, serta arah kebijakan pendidikan tinggi nasional. Tujuan merupakan kondisi strategis yang hendak diwujudkan dalam pelaksanaan misi, sedangkan

sasaran merupakan hasil terukur yang ingin dicapai melalui strategi, program, kegiatan, dan pengalokasian sumber daya.

Renstra ini menggunakan baseline tahun 2025 sebagai dasar pengukuran awal. Target kinerja disusun untuk periode 2025-2029 agar selaras dengan Rencana Pengembangan Unhas 2030. Dengan demikian, target kinerja tidak berhenti pada tahun 2029, tetapi dilanjutkan sampai tahun 2030 sebagai horizon pencapaian strategis.

Dalam penentuan target kinerja, Renstra ini menempatkan tahun 2025 sebagai titik konsolidasi capaian dan tahun 2025-2029 sebagai fase akselerasi. Pada fase ini, Unhas diarahkan untuk semakin memperkuat mutu pendidikan, riset, pengabdian, daya saing lulusan, kualitas SDM, tata kelola, dan reputasi global. Target pemeringkatan global disesuaikan dengan matriks kinerja baru, yaitu mendorong peningkatan QS WUR secara bertahap dari posisi/band baseline 2025 menuju posisi sekitar 640 pada 2029 dan sekitar 620 pada 2030. Dengan demikian, narasi *World Class University* tetap dipertahankan, tetapi targetnya diselaraskan dengan angka dalam tabel sasaran.

Rumusan tujuan dan sasaran Renstra Unhas juga diselaraskan dengan lima pilar Rencana Pengembangan Unhas 2030, yaitu:

1. **Pilar Insan Cendekia Berkarakter**, dengan fokus pada budaya mutu, pembelajaran berbasis riset, karakter, talenta, prestasi, dan pengembangan bakat-minat mahasiswa;
2. **Pilar Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Berbasis Benua Maritim Indonesia**, dengan fokus pada penelitian berbasis keunggulan BMI, publikasi berkualitas, pengembangan jejaring, dan kemitraan akademik;
3. **Pilar Kemaslahatan Benua Maritim Indonesia**, dengan fokus pada penerapan hasil riset, tanggung jawab sosial universitas, perluasan akses pembelajaran, hilirisasi inovasi, dan *entrepreneurial university*;
4. **Pilar Reputasi Internasional**, dengan fokus pada kelas internasional, publikasi internasional, jejaring global, kemitraan internasional, mahasiswa asing, dan rujukan solusi internasional;
5. **Pilar Tata Kelola Kampus Modern**, dengan fokus pada tata kelola efektif dan efisien, laboratorium dan taman ipteks, kampus mandiri energi dan air, kampus ramah lingkungan, serta digitalisasi layanan.

Penyelarasan tersebut menjadi dasar bagi penyusunan Tabel 3.2. Tabel ini memuat sasaran, indikator kinerja sasaran, satuan, baseline 2025, target 2026–2030, program payung, dan penanggung jawab utama. Tabel 3.2 juga menjadi rujukan utama untuk menurunkan sasaran strategis ke dalam program, kegiatan utama, indikator program, indikator kegiatan, output, serta kebutuhan anggaran pada RKAT universitas dan unit kerja.

Rumusan tujuan, sasaran, indikator kinerja, baseline, target, program payung, dan penanggung jawab Renstra Unhas disajikan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Tujuan, Sasaran, Indikator Kinerja, Baseline 2025, Target 2026–2030, dan Penanggung Jawab Renstra Unhas 2025–2029

Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran	Satuan	Baseline	Target					Penanggung Jawab
			2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Misi-1: Menyelenggarakan pendidikan yang inovatif dan berkualitas									
Tujuan-1: Meningkatkan kualitas pembelajaran dan talenta mahasiswa									
Sasaran 1. Meningkatnya mutu pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran									
Sasaran 1.1. Meningkatnya ketepatan waktu penyelesaian studi mahasiswa sesuai standar program pendidikan yang diikuti	Angka Efisiensi Edukasi Pendidikan Tinggi (AEE-PT)	% dinorm.	49,54	85,15	90,00	95,00	100,00	100,00	WR Akademik dan Kemahasiswaan; Direktorat Pendidikan .
	AEE D4	%	55,52	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	WR Akademik dan Kemahasiswaan; Direktorat Pendidikan
	AEE S1	%	55,52	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	WR Akademik dan Kemahasiswaan; Direktorat Pendidikan
	AEE S2	%	57,04	80,00	85,00	90,00	95,00	100,00	Sekolah Pascasarjana; Fakultas/Sekolah
	AEE S3	%	30,06	60,61	70,00	80,00	90,00	100,00	Sekolah Pascasarjana; Fakultas/Sekolah
	Persentase mahasiswa pascasarjana terhadap total mahasiswa	%	19,14	30,00	28,75	27,50	26,25	25,00	WR Akademik; Sekolah Pascasarjana
	Mahasiswa magister	%	13,73	20,00	19,17	18,33	17,50	16,67	Sekolah Pascasarjana; Fakultas/Sekolah
	Mahasiswa doktor	%	5,41	10,00	9,58	9,17	8,75	8,33	Sekolah Pascasarjana; Fakultas/Sekolah
	Persentase mahasiswa internasional	%	1,03	2,00	4,00	6,00	8,00	10,00	Sekretaris Universitas; KUI; WR Akademik
Sasaran 1.2. Meningkatnya prestasi dan pengalaman belajar mahasiswa pada kegiatan di luar program studi	Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi	%	40,00	50,00	60,00	70,00	80,00	90,00	WR Akademik dan Kemahasiswaan; Direktorat Kemahasiswaan
Sasaran 1.3. Berkembangnya karakter, inklusivitas, multikulturalisme, dan anti diskriminasi pada mahasiswa	Persentase mahasiswa yang tinggal di asrama/Ramsis pada tahun pertama perkuliahan	%	N/A	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	WR Akademik dan Kemahasiswaan; Pengelola Ramsis

Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran	Satuan	Baseline	Target					Penanggung Jawab
			2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Sasaran 1.4. Meningkatnya mutu, rekognisi, dan internasionalisasi program studi	Jumlah prodi yang menjalankan double/joint degree	Prodi	5	7	9	11	13	15	WR Akademik; LPMPP; KUI
	Jumlah sitasi dosen	Sitasi	21.809	23.500	25.100	26.700	28.400	30.000	Sekretaris Universitas; PMC; LPPM
	Jumlah kolega dekat/potensial peer reviewer for academic reputation	Kolega	400	500	650	700	750	800	Sekretaris Universitas; PMC; KUI; Fakultas/Sekolah
	Persentase employer reputation peer reviewers	%	17,50	20,00	25,00	30,00	35,00	40,00	Sekretaris Universitas; Direktorat Alumni/Career Center
Misi-2: Mengakselerasi hasil riset yang menjadi rujukan internasional dan kegiatan pengabdian yang bermanfaat bagi masyarakat luas									
Tujuan-2: Mewujudkan inovasi yang berdampak									
Sasaran 2. Meningkatnya riset, inovasi, hilirisasi, pengabdian, SDGs, dan reputasi global									
Sasaran 2.1. Meningkatnya inovasi yang direkognisi oleh mitra kerja sama	Persentase luaran hasil kerja sama antara PT dan start-up/industri/lembaga	%	76,62	80,00	82,00	84,00	85,00	86,00	WR Kemitraan/Inovasi; LPPM; Direktorat Inovasi
Sasaran 2.2. Meningkatnya hasil riset yang terekognisi publikasi internasional bereputasi	Total publikasi internasional	Artikel	2.222	2.388	2.605	2.822	3.039	3.257	LPPM; Sekretaris Universitas; PMC; Fakultas/Sekolah
	Persentase publikasi Top Tier	%	8,80	9,00	10,50	12,00	13,50	15,00	LPPM; PMC
	Persentase publikasi Q1	%	25,10	27,92	33,44	38,96	44,48	50,00	LPPM; PMC; Fakultas/Sekolah
Sasaran 2.3. Meningkatnya kolaborasi internasional dalam riset	Persentase penelitian berkolaborasi internasional	%	24,10	24,20	26,78	29,35	31,93	34,50	LPPM; KUI; WR Kemitraan/Inovasi; Fakultas/Sekolah
Tujuan-3: Meningkatkan kontribusi dan dedikasi kepada masyarakat									
Sasaran 2.4. Meningkatnya kontribusi dan dedikasi kepada masyarakat pada tingkat daerah, nasional, dan internasional	Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1, SDG 4, SDG 17, dan dua SDGs lain sesuai keunggulan	%	80,00	80,00	85,00	90,00	100,00	100,00	LPPM; SDGs Center; Sekretaris Universitas
	Peringkat PT UIGM	Skor/Indeks	84,99	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Sekretaris Universitas; Tim UIGM/GreenMetric
	Persentase SDM PT terlibat dalam penyusunan kebijakan nasional/daerah/industri	%	17,50	25,00	27,00	30,00	35,00	40,00	LPPM; Fakultas/Sekolah; Pusat Unggulan

Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran	Satuan	Baseline	Target					Penanggung Jawab
			2025	2026	2027	2028	2029	2030	
	Peringkat PT pada QS World University Rankings	Peringkat	951-1000	801-850	721-730	680	640	620	Sekretaris Universitas; PMC; seluruh unit kerja
	Peringkat PT pada THE Impact Rankings	Peringkat	401-600	301-400	301-400	301-400	201-300	201-300	SDGs Center; Sekretaris Universitas; LPPM
Misi-3: Menciptakan alumni yang adaptif dan berdaya saing global									
Tujuan-4: Meningkatkan kualitas lulusan dan reputasi alumni									
Sasaran 3. Meningkatnya daya saing lulusan dan reputasi alumni									
Sasaran 3.1. Meningkatnya daya saing lulusan dalam bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi	Persentase lulusan D1/D2/D3/D4/S1 yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam 1 tahun	%	84,00	85,00	87,00	89,00	90,00	90,00	WR Akademik; Direktorat Alumni/Career Center; Fakultas/Sekolah
Sasaran 3.2. Meningkatnya reputasi alumni dan kepuasan pengguna lulusan/mitra	Tingkat kepuasan mitra/pelanggan/konsumen	%	81,30	90,00	91,00	92,00	93,00	95,00	Direktorat Alumni/Career Center; Sekretaris Universitas
Misi-4: Mewujudkan sumber daya yang tangguh dan berdaya saing									
Tujuan-5: Meningkatkan kualitas dan rekognisi dosen									
Sasaran 4. Meningkatnya kualitas, rekognisi, kesejahteraan, dan produktivitas SDM									
Sasaran 4.1. Meningkatnya kualitas, rekognisi, dan kontribusi dosen dalam tridharma	Persentase dosen PT yang mendapatkan rekognisi internasional	%	62,00	62,62	63,24	63,86	64,48	65,10	WR SDM; Sekretaris Universitas; PMC; Fakultas/Sekolah
	Persentase dosen berpendidikan S3	%	57,02	57,62	58,22	58,81	59,41	60,00	WR SDM; Direktorat SDM; Fakultas/Sekolah
	Persentase dosen tetap berasal dari praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja	%	20,00	25,00	26,00	27,00	28,00	30,00	WR Akademik; WR SDM; Fakultas/Sekolah
Sasaran 4.2. Terpenuhinya kesejahteraan dan produktivitas dosen/tenaga kependidikan	Persentase peningkatan belanja universitas sebagai pendapatan tambahan dan layanan kesejahteraan dosen dan tendik	%	11,17	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	WR SDM; Direktorat SDM; WR Perencanaan dan Keuangan
Misi-5: Menyelenggarakan tata kelola kampus yang maju dan berkelanjutan / tata kelola berintegritas									
Tujuan-6: Mewujudkan tata kelola berintegritas dan adaptif									
Sasaran 5. Meningkatnya tata kelola berintegritas, layanan, digitalisasi, dan kemandirian pendanaan									
Sasaran 5.1. Meningkatnya tata kelola berintegritas, akuntabel, dan bebas korupsi	Jumlah unit kerja yang diusulkan/memperoleh predikat Zona Integritas WBK/WBBM	Unit	3	2	2	3	4	5	Sekretaris Universitas; SPI; Biro Perencanaan; Fakultas/Sekolah

Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran	Satuan	Baseline	Target					Penanggung Jawab
			2025	2026	2027	2028	2029	2030	
	Predikat SAKIP perguruan tinggi	Predikat	A	AA	AA	AA	AA	AA	Sekretaris Universitas; Biro Perencanaan; SPI
	Opini audit laporan keuangan	Predikat	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WR Perencanaan dan Keuangan; Biro Keuangan; SPI
	Jumlah laporan pelanggaran integritas akademik	Jumlah	0	0	0	0	0	0	Sekretaris Universitas; SPI; LPMPP; Fakultas/Sekolah
	Pencegahan dan penanganan anti kekerasan, anti narkoba, dan anti korupsi	%	100	100	100	100	100	100	Sekretaris Universitas; Direktorat Kemahasiswaan; SPI; Satgas terkait
Sasaran 5.2. Meningkatnya kepuasan sivitas akademika dan kualitas layanan institusi	Persentase kepuasan sivitas akademika terhadap tata kelola unit	%	80,32	90,00	91,00	92,00	93,00	95,00	Sekretaris Universitas; Biro Umum; Direktorat Sistem Informasi
	Website dan media sosial yang berkualitas bilingual dan terupdate	%	88,57	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Sekretaris Universitas; Humas/PPID; Direktorat Sistem Informasi
Sasaran 5.3. Meningkatnya kemandirian pendanaan dan keberlanjutan fiskal institusi	Persentase pendapatan non-pendidikan/UKT terhadap total pendapatan	%	20,37	25,00	30,00	35,00	40,00	45,00	WR Perencanaan dan Keuangan; WR Kemitraan/Inovasi; Biro Keuangan
	Persentase pendapatan terhadap total aset	%	50,91	59,35	62,32	65,43	68,71	72,14	WR Perencanaan dan Keuangan; Direktorat Aset
	DIPA/APBN pemerintah terhadap total pendapatan	%	7,05	4,13	3,92	3,73	3,54	3,36	WR Perencanaan dan Keuangan; Biro Keuangan
	Pendapatan industri terhadap total pendapatan	%	6,65	9,00	14,25	19,50	24,75	30,00	WR Kemitraan/Inovasi; Biro Keuangan; Fakultas/Sekolah
	Dana abadi terhadap total aset	%	1,01	4,00	6,75	9,50	12,25	15,00	WR Perencanaan dan Keuangan; Biro Keuangan
	Alokasi pendapatan dana masyarakat untuk peningkatan tridharma dan kapasitas institusi	%	20,77	24,61	24,61	24,61	24,61	24,61	WR Perencanaan dan Keuangan; Biro Perencanaan; Biro Keuangan
	Alokasi untuk riset	%	10,11	10,11	10,11	10,11	10,11	10,11	LPPM; Biro Perencanaan; Biro Keuangan

Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran	Satuan	Baseline	Target					Penanggung Jawab
			2025	2026	2027	2028	2029	2030	
	Alokasi untuk upskilling dan upgrading dosen	%	8,52	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	WR SDM; Direktorat SDM; Biro Keuangan
	Alokasi untuk updating laboratorium	%	2,14	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	WR Perencanaan dan Keuangan; Direktorat Sarpras; Fakultas/Sekolah

Sumber: Matriks sasaran dan indikator Renstra Unhas 2025-2029, disesuaikan.

Arah strategis yang telah dirumuskan pada Gambar 3.1 dan Gambar 3.2 selanjutnya diturunkan ke dalam sasaran dan indikator yang lebih operasional sebagaimana disajikan pada Tabel 3.2. Kerangka tersebut memperjelas keterkaitan antara visi jangka panjang, visi jangka menengah, misi, tujuan, sasaran, program payung, dan penanggung jawab, sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengendalian kinerja serta penyusunan RKAT unit kerja.

Bab III menjadi landasan utama bagi penyusunan strategi, program, kegiatan, indikator program, indikator kegiatan, dan kerangka pendanaan yang dibahas pada bab berikutnya. Rumusan visi, misi, diferensiasi misi, tujuan, sasaran, dan program payung dalam bab ini menunjukkan bahwa Renstra Unhas 2025-2029 disusun melalui pendekatan yang lebih terukur, operasional, dan berorientasi pada kinerja.

Penetapan baseline tahun 2025 dan target kinerja periode 2026–2030 diharapkan dapat memastikan kesinambungan pencapaian sasaran pembangunan Unhas menuju tahun 2030. Seluruh unit kerja perlu menjadikan sasaran, indikator, program payung, dan target yang dirumuskan dalam Bab III sebagai acuan dalam penyusunan rencana kerja, kegiatan, output, serta penganggaran tahunan. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memperkuat arah pengembangan Unhas agar semakin mandiri, modern, berdampak, dan memiliki reputasi internasional yang berlandaskan pada Benua Maritim Indonesia.

BAB IV
STRATEGI DAN PROGRAM

4.1. Strategi

Strategi Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 disusun sebagai arah utama pelaksanaan misi, tujuan, dan sasaran strategis universitas. Strategi merupakan rangkaian langkah sistematis yang menjadi dasar penyusunan program, kegiatan, indikator, target, dan penganggaran. Dalam Renstra ini, strategi tidak hanya dipahami sebagai pernyataan umum, tetapi sebagai arah intervensi yang dapat diterjemahkan secara operasional ke dalam program dan kegiatan tahunan pada tingkat universitas, fakultas, sekolah, lembaga, pusat, direktorat, biro, dan unit kerja.

Perumusan strategi dilakukan dengan memperhatikan capaian Renstra 2019-2024, permasalahan dan isu strategis, baseline tahun 2025, serta target kinerja tahun 2025-2029. Dengan demikian, strategi diarahkan untuk menjawab kebutuhan nyata universitas, yaitu memperkuat ketepatan waktu studi, meningkatkan pengalaman belajar mahasiswa, memperluas internasionalisasi, mengakselerasi riset dan publikasi bereputasi, memperkuat hilirisasi inovasi, meningkatkan kontribusi SDGs, memperkuat daya saing lulusan, meningkatkan rekognisi dan kesejahteraan SDM, serta memperkuat tata kelola, layanan, digitalisasi, dan kemandirian pendanaan.

Strategi dalam Tabel 3.2 menjadi penghubung antara sasaran strategis pada Bab III dan program operasional pada Tabel 4.1. Setiap strategi harus dapat diturunkan ke dalam program, indikator program, kegiatan utama, indikator kegiatan, output, kebutuhan anggaran, serta penanggung jawab dalam RKAT. Dengan demikian, strategi tidak berhenti sebagai rumusan arah kebijakan, tetapi menjadi dasar operasional untuk memastikan bahwa setiap belanja dan kegiatan unit kerja berkontribusi terhadap pencapaian target Renstra.

Tabel 4.1. Strategi Renstra Unhas 2025–2029

Misi	Tujuan	Sasaran	Strategi
Misi-1: Menyelenggarakan pendidikan yang inovatif dan berkualitas	**Tujuan-1: Meningkatkan kualitas pembelajaran dan talenta mahasiswa**	Sasaran 1.1: Meningkatnya ketepatan waktu penyelesaian studi mahasiswa sesuai standar program pendidikan yang diikuti	Memperkuat sistem efisiensi edukasi dan ketepatan waktu studi melalui pemantauan progres akademik berkala, early warning system, penguatan peran dosen wali/pembimbing, percepatan tugas akhir, tesis, dan disertasi, serta integrasi data akademik untuk intervensi mahasiswa berisiko terlambat studi.
		Sasaran 1.2: Meningkatnya prestasi dan pengalaman belajar mahasiswa pada kegiatan di luar program studi	Mengonsolidasikan MBKM, prestasi mahasiswa, mobilitas nasional dan internasional, serta kegiatan mahasiswa berdampak agar direkognisi secara akademik, memiliki bukti capaian, dan berkontribusi pada reputasi institusi.
		Sasaran 1.3: Berkembangnya karakter, inklusivitas, multikulturalisme, dan anti diskriminasi pada mahasiswa	Mengembangkan Ramsis sebagai sistem pembinaan karakter mahasiswa tahun pertama, penguatan literasi kampus, integritas, multikulturalisme, anti diskriminasi, pencegahan kekerasan, narkoba, dan korupsi.
		Sasaran 1.4: Meningkatnya mutu, rekognisi, dan internasionalisasi program studi	Memperkuat mutu program studi, rekognisi, dan internasionalisasi melalui akreditasi unggul/internasional, *double/joint degree*, kelas global, mahasiswa asing, sitasi, *academic reputation, employer reputation*, dan promosi global berbasis BMI.
Misi-2: Mengakselerasi hasil riset yang menjadi rujukan internasional dan kegiatan pengabdian yang	**Tujuan-2: Mewujudkan inovasi yang berdampak**	Sasaran 2.1: Meningkatnya inovasi yang direkognisi oleh mitra kerja sama	Membangun ekosistem hilirisasi dan komersialisasi inovasi melalui riset terapan, HaKI, paten, lisensi, inkubasi bisnis, startup, validasi pasar, dan kerja sama industri/mitra yang menghasilkan bukti implementasi.

Misi	Tujuan	Sasaran	Strategi
bermanfaat bagi masyarakat luas		Sasaran 2.2: Meningkatnya hasil riset yang terekognisi publikasi internasional bereputasi (Scopus/WoS)	Mengakselerasi publikasi internasional bereputasi melalui peningkatan mutu riset, klinik artikel, insentif publikasi, penguatan Q1/*top tier*, sitasi, peran PMC, kolaborasi internasional, dan pembinaan jurnal.
		Sasaran 2.3: Meningkatnya kolaborasi internasional dalam riset	Memperluas jejaring riset internasional melalui konsorsium riset, *joint publication, joint conference*, mobilitas akademik, TRG, kemitraan PT bereputasi, BRIN, PTNBH, dan mitra global berbasis keunggulan BMI.
	Tujuan-3: Meningkatkan kontribusi dan dedikasi kepada masyarakat	Sasaran 2.4: Meningkatnya kontribusi dan dedikasi kepada masyarakat (daerah, nasional, dan internasional)	Mengarusutamakan SDGs, UI GreenMetric, THE Impact, QS WUR, pengabdian berbasis riset, kontribusi kepakaran, green campus, dan *evidence* pemeringkatan secara terintegrasi dalam tridharma.
Misi-3: Menciptakan alumni yang adaptif dan berdaya saing global	**Tujuan-4: Meningkatkan kualitas lulusan dan reputasi alumni**	Sasaran 3.1: Meningkatnya daya saing lulusan dalam bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi	Memperkuat kesiapan karier dan transisi lulusan melalui *tracer study, career center, job matching, campus hiring, career expo*, sertifikasi kompetensi, magang industri, kewirausahaan, dan pendampingan studi lanjut.
		Sasaran 3.2: Meningkatnya reputasi alumni dan kepuasan pengguna lulusan/mitra	Memperkuat reputasi alumni dan employer engagement melalui database alumni, survei pengguna lulusan, employer gathering, validasi *peer reviewer*, pelibatan alumni dalam pembelajaran, mentoring, dan kerja sama industri.
Misi-4: Mewujudkan sumber daya yang tangguh dan berdaya saing	**Tujuan-5: Meningkatkan kualitas dan rekognisi dosen**	Sasaran 4.1: Meningkatnya kualitas, rekognisi, dan kontribusi dosen dalam tridharma	Meningkatkan kualitas, rekognisi, dan kontribusi dosen melalui studi lanjut S3, jabatan akademik, sertifikasi kompetensi, dosen praktisi, dosen asing, adjunct professor, *visiting lecturer/professor*, dan diseminasi internasional.
		Sasaran 4.2. Terpenuhinya kesejahteraan dan produktivitas dosen/tenaga	Menyusun dan mengembangkan kerangka kebijakan peningkatan kesejahteraan dan

Misi	Tujuan	Sasaran	Strategi
		kependidikan (Perlu dibahas kembali detail dokumen)	produktivitas dosen serta tenaga kependidikan secara bertahap, terukur, dan berkelanjutan melalui pemetaan kebutuhan, analisis kemampuan fiskal, penetapan prioritas intervensi, implementasi program penguatan produktivitas, serta monitoring dan evaluasi tindak lanjut rekomendasi kebijakan.
Misi-5: Menyelenggarakan tata kelola kampus yang maju, berkelanjutan, dan berintegritas.	**Tujuan 6: Mewujudkan tata kelola berintegritas dan adaptif**.	Sasaran 5.1: Meningkatnya tata kelola berintegritas, akuntabel, dan bebas korupsi	Memperkuat tata kelola berintegritas melalui Zona Integritas, SAKIP, audit, manajemen risiko, pengendalian gratifikasi, WBS, integritas akademik, pencegahan kekerasan, narkoba, dan korupsi.
		Sasaran 5.2: Meningkatnya kepuasan sivitas akademika dan kualitas layanan institusi	Melakukan transformasi layanan berbasis digital melalui standar layanan, survei kepuasan, dashboard layanan, layanan bilingual, *website*/media sosial terbarukan, komunikasi publik responsif, dan penyederhanaan administrasi.
		Sasaran 5.3: Meningkatnya kemandirian pendanaan dan keberlanjutan fiskal institusi	Memperkuat kemandirian pendanaan PTNBH melalui diversifikasi pendapatan non-pendidikan, aset produktif, industri, laboratorium, unit usaha, dana abadi, dan reinvestasi untuk riset, SDM, dan laboratorium.

Sumber: Disesuaikan dari matriks strategi Renstra dan matriks sasaran baru.

Rumusan strategi pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa pencapaian Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 dengan target sampai tahun 2030 dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi antara pendidikan, riset, pengabdian, alumni, sumber daya, tata kelola, layanan, dan pendanaan. Setiap strategi dirancang untuk menjadi dasar penyusunan program prioritas dan kegiatan tahunan yang dapat diukur melalui indikator, baseline, target, output, serta bukti capaian.

Strategi pada **Misi-1** diarahkan untuk memperkuat mutu pendidikan, ketepatan waktu studi, pengalaman belajar mahasiswa, karakter, mobilitas, dan internasionalisasi program studi. Penguatan efisiensi edukasi dilakukan melalui pemantauan progres akademik, sistem peringatan dini, pembimbingan akademik, percepatan tugas akhir, serta integrasi data akademik. Strategi ini penting untuk meningkatkan Angka Efisiensi Edukasi Pendidikan Tinggi, baik pada jenjang D4, S1, S2, maupun S3. Pada saat yang sama, pengalaman belajar mahasiswa di luar program studi diperkuat melalui MBKM, prestasi mahasiswa, mobilitas nasional dan internasional, inbound dan outbound students, pembinaan PIMNAS, kewirausahaan, serta kegiatan mahasiswa berdampak. Pengembangan Ramsis ditempatkan sebagai strategi pembentukan karakter mahasiswa tahun pertama yang mengintegrasikan literasi kampus, integritas, multikulturalisme, anti diskriminasi, serta pencegahan kekerasan, narkoba, dan korupsi. Mutu dan internasionalisasi program studi diperkuat melalui akreditasi unggul dan internasional, *double/joint degree*, kelas global, mahasiswa asing, kompetensi bahasa asing, sitasi dosen, academic reputation, employer reputation, dan promosi global berbasis keunggulan Benua Maritim Indonesia.

Strategi pada **Misi-2** diarahkan untuk memperkuat riset, publikasi, inovasi, hilirisasi, kolaborasi internasional, pengabdian kepada masyarakat, SDGs, UIGM, dan pemeringkatan global. Hilirisasi dan komersialisasi inovasi menjadi strategi penting agar hasil riset tidak berhenti pada publikasi, tetapi dapat berkembang menjadi produk, paten, HaKI, startup, lisensi, model kebijakan, inovasi sosial, atau teknologi tepat guna yang digunakan oleh masyarakat, industri, pemerintah, dan mitra kerja sama. Publikasi internasional bereputasi diperkuat melalui peningkatan mutu riset, klinik artikel, insentif publikasi, pendampingan manuskrip, penguatan jurnal Q1 dan top tier, peningkatan sitasi, kolaborasi internasional, serta penguatan peran *Publication Management Center*. Kolaborasi riset internasional dikembangkan melalui konsorsium riset, joint publication, joint international conference, mobilitas akademik, *Thematic Research Group*, serta kerja sama dengan perguruan tinggi dan lembaga riset bereputasi. Pengabdian kepada masyarakat diarahkan agar semakin berbasis riset, terdokumentasi sebagai *evidence* SDGs, mendukung UI GreenMetric dan THE Impact, serta memperkuat kontribusi kepakaran Unhas dalam penyusunan kebijakan daerah, nasional, dan industri.

Strategi pada **Misi-3** diarahkan untuk meningkatkan daya saing lulusan dan reputasi alumni. Penguatan lulusan tidak hanya diukur dari tingkat keterserapan kerja, tetapi juga dari kemampuan lulusan untuk berwirausaha, melanjutkan studi, beradaptasi dengan perubahan dunia kerja, dan diakui oleh pengguna lulusan. Karena itu, strategi utama pada misi ini mencakup penguatan *tracer study, career center, job matching, campus hiring, career expo*, sertifikasi kompetensi, magang industri, kelas karier, kewirausahaan, inkubasi bisnis mahasiswa dan alumni, serta pendampingan studi lanjut. Reputasi alumni diperkuat melalui pemutakhiran database alumni, survei pengguna lulusan, employer gathering, pelibatan alumni dalam pembelajaran dan mentoring, serta validasi jejaring pengguna lulusan sebagai bagian dari penguatan employer reputation.

Strategi pada **Misi-4** diarahkan untuk meningkatkan kualitas, rekognisi, kontribusi, kesejahteraan, dan produktivitas dosen serta tenaga kependidikan. Penguatan SDM dilakukan melalui

percepatan studi lanjut S3, penguatan jabatan akademik, sertifikasi kompetensi, pelibatan dosen praktisi, dosen asing, adjunct professor, *visiting lecturer/professor*, serta fasilitasi diseminasi riset pada konferensi internasional bereputasi. Strategi ini menempatkan dosen dan tenaga kependidikan sebagai penggerak utama mutu tridharma, reputasi akademik, dan penguatan kelembagaan. Pada saat yang sama, kesejahteraan SDM diposisikan sebagai bagian dari strategi produktivitas. Oleh karena itu, penyusunan dokumen perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan harus diikuti dengan implementasi, pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut rekomendasi kebijakan. Program kesejahteraan diarahkan pada insentif kinerja, penghargaan prestasi, layanan kesehatan, pengembangan karier, peningkatan kompetensi, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Strategi pada **Misi-5** diarahkan untuk memperkuat tata kelola berintegritas, layanan institusi, digitalisasi, dan kemandirian pendanaan. Penguatan tata kelola dilakukan melalui Zona Integritas, SAKIP, audit keuangan, manajemen risiko, pengendalian gratifikasi, *Whistle Blowing System*, integritas akademik, pencegahan kekerasan, pencegahan narkoba, pencegahan korupsi, serta penguatan budaya kerja yang akuntabel dan bebas korupsi. Peningkatan layanan institusi dilakukan melalui standar layanan, survei kepuasan, dashboard layanan, layanan bilingual, website dan media sosial yang berkualitas dan terbarukan, komunikasi publik yang responsif, serta penyederhanaan administrasi berbasis digital. Dalam aspek pendanaan, Unhas sebagai PTNBH perlu memperkuat kemandirian fiskal melalui diversifikasi pendapatan non-pendidikan, optimalisasi aset produktif, kerja sama industri, layanan laboratorium, unit usaha, dana abadi, serta reinvestasi pendapatan untuk riset, pengembangan SDM, dan updating laboratorium.

Dengan demikian, strategi pada lima misi tersebut saling terkait dan saling memperkuat. Strategi pendidikan membutuhkan dukungan SDM, tata kelola, dan pendanaan. Strategi riset dan pengabdian membutuhkan dukungan internasionalisasi, publikasi, laboratorium, dan kerja sama. Strategi alumni membutuhkan penguatan mutu pendidikan, jejaring mitra, dan employer engagement. Strategi SDM membutuhkan dukungan kesejahteraan dan pengembangan karier. Sementara itu, strategi tata kelola dan pendanaan menjadi fondasi agar seluruh program dapat berjalan efektif, akuntabel, dan berkelanjutan.

4.2. Program

Strategi yang dirumuskan pada Tabel 4.1 selanjutnya diterjemahkan ke dalam program Renstra Universitas Hasanuddin 2025-2029 dengan target kinerja hingga tahun 2030. Program merupakan bentuk intervensi utama yang bersifat lebih operasional daripada strategi dan berfungsi sebagai penghubung antara sasaran strategis dan kegiatan utama yang dilaksanakan oleh unit kerja.

Setiap program dalam Renstra disusun berdasarkan sasaran strategis dan indikator kinerja sasaran, serta dilengkapi dengan indikator program, satuan pengukuran, baseline tahun 2025, target kinerja periode 2026–2030, dan status atau catatan validasi sebagai dasar penyusunan RKAT. Kerangka ini menempatkan program sebagai pengungkit pencapaian sasaran, sementara kegiatan berfungsi sebagai instrumen operasional untuk menghasilkan output dan bukti dukung yang terukur.

Indikator program dirumuskan sebagai ukuran antara yang menggambarkan kontribusi suatu program terhadap pencapaian sasaran strategis. Oleh karena itu, indikator program tidak sekadar mengulang indikator sasaran, tetapi merepresentasikan proses, capaian antara, atau keluaran yang berkontribusi terhadap pencapaian indikator sasaran. Sebagai contoh, indikator sasaran AEE-PT didukung oleh Program Penguatan Efisiensi Edukasi dan Ketepatan Waktu Studi dengan

indikator program berupa persentase mahasiswa yang memenuhi progres studi sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Demikian pula, indikator sasaran publikasi internasional didukung oleh Program Peningkatan Publikasi Internasional Bereputasi dengan indikator program berupa jumlah manuskrip hasil riset yang disubmit atau diterima pada jurnal internasional bereputasi.

Matriks program Renstra Unhas 2025–2029 dengan baseline 2025 dan target 2026–2030 disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Program Renstra Unhas 2025–2029 dengan Baseline 2025 dan Target 2026–2030

No.	Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran yang Didukung	Program	Indikator Program	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Status/Catatan
1.1.1	Sasaran 1.1	AEE-PT	Program Penguatan Efisiensi Edukasi dan Ketepatan Waktu Studi	Persentase mahasiswa yang memenuhi progres studi sesuai kurikulum berjalan.	%	49,54	85,15	90,00	95,00	100,00	100,00	Target proyeksi Renstra; validasi tahunan melalui Perkin/RKAT. petunjuk
1.1.2	Sasaran 1.1	AEE D4	Program Penguatan Efisiensi Edukasi dan Ketepatan Waktu Studi	Persentase mahasiswa D4 yang memenuhi progres studi sesuai kurikulum berjalan.	%	55,52	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Target proyeksi Renstra; validasi tahunan.
1.1.3	Sasaran 1.1	AEE S1	Program Penguatan Efisiensi Edukasi dan Ketepatan Waktu Studi	Persentase mahasiswa S1 yang memenuhi progres studi sesuai kurikulum berjalan.	%	55,52	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Target proyeksi Renstra; validasi tahunan.
1.1.4	Sasaran 1.1	AEE S2	Program Penguatan Efisiensi Edukasi dan Ketepatan Waktu Studi	Persentase mahasiswa S2 yang memenuhi progres studi sesuai kurikulum berjalan.	%	57,04	80,00	85,00	90,00	95,00	100,00	Target proyeksi Renstra; validasi tahunan.
1.1.5	Sasaran 1.1	AEE S3	Program Penguatan Efisiensi Edukasi dan Ketepatan Waktu Studi	Persentase mahasiswa S3 yang memenuhi progres studi sesuai kurikulum berjalan.	%	30,06	60,61	70,00	80,00	90,00	100,00	Target proyeksi Renstra; validasi tahunan.
1.1.6	Sasaran 1.1	Mahasiswa pascasarjana	Program Penguatan Pendidikan Pascasarjana Berdaya Saing	Persentase program studi pascasarjana yang memenuhi standar daya tampung, layanan akademik, dan pendampingan studi.	%	19,14	30,00	28,75	27,50	26,25	25,00	Dikalibrasi dari target sasaran.
1.1.7	Sasaran 1.1	Mahasiswa magister	Program Penguatan Pendidikan Pascasarjana Berdaya Saing	Persentase mahasiswa magister aktif yang memperoleh layanan akademik dan monitoring studi terstandar.	%	13,73	20,00	19,17	18,33	17,50	16,67	Dikalibrasi dari target sasaran.
1.1.8	Sasaran 1.1	Mahasiswa doktor	Program Penguatan Pendidikan Pascasarjana Berdaya Saing	Persentase mahasiswa doktor aktif yang memperoleh layanan akademik, pembimbingan, dan monitoring studi terstandar.	%	5,41	10,00	9,58	9,17	8,75	8,33	Dikalibrasi dari target sasaran.
1.1.9	Sasaran 1.1	Mahasiswa internasional	Program Penguatan Mahasiswa Internasional dan Layanan Akademik Global	Persentase mahasiswa internasional aktif yang memperoleh layanan akademik dan nonakademik berstandar global.	%	1,03	2,00	4,00	6,00	8,00	10,00	Dikalibrasi dari target sasaran.

No.	Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran yang Didukung	Program	Indikator Program	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Status/Catatan
1.2.1	Sasaran 1.2	Mahasiswa berkegiatan/berprestasi luar prodi	Program Penguatan Pengalaman Belajar Mahasiswa di Luar Program Studi	Persentase mahasiswa yang memperoleh pengakuan akademik/SKS atas kegiatan di luar program studi.	%	40,00	50,00	60,00	70,00	80,00	90,00	Target proyeksi Renstra; validasi tahunan.
1.2.2	Sasaran 1.2	Mobilitas mahasiswa	Program Penguatan Mobilitas Mahasiswa Internasional	Jumlah inbound students dari PT luar negeri ke Unhas per tahun.	Orang	450	500	550	600	650	700	Target proyeksi Renstra; validasi tahunan.
1.2.3	Sasaran 1.2	Mobilitas mahasiswa	Program Penguatan Mobilitas Mahasiswa Internasional	Jumlah outbound students dari Unhas ke PT luar negeri.	Orang	543	800	900	1000	1100	1200	Target proyeksi Renstra; validasi tahunan.
1.2.4	Sasaran 1.2	Prestasi mahasiswa	Program Penguatan Prestasi Mahasiswa Nasional dan Internasional	Perolehan Medali PIMNAS (emas=50, silver=25, perunggu=10).	Poin	283	1100	1200	1300	1400	1500	Perlu validasi unit data/RKAT.
1.3.1	Sasaran 1.3	Ramsis/karakter	Program Penguatan Ramsis dan Pembentukan Karakter Mahasiswa Tahun Pertama	Persentase mahasiswa tahun pertama yang mengikuti pembinaan karakter, inklusivitas, multikulturalisme, dan anti diskriminasi berbasis Ramsis/kampus.	%	NA	10,00	25,00	50,00	100,00	100,00	Target proyeksi Renstra; validasi tahunan.
1.4.1	Sasaran 1.4	Double/joint degree	Program Internasionalisasi Program Studi dan Kelas Global	Jumlah program studi yang menjalankan atau siap menjalankan *double/joint degree*.	Prodi	5	7	9	11	13	15	Diselaraskan dengan tabel sasaran.
1.4.2	Sasaran 1.4	Sitasi dosen	Program Penguatan Reputasi Akademik Global Program Studi	Jumlah sitasi dosen per fakultas sebagai penguat reputasi akademik global program studi.	Sitasi	21809	23500	25100	26700	28400	30000	Diselaraskan dengan proyeksi target 2030.
1.4.3	Sasaran 1.4	Peer reviewer akademik	Program Penguatan Reputasi Akademik Global Program Studi	Jumlah kolega dekat/potensial *peer reviewer for academic reputation* yang tervalidasi.	Kolega	400	500	650	700	750	800	Target proyeksi Renstra.
1.4.4	Sasaran 1.4	Employer reputation	Program Penguatan Reputasi Pengguna Lulusan dan Employer Recognition	Persentase pengguna lulusan/mitra strategis yang tervalidasi sebagai *employer reputation peer reviewer*.	%	17,50	20,00	25,00	30,00	35,00	40,00	Diselaraskan dengan tabel sasaran.
1.4.5	Sasaran 1.4	Kesiapan global mahasiswa	Program Penguatan Kompetensi Bahasa Asing dan Kesiapan Global Mahasiswa	Jumlah mahasiswa dengan nilai TOEFL >500.	Orang	1616	5000	5500	6000	6500	7000	Target proyeksi Renstra.
1.4.6	Sasaran 1.4	Akreditasi internasional	Program Akselerasi Akreditasi dan Sertifikasi	Persentase program studi yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui	%	32	42	44,00	46,00	48,00	50,00	Target proyeksi Renstra.

No.	Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran yang Didukung	Program	Indikator Program	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Status/Catatan
			Internasional Program Studi	pemerintah secara kumulatif.								
1.4.7	Sasaran 1.4	Akreditasi Unggul/A	Program Penguatan Mutu dan Akreditasi Unggul Program Studi	Persentase program studi yang terakreditasi A/Unggul terhadap total prodi secara kumulatif.	%	60	62	64,00	66,00	68,00	70,00	Diselaraskan dengan target sasaran.
2.1.1	Sasaran 2.1	Luaran kerja sama	Program Hilirisasi dan Komersialisasi Inovasi Berbasis Kemitraan	Persentase luaran inovasi hasil kerja sama yang memiliki bukti implementasi, adopsi, atau rekognisi dari mitra.	%	76,62	80,00	82,00	84,00	85,00	86,00	Diselaraskan dengan target sasaran.
2.1.2	Sasaran 2.1	Proposal hilirisasi	Program Hilirisasi dan Komersialisasi Inovasi Berbasis Kemitraan	Jumlah proposal hilirisasi inovasi sosial dan hilirisasi komersialisasi.	Judul	92	120	135	150	165	180	Target proyeksi Renstra.
2.1.3	Sasaran 2.1	HaKI	Program Perlindungan Kekayaan Intelektual, Paten, dan Lisensi Inovasi	Jumlah HaKI di luar paten per tahun.	Produk	800	900	1000	1100	1200	1300	Target proyeksi Renstra.
2.1.4	Sasaran 2.1	Paten	Program Perlindungan Kekayaan Intelektual, Paten, dan Lisensi Inovasi	Jumlah paten.	Produk	65	75	85	95	105	115	Target proyeksi Renstra.
2.1.5	Sasaran 2.1	Startup	Program Pengembangan Ekosistem Rintisan Usaha dan Produk Inovatif	Produk start-up per tahun.	Produk	30	34	40	45	50	55	Target proyeksi Renstra.
2.2.1	Sasaran 2.2	Publikasi internasional	Program Peningkatan Publikasi Internasional Bereputasi	Jumlah manuskrip hasil riset yang disubmit atau diterima pada jurnal internasional bereputasi.	Manuskrip	2222	2388	2605	2822	3039	3257	Diselaraskan dengan target sasaran.
2.2.2	Sasaran 2.2	Top Tier	Program Peningkatan Mutu Publikasi Top Tier dan Q1	Persentase manuskrip pendampingan publikasi yang diterima pada jurnal *Top Tier*.	%	8,80	9,00	10,50	12,00	13,50	15,00	Diselaraskan dengan target sasaran.
2.2.3	Sasaran 2.2	Q1	Program Peningkatan Mutu Publikasi Top Tier dan Q1	Persentase manuskrip pendampingan publikasi yang diterima pada jurnal Q1.	%	25,10	27,92	33,44	38,96	44,48	50,00	Diselaraskan dengan target sasaran.
2.3.1	Sasaran 2.3	Riset internasional	Program Penguatan Kolaborasi Riset Internasional	Persentase kerja sama riset internasional aktif yang memiliki agenda, pendanaan, atau output terukur.	%	24,10	24,20	26,78	29,35	31,93	34,50	Diselaraskan dengan target sasaran.
2.3.2	Sasaran 2.3	Riset konsorsium	Program Penguatan Kolaborasi Riset Internasional	Jumlah riset konsorsium per tahun.	Riset	30	34	40	45	50	55	Target proyeksi Renstra.
2.3.3	Sasaran 2.3	Joint publication	Program Penguatan Publikasi Bersama dan	Jumlah *joint publication* dengan mitra luar negeri.	Publikasi	276	450	500	550	600	650	Target proyeksi Renstra.

No.	Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran yang Didukung	Program	Indikator Program	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Status/Catatan
			Kepengarangan Internasional									
2.3.4	Sasaran 2.3	Joint conference	Program Penguatan Konferensi dan Forum Riset Internasional Bersama	Jumlah *joint international conference* per tahun.	Konferensi	35	40	45	50	55	60	Target proyeksi Renstra.
2.4.1	Sasaran 2.4	Keterlibatan SDGs	Program Pengarusutamaan SDGs dalam Tridharma Perguruan Tinggi	Persentase program tridharma yang terdokumentasi dengan pemetaan SDGs dan bukti dampak.	%	80,00	80,00	85,00	90,00	100,00	100,00	Target proyeksi Renstra.
2.4.2	Sasaran 2.4	UIGM	Program Penguatan Green Campus dan Kinerja UI GreenMetric	Persentase implementasi Program UI GreenMetric (UIGM) yang terdokumentasi sesuai kategori penilaian.	%	84,99	100	100,00	100,00	100,00	100,00	Target proyeksi Renstra.
2.4.3	Sasaran 2.4	Policy engagement	Program Penguatan Kontribusi Kepakaran untuk Kebijakan Publik dan Industri	Persentase kontribusi kepakaran SDM PT dalam penyusunan kebijakan nasional/daerah/industri.	%	17,50	25,00	27,00	30,00	35,00	40,00	Target proyeksi Renstra.
2.4.4	Sasaran 2.4	QS WUR	Program Penguatan Reputasi Global Institusi	Peringkat QS World University Ranking yang didukung *evidence* reputasi global dan internasionalisasi institusi.	Peringkat	951-1000	801-850	721-730	680	640	620	Indikator reputasi institusional.
2.4.5	Sasaran 2.4	THE Impact	Program Penguatan Reputasi Dampak dan Keberlanjutan Institusi	Peringkat THE Impact Ranking yang didukung evidence dampak dan keberlanjutan institusi.	Peringkat	401-600	301-400	301-400	301-400	201-300	201-300	Indikator dampak SDGs.
3.1.1	Sasaran 3.1	Daya saing lulusan	Program Penguatan Kesiapan Karier dan Transisi Lulusan	Persentase lulusan yang terdata dalam *tracer study* dan memperoleh layanan kesiapan karier, kewirausahaan, atau studi lanjut.	%	84,00	85,00	87,00	89,00	90,00	90,00	Target proyeksi Renstra.
3.2.1	Sasaran 3.2	Kepuasan mitra	Program Penguatan Reputasi Alumni dan Kepuasan Pengguna Lulusan	Tingkat kepuasan mitra/pelanggan/konsumen terhadap layanan dan pengguna lulusan.	%	81,30	90,00	91,00	92,00	93,00	95,00	Target proyeksi Renstra.
4.1.1	Sasaran 4.1	Rekognisi dosen	Program Penguatan Rekognisi Internasional dan Pemanfaatan Kepakaran Dosen	Persentase dosen yang mengikuti skema penguatan rekognisi internasional dan jejaring kepakaran global.	%	62,00	62,62	63,24	63,86	64,48	65,10	Target proyeksi Renstra.
4.1.2	Sasaran 4.1	Dosen S3	Program Penguatan Kualifikasi Doktor, Jabatan Akademik, dan Kepakaran Dosen	Persentase dosen yang difasilitasi untuk studi lanjut S3, percepatan doktor, atau penguatan jabatan akademik.	%	57,02	57,62	58,22	58,81	59,41	60,00	Diselaraskan dengan target sasaran.

No.	Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran yang Didukung	Program	Indikator Program	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Status/Catatan
4.1.3	Sasaran 4.1	Dosen praktisi	Program Penguatan Kontribusi Praktisi Profesional dalam Tridharma	Persentase keterlibatan dosen tetap dari praktisi profesional/dunia industri/dunia kerja dalam tridharma.	%	20	25	26,00	27,00	28,00	30,00	Target proyeksi Renstra.
4.1.4	Sasaran 4.1	Dosen asing	Program Internasionalisasi SDM Akademik dan Kolaborasi Pengajaran Global	Jumlah dosen asing yang terlibat dalam pengajaran, riset, pembimbingan, penguji eksternal, atau kegiatan akademik global.	Orang	270	1000	1200	1400	1600	1800	Target proyeksi Renstra.
4.1.5	Sasaran 4.1	Adjunct Professor	Program Internasionalisasi SDM Akademik dan Kolaborasi Pengajaran Global	Jumlah Adjunct Professor yang terlibat dalam tridharma perguruan tinggi per tahun.	Orang	30	34	40	45	50	55	Target proyeksi Renstra.
4.1.6	Sasaran 4.1	Visiting lecturer/professor	Program Internasionalisasi SDM Akademik dan Kolaborasi Pengajaran Global	Jumlah *visiting lecturer/professor* dari luar negeri yang terlibat dalam kegiatan akademik dan tridharma.	Orang	318	800	1000	1200	1400	1600	Target proyeksi Renstra.
4.1.7	Sasaran 4.1	Konferensi internasional	Program Penguatan Diseminasi Riset Dosen pada Forum Internasional	Jumlah dosen yang memperoleh fasilitasi diseminasi riset pada konferensi internasional bereputasi dengan host selain Unhas.	Orang	314	400	450	500	550	600	Target proyeksi Renstra.
4.2.1	Sasaran 4.2	Kesejahteraan SDM	Program penguatan sistem kesejahteraan dan Produktivitas Dosen	Persentase dosen yang memperoleh tambahan pendapatan diluar gaji pokok baik yang bersumber dari APBN BPPTNBH dan NON APBN	%	100	100	100	100	100	100	Indikator program; indikator sasaran tetap dokumen.
			Program Penguatan Sistem Kesejahteraan dan Produktivitas Tenaga Kependidikan	Persentase tenaga kependidikan yang memperoleh tambahan pendapatan diluar gaji pokok baik yang bersumber dari APBN BPPTNBH dan NON APBN	%	100	100	100	100	100	100	
5.1.1	Sasaran 5.1	Zona Integritas	Program Penguatan Zona Integritas, Reformasi Birokrasi, dan Budaya Anti Korupsi	Jumlah unit kerja yang memenuhi komponen LKE Zona Integritas dan rencana aksi reformasi birokrasi secara kumulatif.	Unit	3	2	2	3	4	5	Target proyeksi Renstra.
5.1.2	Sasaran 5.1	SAKIP	Program Penguatan SAKIP, Manajemen	Predikat SAKIP perguruan tinggi.	Predikat	A	AA	AA	AA	AA	AA	Target proyeksi Renstra.

No.	Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran yang Didukung	Program	Indikator Program	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Status/Catatan
			Risiko, dan Akuntabilitas Kinerja									
5.1.3	Sasaran 5.1	Audit keuangan	Program Penguatan Tata Kelola Keuangan Transparan dan Audit Berkualitas	Opini audit laporan keuangan.	Predikat	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	Target proyeksi Renstra.
5.1.4	Sasaran 5.1	Integritas akademik	Program Penguatan Integritas Akademik dan Pengawasan Internal	Jumlah laporan pelanggaran integritas akademik yang terjadi dan/atau ditangani sesuai prosedur.	Laporan	0	0	0	0	0	0	Target proyeksi Renstra.
5.1.5	Sasaran 5.1	Pencegahan kekerasan/narkoba/korupsi	Program Pencegahan dan Penanganan Kekerasan, Narkoba, dan Korupsi	Persentase unit kerja yang menerapkan mekanisme pencegahan dan penanganan kekerasan, narkoba, dan korupsi.	%	100	100	100	100	100	100	Target proyeksi Renstra.
5.2.1	Sasaran 5.2	Kepuasan sivitas	Program Peningkatan Mutu Layanan dan Kepuasan Sivitas Akademika	Persentase kepuasan sivitas akademika terhadap tata kelola unit.	%	80,32	90	91,00	92,00	93,00	95,00	Target proyeksi Renstra.
5.2.2	Sasaran 5.2	Website/media sosial	Program Penguatan Komunikasi Publik dan Layanan Informasi Digital Bilingual	Persentase website dan media sosial unit kerja yang berkualitas, bilingual, dan terupdate sesuai standar.	%	88,57	100	100,00	100,00	100,00	100,00	Target proyeksi Renstra.
5.3.1	Sasaran 5.3	Pendapatan non-pendidikan	Program Diversifikasi Pendapatan Non-Pendidikan dan Kemitraan Pendanaan	Persentase pendapatan non-pendidikan/UKT terhadap total pendapatan.	%	20,37	25,00	30	35	40	45	Target proyeksi Renstra.
5.3.2	Sasaran 5.3	Produktivitas aset	Program Penguatan Produktivitas Aset dan Pendapatan Institusi	Persentase aset produktif yang dimanfaatkan untuk peningkatan pendapatan institusi.	%	50,91	59,35	62,32	65,43	68,71	72,14	Diselaraskan dengan target sasaran.
5.3.3	Sasaran 5.3	DIPA/APBN	Program Diversifikasi Pendapatan Non-Pendidikan dan Kemitraan Pendanaan	Persentase peningkatan pendapatan non-DIPA yang menurunkan ketergantungan terhadap pendanaan pemerintah.	%	7,05	4,13	3,92	3,73	3,54	3,36	Diselaraskan dengan target sasaran.
5.3.4	Sasaran 5.3	Pendapatan industri	Program Diversifikasi Pendapatan Non-Pendidikan dan Kemitraan Pendanaan	Persentase pendapatan industri terhadap total pendapatan.	%	6,65	9,00	14,25	19,50	24,75	30,00	Target proyeksi Renstra.
5.3.5	Sasaran 5.3	Dana abadi	Program Penguatan Dana Abadi dan Keberlanjutan Fiskal	Persentase dana abadi terhadap total aset.	%	1,01	4,00	6,75	9,50	12,25	15,00	Target proyeksi Renstra.
5.3.6	Sasaran 5.3	Reinvestasi	Program Reinvestasi Pendapatan untuk Penguatan Tridharma dan Kapasitas Institusi	Persentase pendapatan dana masyarakat yang dialokasikan kembali	%	20,77	24,61	24,61	24,61	24,61	24,61	Diselaraskan dengan target sasaran.

No.	Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran yang Didukung	Program	Indikator Program	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Status/Catatan
				melalui reinvestasi prioritas institusi.								
5.3.7	Sasaran 5.3	Riset	Program Reinvestasi Pendapatan untuk Penguatan Tridharma dan Kapasitas Institusi	Proporsi alokasi reinvestasi pendapatan dana masyarakat untuk penguatan riset.	%	10,11	10,11	10,11	10,11	10,11	10,11	Diselaraskan dengan target sasaran.
5.3.8	Sasaran 5.3	Upskilling dosen	Program Reinvestasi Pendapatan untuk Penguatan Tridharma dan Kapasitas Institusi	Proporsi alokasi reinvestasi pendapatan dana masyarakat untuk upskilling dan upgrading dosen.	%	8,52	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	Diselaraskan dengan target sasaran.
5.3.9	Sasaran 5.3	Updating laboratorium	Program Reinvestasi Pendapatan untuk Penguatan Tridharma dan Kapasitas Institusi	Proporsi alokasi reinvestasi pendapatan dana masyarakat untuk updating laboratorium.	%	2,14	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	Diselaraskan dengan target sasaran.

Sumber: Matriks Program dan Indikator Program, disesuaikan dengan tabel sasaran baru dan target 2026–2030.

Setiap sasaran Renstra telah diturunkan ke dalam program dan indikator program yang lebih operasional sebagaimana disajikan pada Tabel 4.2. Pada Misi 1, program diarahkan untuk memperkuat efisiensi edukasi, pendidikan pascasarjana, internasionalisasi mahasiswa, pengalaman belajar di luar program studi, mobilitas mahasiswa, prestasi mahasiswa, Ramsis, internasionalisasi program studi, reputasi akademik, kompetensi bahasa asing, serta pencapaian akreditasi unggul dan internasional. Keseluruhan program tersebut menjadi landasan bagi unit kerja dalam merumuskan kegiatan yang mendukung ketepatan waktu studi, pengembangan prestasi dan karakter mahasiswa, serta penguatan internasionalisasi pembelajaran.

Pada Misi 2, program diarahkan untuk memperkuat hilirisasi dan komersialisasi inovasi, perlindungan kekayaan intelektual, paten, lisensi inovasi, pengembangan startup, publikasi internasional bereputasi, publikasi pada jurnal Q1 dan top tier, kolaborasi riset internasional, joint publication, joint conference, pengarusutamaan SDGs, Green Campus, UI GreenMetric, kontribusi kepakaran, serta peningkatan kinerja pada QS WUR dan THE Impact. Program-program tersebut perlu diturunkan ke dalam kegiatan yang menghasilkan bukti implementasi, publikasi, rekognisi, evidence pemeringkatan, serta dampak nyata bagi masyarakat.

Pada Misi 3, program diarahkan untuk memperkuat kesiapan karier lulusan, tracer study, layanan transisi lulusan, kewirausahaan, studi lanjut, reputasi alumni, dan kepuasan pengguna lulusan. Pelaksanaan program perlu dilakukan secara terintegrasi oleh universitas, fakultas, sekolah, program studi, *career center*, serta jejaring alumni agar data lulusan dan pengguna lulusan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk perbaikan kurikulum, penguatan layanan karier, peningkatan keterlibatan dengan dunia kerja, dan penguatan reputasi institusi.

Pada Misi 4, program diarahkan untuk memperkuat rekognisi internasional dosen, peningkatan kualifikasi doktor, pengembangan jabatan akademik, serta keterlibatan praktisi profesional, dosen asing, *adjunct professor*, dan *visiting lecturer/professor*. Penguatan diseminasi hasil riset pada forum internasional serta peningkatan kesejahteraan dan produktivitas dosen dan tenaga kependidikan juga menjadi bagian penting dari program ini. Pelaksanaannya perlu diintegrasikan dengan kebijakan pengembangan sumber daya manusia, pengembangan karier, insentif berbasis kinerja, pengembangan kompetensi, dan dukungan layanan kesejahteraan.

Pada Misi 5, program diarahkan untuk memperkuat Zona Integritas, reformasi birokrasi, budaya antikorupsi, SAKIP, manajemen risiko, audit keuangan, integritas akademik, pencegahan kekerasan, penyalahgunaan narkoba, dan korupsi, serta peningkatan mutu layanan dan kepuasan sivitas akademika. Selain itu, penguatan komunikasi publik, layanan informasi digital bilingual, diversifikasi pendapatan, produktivitas aset, peningkatan pendapatan dari kerja sama industri, pengembangan dana abadi, serta reinvestasi pendapatan untuk penguatan tridharma dan kapasitas institusi menjadi bagian penting dari agenda strategis. Keseluruhan program tersebut menjadi fondasi bagi penguatan tata kelola PTNBH yang akuntabel, modern, mandiri, dan berkelanjutan.

Target program untuk periode 2025-2029 perlu divalidasi secara berkala melalui mekanisme Perjanjian Kinerja, RKAT, monitoring triwulanan, laporan kinerja, dan evaluasi tahunan. Sejumlah indikator yang masih memerlukan validasi terhadap denominator, basis data, atau definisi operasional perlu ditetapkan lebih lanjut oleh unit penanggung jawab. Proses validasi tersebut penting untuk memastikan bahwa target Renstra tetap realistis, terukur, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 4.2 menjadi rujukan utama bagi unit kerja dalam penyusunan RKAT. Setiap program yang tercantum dalam matriks perlu diturunkan ke dalam kegiatan utama, indikator kegiatan, output, jadwal pelaksanaan, kebutuhan anggaran, dan penanggung jawab. Pendekatan ini memastikan bahwa kegiatan dan belanja unit kerja memiliki keterkaitan langsung dengan sasaran dan target Renstra, sehingga Renstra dapat berfungsi sebagai instrumen manajemen kinerja yang terintegrasi dengan sistem penganggaran universitas.

BAB V
KERANGKA POKOK PENDANAAN

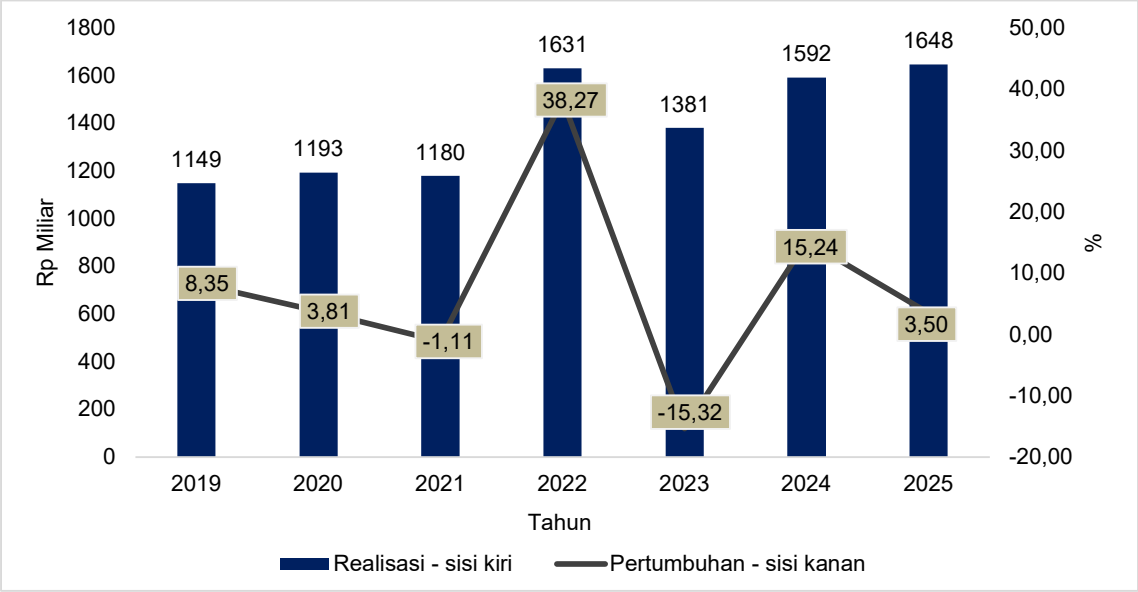
Kerangka pendanaan secara umum menjelaskan kemampuan keuangan suatu organisasi untuk membiayai belanjanya atau mendanai program dan kegiatan organisasi pada periode yang akan datang. Dalam penyusunan rencana strategis Unhas, penyusunan kerangka pendanaan merupakan suatu kebutuhan untuk mendapatkan gambaran kapasitas fiskal Unhas dalam rangka mendanai seluruh program dan kegiatan yang direncanakan serta akan diimplementasikan pada periode Renstra 2025–2029. Untuk mendapatkan informasi yang dimaksud maka bab ini menguraikan beberapa substansi penting: (i) analisis pendapatan Unhas beserta sumber-sumber pendapatannya selama periode Renstra sebelumnya, (ii) analisis belanja dan rinciannya selama periode pelaksanaan Renstra sebelumnya, (iii) analisis proyeksi pendapatan dan belanja dalam lima tahun ke depan disertai dengan asumsinya, dan (iv) menghitung kapasitas fiskal riil untuk membelanjai program-program prioritas disertai dengan indikator kinerja dalam lima tahun ke depan sebagai kerangka pokok pendanaan.

5.1. Analisis Pendapatan Unhas

Berdasarkan Peraturan Rektor Unhas Nomor 27/UN 4.1/2022 tentang Badan Akun Standar dan Kodefikasi Akun, sumber-sumber pendapatan Unhas sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) secara garis besar terdiri atas: (i) pendapatan APBN yaitu pendapatan Unhas yang bersumber dari dana APBN, (ii) pendapatan Non APBN yang bersumber dari seluruh elemen masyarakat. Pendapatan APBN secara garis besar terdiri atas: (i) pendapatan APBN berupa pendapatan gaji PNS dan tunjangan PNS, (ii) bantuan pendanaan PTNBH, (iii) pinjaman hibah luar negeri, (iv) alokasi belanja APBN lainnya. Pendapatan Non APBN terdiri atas: (i) masyarakat berupa hibah, wakaf, zakat, persembahan kasih, kolekte, dana punia, sumbangan individu/perusahaan, dana abadi pendidikan tinggi, (ii) layanan pendidikan, (iii) kerja sama tridharma perguruan tinggi, (iv) pendapatan usaha Unhas, (v) pendapatan pemanfaatan kekayaan Unhas, (vi) APBD, (vii) pinjaman, (viii) pendapatan diterima dimuka, dan (ix) pendapatan lain-lain.

Selama 2019-2025, realisasi pendapatan Unhas menunjukkan tren positif namun cukup fluktuatif dari tahun ke tahun. Total pendapatan naik dari Rp1.149,13 miliar pada tahun 2019 menjadi Rp1.647,60 miliar pada 2025, meningkat 43,4 persen dalam enam tahun atau setara laju pertumbuhan majemuk (CAGR) 6,19 persen per tahun. Setelah tumbuh 8,35 persen pada tahun 2019 dan 3,81 persen pada tahun 2020, total realisasi pendapatan sempat mengalami kontraksi 1,11 persen (2021), lalu melonjak tajam 38,27 persen pada 2022 sebagai capaian tertinggi. Lonjakan ini bersifat sementara karena ditopang pendapatan APBN yang tidak berulang, terutama hibah barang dan hibah Pinjaman dan Hibah Luar Negeri (PHLN), sehingga ketika kedua pos tersebut kembali normal, pendapatan turun 15,32 persen pada 2023. Selanjutnya pendapatan pulih atau tumbuh 15,24 persen pada 2024 dan mencatat rekor tertinggi baru pada 2025 dengan pertumbuhan 3,50 persen.

Perkembangan realisasi pendapatan Unhas tahun 2019–2025 disajikan pada Gambar 5.1.

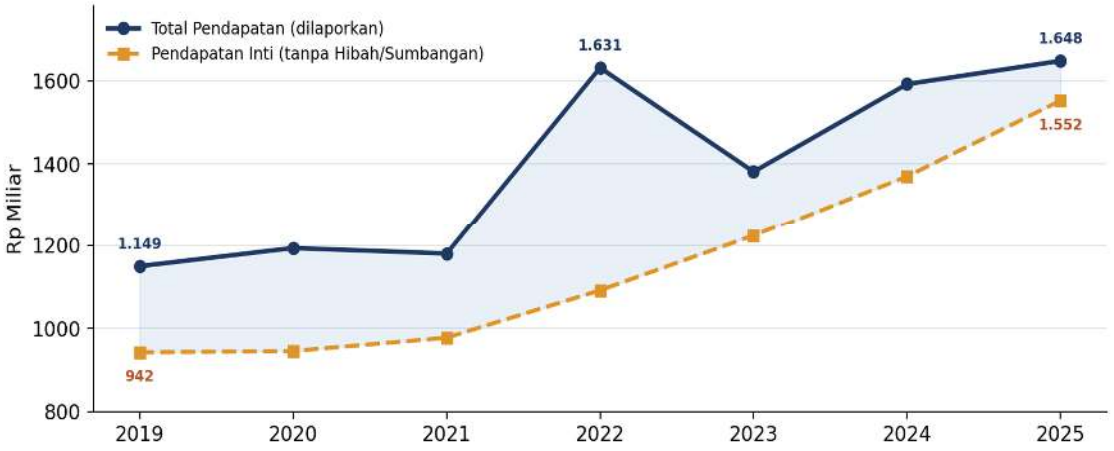


Gambar 5.1. Perkembangan Realisasi Pendapatan Unhas Tahun 2019-2025. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah

Fluktuasi tajam pada angka agregat pendapatan tidak serta-merta mencerminkan pelemahan kinerja, tetapi lebih mencerminkan karakteristik teknis pos hibah yang bersifat tidak berulang. Peningkatan realisasi pendapatan yang signifikan pada tahun 2022 terutama didorong oleh kenaikan pos hibah dan sumbangan sebesar Rp337,54 miliar, yang mencakup PHLN sebesar Rp172,65 miliar dan hibah barang sebesar Rp216,06 miliar. Kedua komponen tersebut bersifat satu kali. Ketika nilainya kembali normal pada tahun 2023, penurunan total pendapatan lebih mencerminkan efek dasar (*base effect*) daripada penurunan kapasitas Unhas dalam menghasilkan pendapatan.

Untuk memisahkan tren fundamental dari fluktuasi temporer, pendapatan kemudian dikelompokkan ke dalam komponen inti yang bersifat berulang dan komponen hibah yang bersifat tidak berulang. Setelah pos hibah dan sumbangan dikeluarkan, pendapatan inti Unhas menunjukkan pertumbuhan yang stabil dan tidak mengalami penurunan sepanjang periode 2019–2025, yaitu dari Rp942,10 miliar menjadi Rp1.552,35 miliar. Sejak 2022, pertumbuhan pendapatan inti berada pada kisaran 12% per tahun, dengan CAGR sebesar 8,68%. Temuan ini menunjukkan bahwa pendorong utama pertumbuhan pendapatan Unhas berasal dari penguatan pendapatan operasional, khususnya layanan pendidikan, sementara pos hibah lebih berperan sebagai sumber lonjakan temporer yang dapat mengaburkan tren fundamental apabila tidak dianalisis secara terpisah.

Perkembangan realisasi pendapatan Unhas tanpa hibah tahun 2019–2025 disajikan pada Gambar 5.2.



Gambar 5.2. Perkembangan Realisasi Pendapatan Unhas (Tanpa Hibah) Tahun 2019-2025. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah

Pendapatan yang bersumber dari APBN menunjukkan kecenderungan menurun secara struktural seiring dengan transformasi status Unhas menjadi PTNBH. Pendapatan APBN menurun dari Rp518,40 miliar pada tahun 2019 menjadi Rp457,03 miliar pada tahun 2025, dengan laju pertumbuhan rata-rata sebesar -2,08% per tahun. Titik terendah tercatat pada tahun 2023, yaitu sebesar Rp464,15 miliar atau menurun 45,30% dibandingkan tahun sebelumnya, sebelum mengalami pemulihan sebagian pada tahun 2024. Selama periode tersebut, rata-rata pendapatan APBN mencapai Rp558,60 miliar per tahun.

Dalam kelompok pendapatan APBN, komponen terbesar dan paling stabil berasal dari gaji dan tunjangan PNS, dengan rata-rata sebesar Rp319,77 miliar per tahun dan pertumbuhan yang relatif datar, tercermin dari CAGR sebesar 2,53%. Pos ini dialokasikan secara khusus untuk pembayaran gaji dan tunjangan pegawai. Sebaliknya, komponen PHLN dan hibah barang menunjukkan dinamika yang lebih tinggi dan menjadi sumber utama fluktuasi pendapatan. Pendapatan PHLN meningkat tajam pada tahun 2022 sebesar Rp172,65 miliar, kemudian tidak tercatat lagi sejak tahun 2023. Sementara itu, hibah barang mencapai puncak pada tahun 2022 sebesar Rp216,06 miliar dan menurun hingga tidak tercatat pada tahun 2025. Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum (BPPTNBH) bergerak pada kisaran Rp78-131 miliar. Ketidakstabilan sejumlah pos tersebut menegaskan pentingnya penguatan sumber pendapatan non-APBN bagi Unhas sebagai PTNBH untuk mendukung pembiayaan program prioritas secara berkelanjutan.

Perkembangan realisasi pendapatan Unhas dari APBN disajikan pada Gambar 5.3.



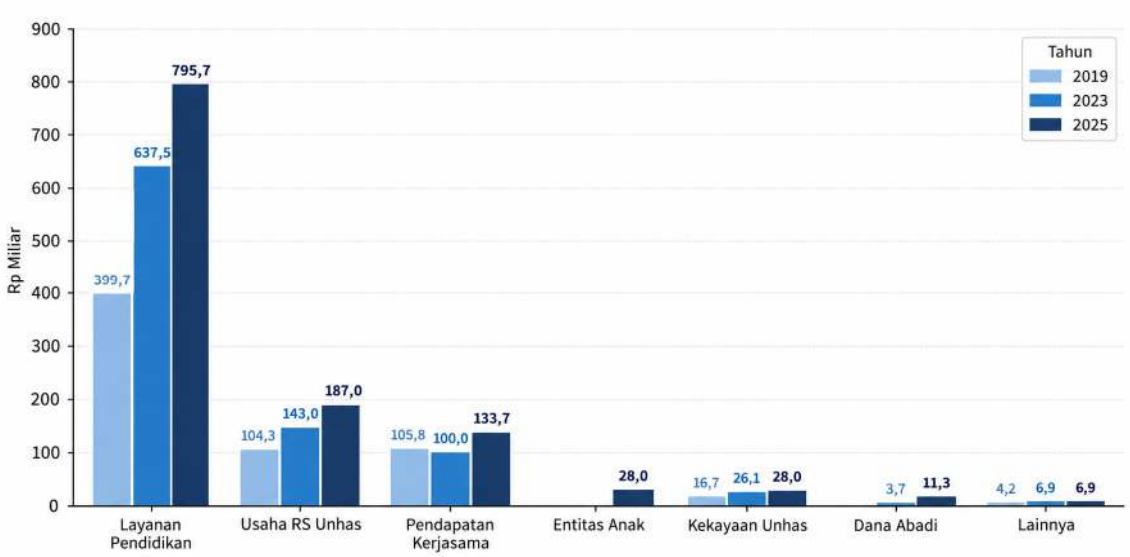
Gambar 5.3. Perkembangan Realisasi Pendapatan Unhas dari APBN. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah

Berbeda dengan pendapatan yang bersumber dari APBN, pendapatan non-APBN menunjukkan pertumbuhan yang konsisten, yaitu dari Rp630,73 miliar pada tahun 2019 menjadi Rp1.190,56 miliar pada tahun 2025, dengan CAGR sebesar 11,17% per tahun. Pertumbuhan ini jauh lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan APBN yang cenderung menurun dan menunjukkan keberhasilan penguatan kemandirian pendanaan sejak Unhas berstatus PTNBH. Pertumbuhan tersebut didukung antara lain oleh penguatan promosi, pengembangan kewirausahaan, optimalisasi unit usaha, dan pemanfaatan aset. Akselerasi pendapatan non-APBN bahkan semakin kuat dalam dua tahun terakhir, dengan pertumbuhan sebesar 13,71% pada tahun 2024 dan 14,16% pada tahun 2025.

Layanan pendidikan menjadi penyumbang terbesar sekaligus sumber pendapatan non-APBN yang menunjukkan pertumbuhan paling konsisten. Pendapatan dari layanan pendidikan meningkat hampir dua kali lipat, dari Rp399,72 miliar pada tahun 2019 menjadi Rp795,70 miliar pada tahun 2025, atau rata-rata bertambah sekitar Rp66,00 miliar per tahun, dengan CAGR sebesar 12,16%. Pertumbuhan ini sejalan dengan peningkatan jumlah mahasiswa dan kebijakan penerimaan mahasiswa. Kontributor berikutnya adalah usaha rumah sakit yang, meskipun mengalami fluktuasi, menunjukkan kecenderungan menguat hingga mencapai Rp186,99 miliar pada tahun 2025, dengan CAGR sebesar 10,21%. Pendapatan kerja sama yang mencakup kerja sama dengan pemerintah daerah, lembaga atau badan usaha, serta kegiatan tridharma mencapai Rp133,70 miliar pada tahun 2025.

Dua sumber pendapatan baru juga menunjukkan perkembangan yang perlu mendapat perhatian. Konsolidasi entitas anak mulai tercatat pada tahun 2024 dengan kontribusi sebesar Rp28,03 miliar, sedangkan pendapatan dari dana abadi (endowment fund) meningkat dari nihil menjadi Rp11,27 miliar. Perkembangan tersebut menandai dimulainya diversifikasi sumber pendanaan jangka panjang. Selain itu, pendapatan dari kekayaan Unhas juga menunjukkan pertumbuhan dengan CAGR sebesar 9,01% hingga mencapai Rp27,96 miliar pada tahun 2025.

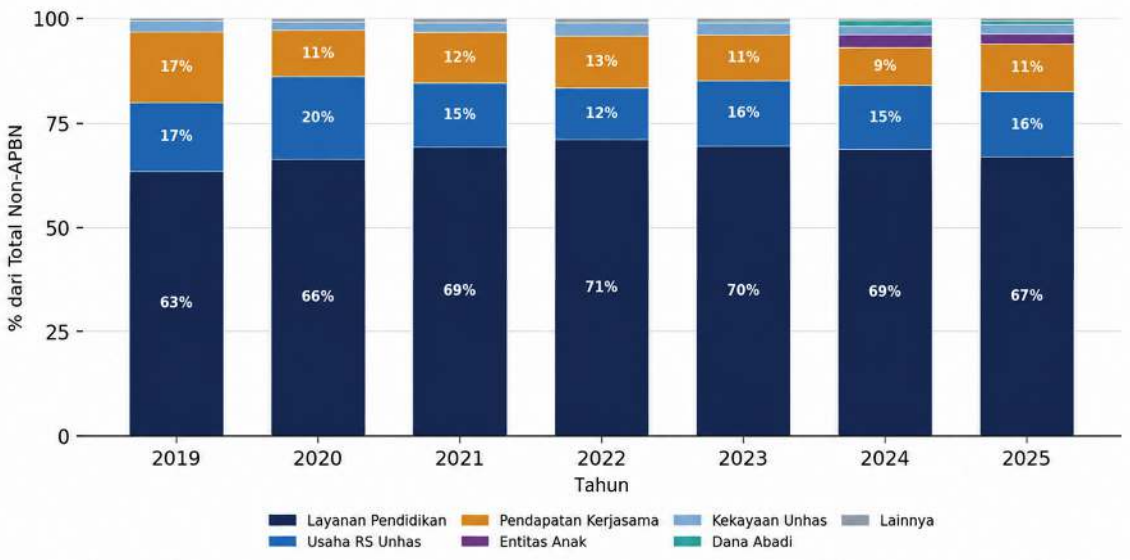
Perkembangan realisasi pendapatan Unhas dari non-APBN disajikan pada Gambar 5.4.



Gambar 5.4. Perkembangan Realisasi Pendapatan Unhas dari non-APBN. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah.

Dari sisi komposisi, pendapatan non-APBN memperlihatkan konsentrasi yang tinggi. Pada 2025, layanan pendidikan menyumbang 66,83 persen dari seluruh pendapatan non-APBN, diikuti rumah sakit (15,7 persen) dan pendapatan kerja sama (11,2 persen), sementara sumber lain masih relatif kecil. Ketergantungan pada satu tumpuan utama membuat ketahanan pendapatan rentan terhadap guncangan spesifik, misalnya perubahan kebijakan penerimaan mahasiswa. Karena itu, diversifikasi ke sumber-sumber yang tumbuh cepat namun masih kecil, seperti rumah sakit, dana abadi, entitas anak, dan kerja sama kelembagaan menjadi kunci untuk memperkuat ketahanan sekaligus terus menjaga momentum pertumbuhan.

Porsi pendapatan non-APBN Unhas menurut komponen disajikan pada Gambar 5.5.

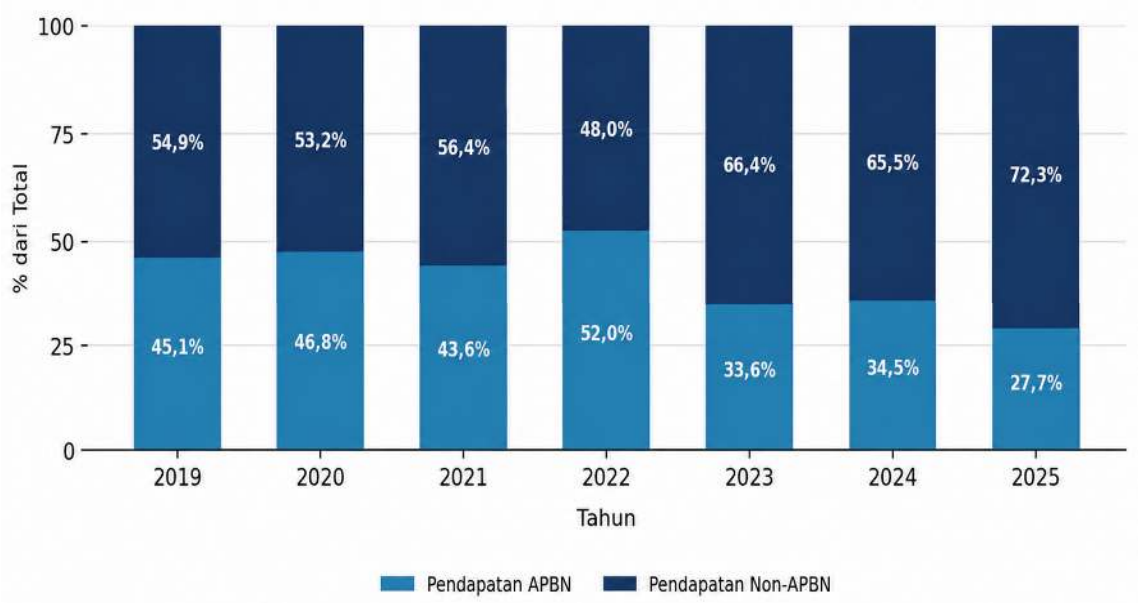


Gambar 5.5. Porsi Pendapatan Non-APBN Unhas Menurut Komponen. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah

Perkembangan kedua sumber menghasilkan pergeseran struktur pendapatan yang strategis bagi Unhas. Selama 2019–2025, pangsa pendapatan APBN menurun dari 45,11 persen menjadi 27,74 persen, sementara pangsa non-APBN meningkat dari 54,89 persen menjadi

72,26 persen. Secara rata-rata, porsi non-APBN mencapai 59,51 persen per tahun. Pergeseran ini menegaskan bahwa bagi Unhas sebagai PTNBH, pendapatan APBN tidak lagi menjadi tumpuan utama dan kemandirian finansial institusi terus menguat.

Porsi pendapatan APBN dan non-APBN terhadap total pendapatan Unhas tahun 2019–2025 disajikan pada Gambar 5.6.



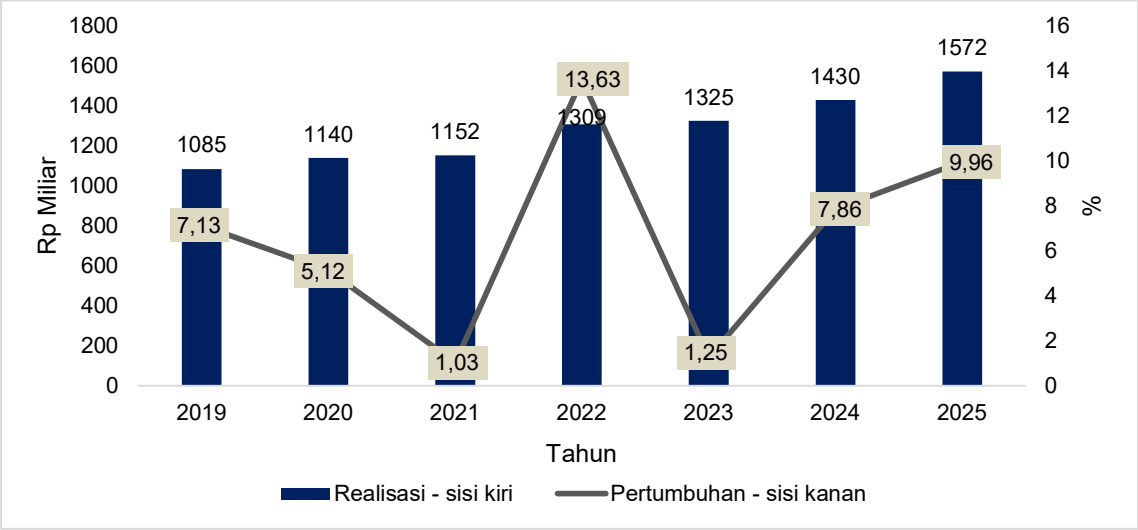
Gambar 5.6. Porsi Pendapatan APBN dan Non-APBN Terhadap Total Pendapatan Unhas Tahun 2019-2025. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah

5.2. Analisis Belanja Unhas

Berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Hasanuddin Nomor 27/UN4.1/2022 tentang Badan Akun Standar dan Kodefikasi Akun, belanja Universitas Hasanuddin terdiri atas tiga komponen utama yaitu; belanja gaji dan tunjangan APBN, belanja operasional, belanja modal. Selama 2019–2025, total realisasi belanja Unhas naik dari Rp1.084,76 miliar menjadi Rp1.571,89 miliar, meningkat 44,9 persen dalam enam tahun, atau setara CAGR 6,38 persen per tahun. Setelah tumbuh 7,13 persen pada 2019, kinerja realisasi belanja melambat pada periode 2020–2021, yakni 5,12 persen lalu 1,03 persen, kemudian melonjak 13,63 persen pada tahun 2022, nyaris datar pada tahun 2023 (1,25 persen), dan kembali menguat pada 2024 (7,86 persen) serta 2025 (9,96 persen).

Dua lonjakan pertumbuhan perlu dibaca dengan hati-hati karena sebagian bersumber dari perubahan basis akuntansi, bukan semata kenaikan belanja riil. Pertama, pertumbuhan pada tahun 2022 sebesar 13,63 persen bertepatan dengan transisi ke basis akrual, penyusutan mulai dibebankan sebesar Rp114,85 miliar, sementara belanja modal berbasis kas dengan tercatat Rp179,42 miliar pada tahun 2021 tidak lagi tampil sebagai komponen belanja. Kedua, pertumbuhan pada tahun 2024 sebesar 7,86 persen sebagian dikontribusikan oleh perluasan cakupan ke laporan konsolidasian, yang memasukkan beban entitas anak sebesar Rp66,59 miliar. Pada basis setara Entitas Induk (tanpa entitas anak), pertumbuhan 2024 hanya sekitar 2,83 persen. Dengan kata lain, tren belanja operasional yang sesungguhnya lebih landai daripada angka nominal agregat.

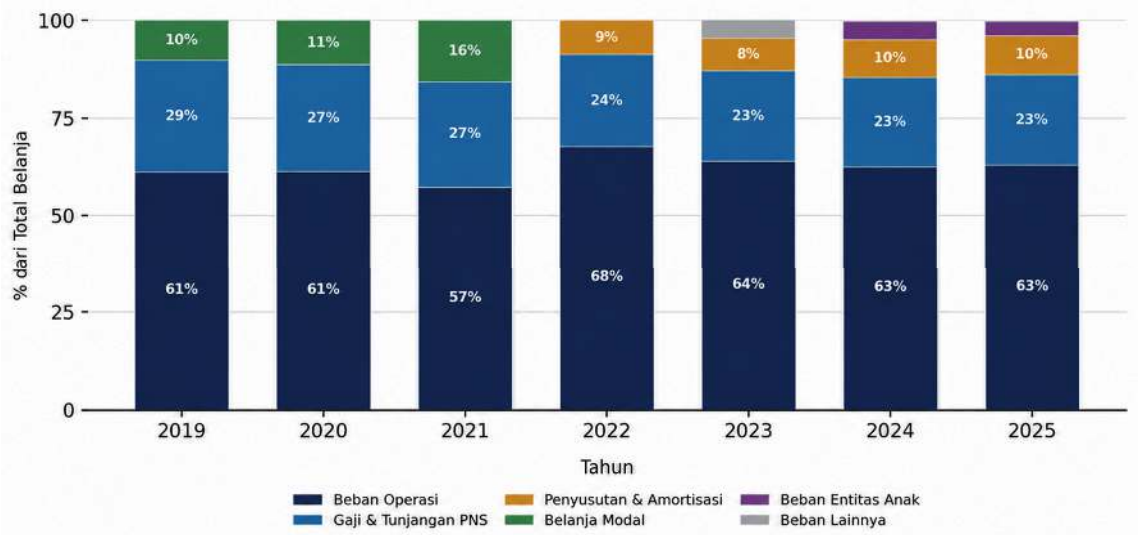
Perkembangan realisasi belanja Unhas tahun 2019–2025 disajikan pada Gambar 5.7.



Gambar 5.7. Perkembangan Realisasi Belanja Unhas Tahun 2019-2025. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah.

Struktur belanja Unhas didominasi oleh dua komponen besar yakni, beban operasi dan Gaji/Tunjangan PNS yang bersama-sama menyerap lebih dari 85 persen total belanja. Beban operasi konsisten menjadi kontributor utama realisasi belanja, dengan pangsa yang bahkan sedikit menguat dari 61,1 persen tahun 2019 menjadi 63,0 persen tahun 2025. Sebaliknya, pangsa Gaji dan Tunjangan PNS menurun dari 28,7 persen menjadi 23,0 persen, bukan karena nilainya turun (justru naik tipis dari Rp311,36 miliar ke Rp361,79 miliar), melainkan karena total belanja tumbuh lebih cepat yang ditopang oleh sumber pendanaan mandiri. Komposisi juga mencerminkan dua perubahan basis, yakni pos belanja modal sebesar 10,2 persen pada tahun 2019 lenyap sejak tahun 2022 dan digantikan oleh komponen penyusutan dan amortisasi yang tumbuh menjadi 10,1 persen tahun 2025, sementara komponen beban entitas anak muncul sebagai komponen baru sejak 2024 yakni mencatatkan angka 3,6 persen. Beban Lainnya bersifat kecil dan tidak rutin, dengan lonjakan sesaat pada 2023 akibat penghapusan aset dan beban rekonsiliasi.

Porsi realisasi belanja Unhas menurut komponen tahun 2019–2025 disajikan pada Gambar 5.8.

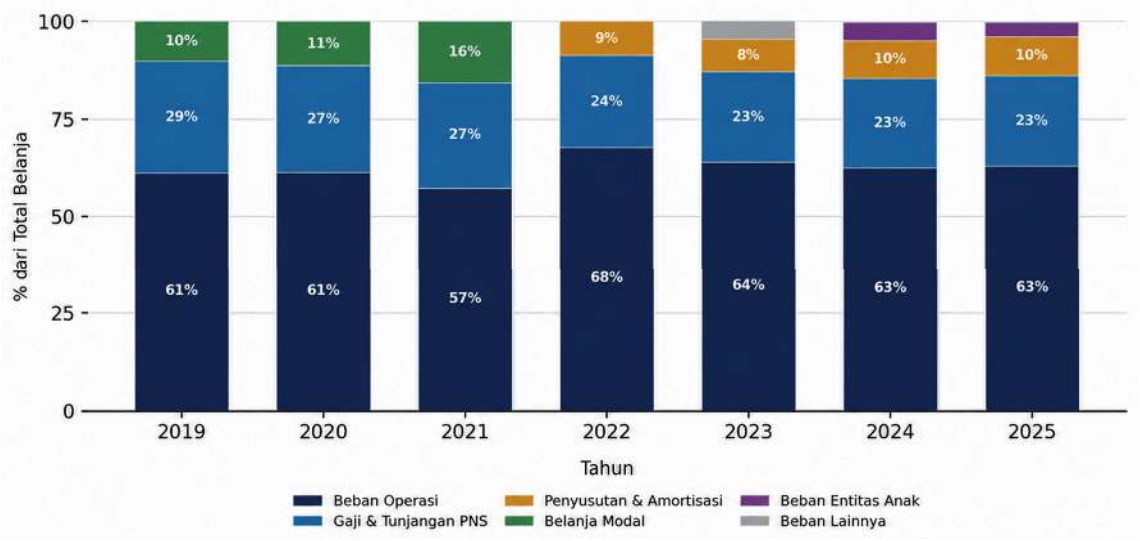


Gambar 5.8. Porsi Realisasi Belanja Unhas Menurut Komponen Tahun 2019-2025. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah.

Beban operasi menyerap hampir dua pertiga belanja, komposisi internalnya menentukan arah struktur biaya Unhas. Beban Operasi tumbuh dari Rp663,00 miliar tahun 2019 menjadi Rp990,68 miliar (2025), CAGR 6,92 persen, dan terdiri atas tujuh jenis belanja. Terjadi pergeseran struktur dari dominasi belanja barang ke dominasi belanja pegawai. Pada tahun 2019, belanja barang merupakan pos terbesar yakni 52,6 persen dari total beban operasi, jauh di atas belanja pegawai sebesar 32,5 persen. Enam tahun kemudian posisinya berbalik, belanja pegawai menjadi pos terbesar yakni 45,6 persen, sementara belanja barang menyusut ke 31,5 persen. Pergeseran ini digerakkan oleh belanja pegawai yang tumbuh 13,12 persen per tahun (di luar gaji PNS mencakup remunerasi dan honor pegawai non-PNS yang dibiayai mandiri), sedangkan belanja barang justru menurun sebesar 1,87 persen per tahun. Belanja Jasa tumbuh paling cepat yakni, 16,78 persen dan pos persediaan mulai signifikan sebesar 6,6 persen pada tahun 2025, sementara perbaikan dan pemeliharaan praktis stagnan sebesar 0,30 persen.

Secara struktural, pola ini menunjukkan belanja Unhas semakin padat sumber daya manusia *(labor-intensive)*. Kombinasi pertumbuhan cepat belanja pegawai operasional dan gaji PNS yang relatif tetap menyiratkan bahwa beban personel secara keseluruhan kian ditopang oleh pendapatan mandiri Unhas sejalan dengan menguatnya kemandirian di sisi pendapatan, namun juga menandai tekanan biaya tetap yang perlu dikelola.

Porsi realisasi belanja operasi Unhas menurut komponen tahun 2019–2025 disajikan pada Gambar 5.9.



Gambar 5.9. Porsi Realisasi Belanja Operasi Unhas Menurut Komponen Tahun 2019-2025. Sumber: Laporan Keuangan Unhas Audited, diolah.

5.3. Kerangka Pokok Pendanaan

Kerangka pendanaan merupakan kemampuan kapasitas fiskal Universitas Hasanuddin dalam mendanai program-program dan kegiatan untuk mewujudkan visi dan misi pimpinan pada periode Renstra. Unhas sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) diberi keleluasaan mengelola keuangannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga monitoring dan evaluasi penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi. Sumber pendapatan Unhas dari APBN semakin berkurang, sehingga Unhas harus mampu menggali dan mendorong sumber-sumber pendapatan yang berasal dari non-APBN untuk mendanai program prioritas, terutama pencapaian target peringkat 500 dunia. Pendapatan yang berasal

dari APBN merupakan pendapatan yang mengikat karena peruntukannya telah ditentukan, yaitu pembayaran gaji dan tunjangan.

Perhitungan kerangka pendanaan diawali dengan proyeksi pendapatan dan belanja Unhas tahun 2026–2030 dengan tahun dasar realisasi audited 2025. Proyeksi disusun secara berbasis pendorong (driver-based): setiap komponen pendapatan dan belanja diproyeksikan terpisah menurut asumsi pertumbuhannya, yang dijangkarkan pada laju pertumbuhan historis 2019–2025 lalu disesuaikan dengan arah kebijakan Renstra. Sebagai PTNBH, pendapatan APBN diprediksi tumbuh menyesuaikan gaji dan tunjangan ASN serta bantuan/hibah sesuai kondisi keuangan negara. Proyeksi juga memperhitungkan kebijakan peningkatan belanja pegawai sebagai dampak penerimaan pegawai tetap non-PNS yang setiap tahun berkisar 200–300 orang. Surplus dihitung sebagai selisih total pendapatan dikurangi total belanja sehingga selalu seimbang (tie-out).

Arah kebijakan Unhas sebagai PTNBH adalah meningkatkan sumber-sumber pendapatan non-APBN, dengan porsi rata-rata sekitar 75 persen dari total pendapatan selama periode Renstra. Berdasarkan analisis kinerja pendapatan periode sebelumnya, terdapat lima sumber utama yang diprediksi mampu meningkatkan kapasitas fiskal Unhas dalam lima tahun ke depan, yaitu layanan pendidikan, hasil unit usaha Unhas, hasil usaha rumah sakit, hasil kerja sama dengan lembaga/pemerintah pusat dan daerah, serta dana abadi yang beberapa tahun terakhir juga telah berkontribusi terhadap pendapatan non-APBN Unhas.

Pendapatan dari layanan pendidikan tetap menjadi sumber utama bagi Unhas dalam lima tahun ke depan, dengan prinsip tidak membebani masyarakat. Oleh karena itu, target pertumbuhan pendapatan dari sektor ini ditetapkan melambat atau mendekati konstan. Sementara itu, pendapatan non-APBN lainnya ditargetkan tumbuh lebih cepat seiring peningkatan mutu dan pelayanan Unhas kepada masyarakat.

Empat sumber utama pendapatan non-APBN Unhas meliputi hasil usaha yang dikelola melalui PT Hadin Metavisi Akademika sebagai *holding company*, rumah sakit, dana abadi, dan kerja sama. PT Hadin saat ini mengelola 12 unit usaha, yakni Hadin AMDK Akuadin, Hadin Konveksi, Hadin Catering, Hadin Cokelat & Kopi, Hadin Tambak, Hadin Properti, Hadin Mart & Cafe, Hadin Parking, Hadin Florist & Pos, Hadin Logistik, Hadin Jagung Jago, dan Hadin Pisang Cavendish. Selain itu, PT Hadin juga memiliki sembilan anak perusahaan yang bergerak di bidang peternakan, konsultan teknik, pertambangan, teknologi informasi, perhotelan, media informasi, perjalanan wisata, *food & beverage*, serta penyediaan tenaga kerja.

Seiring berkembangnya unit bisnis yang semakin beragam, PT Hadin diharapkan mampu menciptakan sinergi antar unit usaha untuk memaksimalkan sumber daya, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperluas jaringan kerja sama dengan berbagai pihak. Hal ini membuka peluang inovasi dan pengembangan produk, terutama di bidang strategis seperti perhotelan, cokelat, katering, logistik, dan lainnya, yang menjadi pilar penting dalam mendukung pertumbuhan pendapatan non-APBN Unhas.

Berdasarkan asumsi tersebut, total pendapatan Unhas diproyeksikan meningkat dari Rp1.647,6 miliar pada tahun 2025 (realisasi) menjadi Rp2.266,7 miliar pada akhir periode 2030, tumbuh rata-rata sebesar 6,59 persen per tahun. Pertumbuhan ini terutama bersumber dari dana non-APBN yang diperkirakan meningkat rata-rata 8,03 persen per tahun, sementara pendapatan APBN diperkirakan tumbuh relatif terbatas sebesar rata-rata 2,40 persen per tahun. Keberadaan PT Hadin menjadi salah satu pilar utama dalam mendukung pencapaian target tersebut melalui pengembangan unit bisnis strategis yang memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan pendapatan Unhas secara keseluruhan.

Sementara itu, total belanja Unhas meningkat dari Rp1.571,9 miliar pada tahun 2025 menjadi Rp2.196,2 miliar pada akhir periode 2030, atau tumbuh rata-rata 6,92 persen per tahun sedikit lebih tinggi dari pertumbuhan pendapatan (6,59 persen) sehingga surplus terjaga stabil pada kisaran Rp70-76 miliar per tahun. Penetapan target percepatan pertumbuhan belanja diharapkan berkontribusi pada pencapaian target World University Ranking (WUR), dengan tetap memperhatikan aspek efisiensi belanja, ketepatan sasaran penggunaan anggaran, dan akuntabilitas.

Kebijakan anggaran Unhas dalam lima tahun ke depan menetapkan kebijakan anggaran surplus. Surplus yang terbentuk pada tahun sebelumnya menjadi saldo cadangan yang menambah kapasitas fiskal pada tahun berikutnya. Pemanfaatan surplus diprioritaskan pada pencapaian sasaran-sasaran yang mendukung pencapaian WUR.

Proyeksi pendapatan Unhas untuk mendukung Renstra 2025–2029 dengan horizon target 2030 disajikan pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1. Proyeksi Pendapatan Unhas untuk Mendukung Renstra 2025–2029 dengan Horizon Target 2030 (Rp Miliar)

Uraian	2025 (Realisasi)	Proyeksi				
		2026	2027	2028	2029	2030
Pendapatan APBN	457,0	467,9	479,1	490,6	502,4	514,7
Pendapatan non-APBN	1.190,6	1.284,0	1.385,9	1.497,2	1.618,8	1.752,0
Total Pendapatan	**1.647,6**	**1.751,9**	**1.865,0**	**1.987,7**	**2.121,3**	**2.266,7**
Total Belanja	**1.571,9**	**1.678,2**	**1.793,0**	**1.917,0**	**2.051,1**	**2.196,2**
Surplus tahun berjalan (Pendapatan − Belanja)	**75,7**	**73,7**	**72,0**	**70,7**	**70,1**	**70,5**

Sumber: Proyeksi oleh Tim

Proyeksi kapasitas fiskal Unhas yang diperoleh dari selisih hasil proyeksi pendapatan dengan belanja wajib mengikat disajikan pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2. Proyeksi Kapasitas Fiskal Unhas Tahun 2026–2030 (Rp Miliar)

Uraian	2025 (Realisasi)	Proyeksi				
		2026	2027	2028	2029	2030
I. Total Pendapatan	**1.647,6**	**1.751,9**	**1.865,0**	**1.987,7**	**2.121,3**	**2.266,7**
II. Belanja Mengikat	**813,6**	**869,6**	**930,5**	**996,7**	**1.068,7**	**1.147,0**
2.1 Belanja Gaji dan Tunjangan PNS	361,8	372,6	383,8	395,3	407,2	419,4
2.2 Belanja Pegawai Non-PNS	451,8	497,0	546,7	601,3	661,5	727,6
Kapasitas Fiskal (I − II)	**834,0**	**882,3**	**934,5**	**991,1**	**1.052,6**	**1.119,6**

Sumber: Proyeksi oleh Tim

5.4. Kebijakan Prioritas Pengalokasian Anggaran

Anggaran Universitas Hasanuddin dialokasikan berdasarkan prioritas pencapaian sasaran strategis dalam Rencana Strategis Universitas Hasanuddin Tahun 2025-2030. Seluruh program dan kegiatan diarahkan untuk mendukung pencapaian sasaran strategis yang dikelompokkan ke dalam lima kategori utama, yaitu Reputasi Akademik, Reputasi Riset, Inovasi, dan Pengabdian

kepada Masyarakat, Reputasi Alumni, Reputasi Sumber Daya, serta Tata Kelola dan Keberlanjutan Institusi.

Kategori Reputasi Akademik mencakup penguatan kualitas pembelajaran, efisiensi studi mahasiswa, internasionalisasi pendidikan, peningkatan pengalaman belajar, pembinaan karakter mahasiswa, serta penguatan reputasi akademik global program studi. Kategori Reputasi Riset, Inovasi, dan Pengabdian kepada Masyarakat diarahkan pada peningkatan publikasi ilmiah bereputasi internasional, hilirisasi inovasi, perlindungan kekayaan intelektual, kolaborasi riset internasional, penguatan kontribusi tridharma terhadap pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), serta peningkatan reputasi global institusi.

Kategori Reputasi Alumni difokuskan pada peningkatan daya saing lulusan, penguatan layanan karier, tracer study, serta peningkatan kepuasan pengguna lulusan. Selanjutnya, kategori Reputasi Sumber Daya diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui penguatan rekognisi internasional dosen, peningkatan kualifikasi akademik, internasionalisasi tenaga pendidik, serta peningkatan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan.

Prioritas pengalokasian anggaran berdasarkan jenis kategori disajikan pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3. Prioritas Pengalokasian Anggaran Berdasarkan Jenis Kategori

Kategori	Sasaran	Base line 2025	Persentase dari Kapasitas Fiskal				
			2026	2027	2028	2029	2030
I. Reputasi Akademik	1.1 Meningkatnya ketepatan waktu penyelesaian studi mahasiswa sesuai standar program pendidikan yang diikuti	48 %	46%	43%	39%	35%	32%
	1.2 Meningkatnya prestasi dan pengalaman belajar mahasiswa pada kegiatan di luar program studi						
	1.3 Berkembangnya karakter, inklusivitas, multikulturalisme, dan anti diskriminasi pada mahasiswa						
	1.4 Meningkatnya mutu, rekognisi, dan internasionalisasi program studi						
II. Reputasi Riset Inovasi dan Pengabdian	2.1 Meningkatnya inovasi yang direkognisi oleh mitra kerja sama	18 %	21%	24%	27%	30%	32%
	2.2 Meningkatnya hasil riset yang terekognisi publikasi internasional bereputasi (Scopus/WoS)						
	2.3 Meningkatnya Kolaborasi internasional dalam riset						
III. Reputasi Alumni	3.1 Meningkatnya daya saing lulusan dalam bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi	5 %	5%	5%	5%	5%	5%

	3.2 Meningkatnya reputasi alumni dan kepuasan pengguna lulusan/mitra						
IV. Reputasi Sumberdaya	4.1 Meningkatnya kualitas, rekognisi, dan kontribusi dosen dalam tridharma	15 %	14%	16%	18%	20%	22 %
	4.2 Terpenuhinya kesejahteraan dan produktivitas dosen/tenaga kependidikan						
V.Tata Kelola dan Keberlanjutan Institusi	5.1 Meningkatnya tata kelola berintegritas, akuntabel, dan bebas korupsi	14 %	12%	12%	11%	10%	9 %
	5.2 Meningkatnya kepuasan sivitas akademika dan kualitas layanan institusi						
	5.3 Meningkatnya kemandirian pendanaan dan keberlanjutan fiskal institusi						

Adapun kategori Tata Kelola dan Keberlanjutan Institusi merupakan kategori pendukung yang mencakup penguatan tata kelola universitas, reformasi birokrasi, sistem pengendalian internal, transformasi digital, peningkatan mutu layanan, diversifikasi sumber pendapatan, penguatan dana abadi, produktivitas aset, serta keberlanjutan kapasitas fiskal universitas. Pengalokasian anggaran pada kategori ini dilakukan setelah memenuhi kebutuhan belanja yang bersifat mengikat, seperti gaji, tunjangan, dan kewajiban operasional lainnya yang bersumber dari APBN maupun non-APBN.

Dalam rangka mendukung pencapaian target Universitas Hasanuddin sebagai universitas bereputasi dunia, rata-rata sekitar 66% kapasitas fiskal diprioritaskan untuk mendanai program pada kategori Reputasi Akademik serta Reputasi Riset, Inovasi, dan Pengabdian kepada Masyarakat, mengingat kedua kategori tersebut memberikan kontribusi terbesar terhadap indikator QS World University Rankings dan Times Higher Education Impact Rankings. Sementara itu, sekitar 34% kapasitas fiskal dialokasikan untuk mendukung Reputasi Alumni, Reputasi Sumber Daya, serta Tata Kelola dan Keberlanjutan Institusi. Strategi ini memastikan bahwa sumber daya universitas dimanfaatkan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan untuk memperkuat daya saing Universitas Hasanuddin di tingkat nasional maupun internasional.

5.5. Strategi Mitigasi Pendanaan

Keberhasilan pelaksanaan Rencana Strategis Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029tidak hanya ditentukan oleh pencapaian sasaran strategis, tetapi juga oleh kemampuan universitas dalam menjaga keberlanjutan dan ketahanan pendanaannya. Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), Universitas Hasanuddin menghadapi berbagai tantangan yang berasal dari dinamika kebijakan fiskal nasional, perubahan kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, persaingan global di bidang pendidikan tinggi, serta meningkatnya tuntutan terhadap kualitas layanan akademik, riset, inovasi, dan pengabdian kepada masyarakat. Kondisi tersebut menuntut pengelolaan risiko pendanaan yang terencana, adaptif, dan berkelanjutan agar kapasitas fiskal universitas tetap terjaga dalam mendukung pencapaian visi dan sasaran strategis institusi.

Sejalan dengan arah kebijakan peningkatan kemandirian pendanaan dan keberlanjutan fiskal institusi, Universitas Hasanuddin mengidentifikasi berbagai aspek risiko strategis yang berpotensi memengaruhi stabilitas pendanaan selama periode Renstra 2025–2029. Risiko-risiko tersebut perlu diantisipasi melalui langkah-langkah mitigasi yang sistematis dengan mengedepankan diversifikasi sumber pendanaan, penguatan tata kelola keuangan, optimalisasi aset produktif, peningkatan efisiensi pengelolaan sumber daya, serta pengembangan kemitraan yang berkelanjutan. Dengan pendekatan tersebut, Universitas Hasanuddin diharapkan mampu meningkatkan resiliensi keuangan sekaligus memperkuat kapasitas institusi dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan strategis di masa mendatang.

Aspek strategi mitigasi pendanaan dalam Renstra Unhas 2025–2029 disajikan pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4. Aspek Strategi Mitigasi Pendanaan dalam Renstra Unhas 2025–2029

No.	Aspek Risiko	*Forecasting Analysis* (*Baseline* 2025–2030)	Mitigasi & Kebijakan
1	**Volatilitas Pendanaan APBN**	• Baseline 2025 menunjukkan APBN masih menjadi salah satu sumber utama pembiayaan Universitas Hasanuddin, namun ruang fiskal pemerintah diperkirakan semakin terbatas akibat meningkatnya kebutuhan belanja nasional. • Proyeksi hingga 2030 menunjukkan pertumbuhan pendanaan APBN lebih rendah dibandingkan kebutuhan pengembangan universitas sehingga diperlukan peningkatan kapasitas fiskal institusi. • Perubahan kebijakan fiskal nasional berpotensi memengaruhi alokasi pendanaan PTNBH.	1. Meningkatkan diversifikasi sumber pendanaan melalui kerja sama dengan pemerintah, dunia usaha, dunia industri, pengembangan aset produktif, unit usaha, dan dana abadi (*endowment fund*). 2. Mengembangkan dana cadangan operasional untuk menjaga keberlanjutan penyelenggaraan tridarma apabila terjadi penurunan pendanaan pemerintah. 3. Mengoptimalkan penganggaran berbasis kinerja, prioritas sasaran strategis, serta efisiensi dan efektivitas belanja universitas.
2	**Ketergantungan pada UKT & Non-APBN Sektor Pendidikan**	• Baseline 2025 menunjukkan pendapatan pendidikan masih mendominasi struktur pendapatan non-APBN Universitas Hasanuddin. • Proyeksi hingga 2030 menunjukkan perubahan daya beli masyarakat, kebijakan UKT, dan meningkatnya persaingan perguruan tinggi berpotensi memengaruhi stabilitas pendapatan pendidikan. • Diversifikasi pendapatan non-pendidikan menjadi kebutuhan strategis untuk memperkuat keberlanjutan fiskal.	1. Mengembangkan program pendidikan unggulan seperti kelas internasional, pendidikan profesi, sertifikasi kompetensi, pelatihan, dan pendidikan berkelanjutan sesuai kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. 2. Meningkatkan pendapatan non-pendidikan melalui optimalisasi laboratorium, layanan profesional, konsultansi, pelatihan, dan unit usaha universitas. 3. Memperluas kerja sama pendidikan dan layanan akademik dengan mitra nasional maupun internasional untuk memperkuat sumber pendapatan institusi.

No.	Aspek Risiko	*Forecasting Analysis* (*Baseline* 2025–2030)	Mitigasi & Kebijakan
3	**Fluktuasi Rekrutmen & Demografi Mahasiswa**	• Baseline 2025 menunjukkan meningkatnya kompetisi antarperguruan tinggi serta perubahan demografi lulusan pendidikan menengah. • Proyeksi hingga 2030 menunjukkan perlunya perluasan pasar pendidikan dan peningkatan internasionalisasi guna menjaga pertumbuhan jumlah mahasiswa. • Mobilitas mahasiswa internasional diperkirakan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi daya saing institusi.	1. Memperluas strategi promosi dan rekrutmen mahasiswa di tingkat nasional maupun internasional melalui pemanfaatan teknologi digital dan jejaring kerja sama. 2. Mengembangkan internasionalisasi program studi, kelas internasional, dan peningkatan jumlah mahasiswa asing melalui program beasiswa dan kemitraan global. 3. Memperkuat jejaring alumni sebagai mitra strategis dalam promosi, rekrutmen mahasiswa baru, dan penguatan reputasi Universitas Hasanuddin.
4	**Risiko Pendanaan Riset & Inovasi**	• Baseline 2025 menunjukkan kebutuhan pendanaan penelitian, inovasi, dan hilirisasi hasil riset meningkat seiring target peningkatan publikasi bereputasi dan inovasi yang berdampak. • Proyeksi hingga 2030 menunjukkan persaingan memperoleh hibah penelitian nasional maupun internasional semakin ketat sehingga diperlukan penguatan kapasitas riset dan jejaring kolaborasi.	1. Meningkatkan kualitas pendampingan penyusunan proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk memperoleh pendanaan kompetitif nasional maupun internasional. 2. Mengalokasikan pendanaan internal secara bertahap bagi pengembangan riset unggulan, inovasi, dan hilirisasi hasil penelitian. 3. Memperluas kerja sama penelitian dengan pemerintah, dunia usaha, dunia industri, perguruan tinggi, dan mitra internasional untuk meningkatkan akses terhadap pendanaan riset.
5	**Infrastruktur & Pemeliharaan Fisik**	• Baseline 2025 menunjukkan kebutuhan modernisasi sarana dan prasarana terus meningkat untuk mendukung pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan internasionalisasi. • Proyeksi hingga 2030 menunjukkan meningkatnya kebutuhan investasi pemeliharaan dan pengembangan aset universitas agar tetap memenuhi standar layanan akademik.	1. Mengalokasikan pendanaan secara bertahap untuk pemeliharaan, rehabilitasi, dan pengembangan sarana prasarana pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. 2. Meningkatkan kerja sama pemanfaatan dan pengembangan infrastruktur dengan pemerintah, dunia usaha, dunia industri, dan mitra strategis lainnya. 3. Mengoptimalkan pengelolaan aset melalui sistem informasi manajemen aset untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan pemanfaatan fasilitas universitas.

No.	Aspek Risiko	*Forecasting Analysis* (*Baseline* 2025–2030)	Mitigasi & Kebijakan
6	**Digital Transformation & Cyber-Risk**	• Baseline 2025 menunjukkan transformasi digital menjadi bagian penting dalam penyelenggaraan tridarma dan tata kelola universitas. • Proyeksi hingga 2030 menunjukkan meningkatnya kebutuhan keamanan sistem informasi, perlindungan data, dan keandalan layanan digital sebagai bagian dari tata kelola modern.	1. Memperkuat transformasi digital dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan tata kelola universitas. 2. Meningkatkan keamanan sistem informasi, perlindungan data, dan keandalan layanan digital melalui penguatan tata kelola teknologi informasi. 3. Meningkatkan kompetensi dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa dalam pemanfaatan teknologi informasi serta keamanan digital secara berkelanjutan.
7	**Eksternal Shock: Pandemi & Geopolitik**	• Baseline 2025 menunjukkan ketidakpastian ekonomi global, perubahan geopolitik, perubahan iklim, dan potensi bencana masih menjadi faktor yang dapat memengaruhi penyelenggaraan tridarma dan stabilitas pendanaan universitas.• Proyeksi hingga 2030 menunjukkan perlunya peningkatan kemampuan adaptasi institusi terhadap berbagai kondisi darurat dan perubahan lingkungan strategis.	1. Memperkuat kapasitas penyelenggaraan tridarma melalui model pembelajaran yang adaptif, pemanfaatan teknologi digital, dan fleksibilitas layanan akademik.2. Menyusun skenario mitigasi risiko dan rencana keberlanjutan operasional untuk menghadapi kondisi darurat yang berpotensi mengganggu penyelenggaraan tridarma dan pendanaan universitas.3. Memperkuat diversifikasi sumber pendanaan serta jejaring kerja sama nasional dan internasional untuk meningkatkan ketahanan institusi terhadap perubahan lingkungan strategis.

BAB VI
PENUTUP

6.1. Kaidah Pelaksanaan

Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 merupakan pedoman utama bagi seluruh unit kerja dalam menyusun rencana kerja, program, kegiatan, dan anggaran tahunan. Renstra ini menjadi rujukan strategis dan operasional dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas universitas bergerak secara terarah, terukur, terintegrasi, dan konsisten dengan visi Unhas sebagai perguruan tinggi yang mandiri, modern, berdampak, dan bereputasi global berbasis Benua Maritim Indonesia.

Pelaksanaan Renstra harus dilakukan secara konsisten oleh seluruh unsur universitas, termasuk pimpinan universitas, fakultas, sekolah, lembaga, pusat, direktorat, biro, unit pelaksana teknis, program studi, laboratorium, dan unit kerja lainnya. Setiap unit kerja wajib menurunkan sasaran, program payung, indikator program, target tahunan, dan kegiatan Renstra ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan sesuai dengan tugas, fungsi, kewenangan, dan kontribusinya terhadap capaian universitas.

Setiap kegiatan yang diusulkan dalam RKAT harus menunjukkan keterkaitan yang jelas dengan sasaran Renstra, indikator kinerja, target tahunan, output, *evidence*, penanggung jawab, jadwal pelaksanaan, dan kebutuhan anggaran. Dengan demikian, RKAT tidak hanya menjadi dokumen administratif belanja, tetapi menjadi instrumen pelaksanaan strategi universitas dan alat pengendalian pencapaian kinerja.

Kegiatan yang tidak memiliki kontribusi jelas terhadap indikator Renstra perlu disesuaikan, digabungkan, atau diarahkan ulang agar selaras dengan prioritas universitas. Penganggaran harus diarahkan pada program dan kegiatan yang memiliki daya ungkit tinggi terhadap pencapaian indikator strategis, terutama mutu pendidikan, ketepatan waktu studi, prestasi dan mobilitas mahasiswa, internasionalisasi program studi, riset bereputasi, hilirisasi inovasi, SDGs, daya saing lulusan, rekognisi SDM, tata kelola berintegritas, layanan digital, dan kemandirian pendanaan.

Pelaksanaan Renstra juga harus memperkuat prinsip *Good University Governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, partisipasi, integritas, dan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan. Setiap unit kerja perlu memastikan bahwa pelaksanaan program tidak hanya mengejar serapan anggaran, tetapi juga menghasilkan capaian, manfaat, dan dampak yang dapat di pertanggungjawabkan.

6.2. Monitoring, Evaluasi, dan Pengendalian

Monitoring, evaluasi, dan pengendalian Renstra dilakukan secara berkala melalui mekanisme pelaporan kinerja, monitoring RKAT, evaluasi capaian indikator, audit internal, SAKIP, Zona Integritas, laporan kinerja, forum evaluasi pimpinan, serta sistem informasi manajemen kinerja universitas. Monitoring tidak hanya menilai tingkat serapan anggaran, tetapi juga menilai ketercapaian output, kualitas evidence, kontribusi kegiatan terhadap indikator, serta dampak program terhadap sasaran strategis.

Evaluasi Renstra dilakukan secara berjenjang pada tingkat universitas dan unit kerja. Fakultas, sekolah, lembaga, pusat, direktorat, biro, dan unit pelaksana teknis bertanggung jawab melaporkan capaian program dan kegiatan sesuai indikator yang menjadi tanggung jawabnya. Pimpinan universitas melakukan konsolidasi capaian untuk menilai kemajuan terhadap target Renstra, mengidentifikasi hambatan, menetapkan langkah korektif, dan memastikan kesinambungan pelaksanaan program prioritas.

Dalam Renstra ini, baseline utama menggunakan data tahun 2025, sedangkan target kinerja disusun untuk periode 2026–2030. Data tahun 2026 yang masih bersifat berjalan, transisi, atau rilis sementara tidak diperlakukan sebagai baseline utama, tetapi digunakan sebagai bahan monitoring, evaluasi, dan penyesuaian pelaksanaan. Dengan cara ini, pengukuran capaian Renstra tetap memiliki dasar yang konsisten, namun tetap adaptif terhadap dinamika data tahunan.

Evaluasi target dilakukan dengan memperhatikan perubahan kebijakan nasional, perubahan formula indikator, perubahan sistem akreditasi dan pemeringkatan, perkembangan data internal, serta kondisi eksternal yang memengaruhi pencapaian kinerja. Apabila ditemukan deviasi antara target dan capaian, unit penanggung jawab wajib menyusun langkah perbaikan, baik melalui penajaman program, penguatan kegiatan, penyesuaian alokasi anggaran, maupun perbaikan tata kelola data dan evidence.

Pengendalian Renstra dilakukan melalui integrasi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan pelaporan. Setiap capaian indikator harus didukung data yang valid, *evidence* yang memadai, serta mekanisme verifikasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, Renstra menjadi dokumen hidup yang tidak hanya disusun pada awal periode, tetapi dikendalikan dan diperbaiki secara berkelanjutan selama masa pelaksanaannya.

6.3. Mekanisme Penyesuaian

Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 disusun dengan memperhatikan kesinambungan arah jangka panjang Unhas menuju tahun 2030. Namun, dalam pelaksanaannya, universitas tetap perlu memiliki ruang penyesuaian terhadap dinamika kebijakan, perubahan indikator, perkembangan lingkungan strategis, serta kondisi internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pencapaian sasaran. Apabila dalam periode pelaksanaan Renstra terjadi perubahan kebijakan Kementerian, perubahan indikator kinerja nasional, perubahan formula IKU, perubahan sistem akreditasi, perubahan kriteria pemeringkatan nasional dan internasional, perubahan regulasi PTNBH, perubahan kondisi fiskal, atau dinamika eksternal lainnya, maka universitas dapat melakukan penyesuaian terhadap indikator, target, strategi, program, kegiatan, dan alokasi pendanaan.

Penyesuaian dilakukan melalui mekanisme evaluasi formal yang melibatkan unit penanggung jawab, pimpinan universitas, dan unit terkait. Penyesuaian harus berbasis data, didukung analisis yang memadai, dan tidak mengubah arah utama Renstra. Arah utama Renstra tetap menempatkan Unhas sebagai perguruan tinggi yang mandiri, modern, berdampak, dan bereputasi global berbasis Benua Maritim Indonesia. Penyesuaian juga dapat dilakukan apabila terdapat indikator yang memerlukan validasi ulang karena perubahan denominator, perubahan sumber data, perubahan definisi operasional, atau perubahan mekanisme pengukuran. Dalam hal ini, unit penanggung jawab wajib menetapkan definisi operasional, metode pengukuran, sumber data, frekuensi pelaporan, dan evidence yang digunakan agar capaian indikator dapat dibandingkan secara konsisten dari tahun ke tahun.

Mekanisme penyesuaian tidak dimaksudkan untuk menurunkan komitmen pencapaian target, tetapi untuk memastikan bahwa Renstra tetap relevan, realistis, terukur, dan adaptif. Dengan mekanisme ini, Unhas dapat menjaga kesinambungan arah strategis sekaligus merespons perubahan secara tepat.

6.4. Komitmen Pelaksanaan

Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 dengan horizon target 2026–2030 disusun sebagai dokumen strategis sekaligus operasional. Dokumen ini memuat kesinambungan capaian Renstra sebelumnya, hasil analisis capaian kinerja sampai tahun 2025, permasalahan dan isu strategis, visi dan misi, tujuan dan sasaran, indikator kinerja, baseline, target, strategi, program, serta kerangka pokok pendanaan yang dapat digunakan sebagai dasar penyusunan RKAT unit kerja.

Renstra ini menegaskan bahwa pencapaian Unhas menuju tahun 2030 tidak hanya ditentukan oleh kekuatan rumusan visi dan sasaran, tetapi juga oleh konsistensi pelaksanaan, ketepatan program, kualitas kegiatan, penganggaran berbasis kinerja, validitas data, kekuatan evidence, dan komitmen seluruh unit kerja. Setiap sasaran Renstra harus diterjemahkan ke dalam kegiatan nyata yang menghasilkan output, outcome, dan dampak bagi universitas, masyarakat, bangsa, dan dunia.

Keberhasilan Renstra ini sangat ditentukan oleh komitmen kolektif seluruh pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, alumni, mitra, dan seluruh pemangku kepentingan Universitas Hasanuddin. Dengan pelaksanaan yang konsisten, pengendalian yang terukur, tata kelola yang berintegritas, penganggaran berbasis kinerja, dan penguatan budaya mutu, Unhas diharapkan mampu memperkuat reputasi nasional dan global, meningkatkan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan, serta memperluas kemanfaatan bagi masyarakat.

Melalui Renstra ini, Universitas Hasanuddin meneguhkan komitmennya untuk terus bergerak sebagai perguruan tinggi yang mandiri dan modern, menghasilkan pendidikan yang bermutu, riset yang bereputasi, inovasi yang berdampak, alumni yang berdaya saing, sumber daya yang unggul, tata kelola yang akuntabel, serta kontribusi nyata bagi kemaslahatan Benua Maritim Indonesia. Dengan demikian, Renstra Universitas Hasanuddin Tahun 2025–2029 menjadi pijakan penting dalam mewujudkan visi jangka panjang Unhas sebagai pusat unggulan dalam pengembangan insani, ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya berbasis Benua Maritim Indonesia.

LAMPIRAN 1.1. MATRIKS KEGIATAN UTAMA DAN INDIKATOR KEGIATAN - SASARAN STRATEGIS 1

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
1.1.1	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Efisiensi Edukasi dan Ketepatan Waktu Studi	Persentase mahasiswa yang memenuhi progres studi sesuai kurikulum berjalan.	Monitoring status memenuhi progres studi mahasiswa dan intervensi akademik sejak awal semester.	Persentase prodi/jenjang yang menyerahkan data mahasiswa memenuhi progres studi dan berisiko tepat waktu.	%	49,54	85,15	90,00	95,00	100,00	100,00	Dashboard progres studi, daftar mahasiswa berisiko, dan berita acara tindak lanjut prodi.
1.1.2	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Efisiensi Edukasi dan Ketepatan Waktu Studi	Persentase mahasiswa D4 yang memenuhi progres studi sesuai kurikulum berjalan.	Monitoring status memenuhi progres studi mahasiswa D4 dan tindak lanjut risiko keterlambatan studi.	Persentase mahasiswa D4 yang terpantau progres studinya dan mendapat tindak lanjut akademik sesuai kebutuhan.	%	55,52	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Dashboard/rekap mahasiswa D4 memenuhi progres studi, daftar risiko, dan tindak lanjut akademik.
1.1.3	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Efisiensi Edukasi dan Ketepatan Waktu Studi	Persentase mahasiswa S1 yang memenuhi progres studi sesuai kurikulum berjalan.	Monitoring status memenuhi progres studi mahasiswa S1 dan tindak lanjut risiko keterlambatan studi.	Persentase mahasiswa S1 yang terpantau progres studinya dan mendapat tindak lanjut akademik sesuai kebutuhan.	%	55,52	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Dashboard/rekap mahasiswa S1 memenuhi progres studi, daftar risiko, dan tindak lanjut akademik.
1.1.4	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Efisiensi Edukasi dan Ketepatan Waktu Studi	Persentase mahasiswa S2 yang memenuhi progres studi sesuai kurikulum berjalan.	Monitoring status memenuhi progres studi mahasiswa S2 melalui tahapan akademik tesis yang terukur.	Persentase mahasiswa S2 yang terpantau progres tesisnya dan mendapat tindak lanjut akademik sesuai kebutuhan.	%	57,04	80,00	85,00	90,00	95,00	100,00	Rekap progres tesis, daftar mahasiswa berisiko, dan tindak lanjut pembimbingan.
1.1.5	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Efisiensi Edukasi dan Ketepatan Waktu Studi	Persentase mahasiswa S3 yang memenuhi progres studi sesuai kurikulum berjalan.	Monitoring status memenuhi progres studi mahasiswa S3 melalui tahapan akademik disertasi dan publikasi.	Persentase mahasiswa S3 yang terpantau progres disertasi/publikasinya dan mendapat tindak lanjut akademik sesuai kebutuhan.	%	30,06	60,61	70,00	80,00	90,00	100,00	Rekap progres disertasi, daftar mahasiswa berisiko, dan tindak lanjut promotor.

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
1.1.6	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Pendidikan Pascasarjana Berdaya Saing	Persentase program studi pascasarjana yang memenuhi standar daya tampung, layanan akademik, dan pendampingan studi.	Penataan daya tampung, layanan akademik, dan pendampingan studi pascasarjana.	Persentase prodi pascasarjana yang memiliki standar daya tampung, layanan, dan monitoring studi.	%	19,14	30,00	28,75	27,50	26,25	25,00	Dokumen standar layanan pascasarjana, rekap daya tampung, dan laporan monitoring.
1.1.7	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Pendidikan Pascasarjana Berdaya Saing	Persentase mahasiswa magister aktif yang memperoleh layanan akademik dan monitoring studi terstandar.	Penguatan layanan akademik dan monitoring studi mahasiswa magister secara terstandar.	Persentase mahasiswa magister aktif yang terpantau progres studi dan pembimbingannya.	%	13,73	20,00	19,17	18,33	17,50	16,67	Rekap mahasiswa magister aktif, log pembimbingan, dan laporan progres akademik.
1.1.8	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Pendidikan Pascasarjana Berdaya Saing	Persentase mahasiswa doktor aktif yang memperoleh layanan akademik, pembimbingan, dan monitoring studi terstandar.	Penguatan layanan akademik, pembimbingan, dan monitoring studi mahasiswa doktor.	Persentase mahasiswa doktor aktif yang terpantau tahapan akademik dan pembimbingannya.	%	5,41	10,00	9,58	9,17	8,75	8,33	Rekap mahasiswa doktor aktif, log promotor, dan laporan progres disertasi.
1.1.9	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Mahasiswa Internasional dan Layanan Akademik Global	Persentase mahasiswa internasional aktif yang memperoleh layanan akademik dan nonakademik berstandar global.	Penguatan layanan admission, akademik, dan nonakademik bagi mahasiswa internasional.	Persentase mahasiswa internasional aktif yang memperoleh layanan akademik dan nonakademik global.	%	1,03	2,00	4,00	6,00	8,00	10,00	Data mahasiswa internasional, panduan layanan bilingual, dan laporan layanan internasional.
1.2.1	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Pengalaman Belajar Mahasiswa di Luar Program Studi	Persentase mahasiswa yang memperoleh pengakuan akademik/SKS atas kegiatan di luar program studi.	Verifikasi dan rekognisi akademik kegiatan mahasiswa di luar program studi.	Persentase usulan rekognisi kegiatan luar prodi yang diverifikasi dan diakui dalam SKS/portofolio.	%	40,00	50,00	60,00	70,00	80,00	90,00	Daftar kegiatan luar prodi, dokumen rekognisi SKS, dan rekap persetujuan prodi.

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
1.2.2	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Mobilitas Mahasiswa Internasional	Jumlah inbound students dari PT luar negeri ke Unhas	Penguatan layanan admission, akademik, dan nonakademik bagi mahasiswa internasional.	Jumlah inbound students dari PT luar negeri yang memperoleh layanan admission, akademik, dan nonakademik di Unhas per tahun.	Orang	450	500	550	600	650	700	Data mahasiswa internasional, panduan layanan bilingual, dan laporan layanan internasional.
1.2.3	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Mobilitas Mahasiswa Internasional	Jumlah outbound students dari Unhas ke PT luar negeri	Penguatan layanan admission, akademik, dan nonakademik bagi mahasiswa internasional.	Jumlah outbound students Unhas yang mengikuti program mobilitas ke PT luar negeri dan memperoleh pendampingan administratif-akademik.	Orang	543	800	900	1000	1100	1200	Data mahasiswa internasional, panduan layanan bilingual, dan laporan layanan internasional.
1.2.4	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Prestasi Mahasiswa Nasional dan Internasional	Perolehan Medali PIMNAS (emas=50, silver=25, perunggu=10)	Pembinaan berjenjang talenta mahasiswa untuk PIMNAS dan kompetisi bereputasi.	Skor capaian medali PIMNAS berbobot dari tim/mahasiswa yang dibina.	Poin	283	1100	1200	1300	1400	1500	Daftar peserta pembinaan, proposal/karya, bukti lomba, dan sertifikat medali.
1.3.1	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Ramsis dan Pembentukan Karakter Mahasiswa Tahun Pertama	Persentase mahasiswa tahun pertama yang mengikuti pembinaan karakter, inklusivitas, multikulturalisme, dan anti diskriminasi berbasis Ramsis/kampus.	Pembinaan karakter, inklusivitas, multikulturalisme, dan anti diskriminasi mahasiswa tahun pertama.	Persentase mahasiswa tahun pertama peserta Ramsis/kampus yang menyelesaikan modul pembinaan.	%	NA	10,00	25,00	50,00	100,00	100,00	Modul pembinaan, daftar hadir, laporan fasilitator, dan hasil evaluasi peserta.
1.4.1	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Internasionalisasi Program Studi dan Kelas Global	Jumlah program studi yang menjalankan atau siap menjalankan double/joint degree.	Penyiapan kurikulum, dokumen akademik, dan mitra untuk double/joint degree.	Jumlah program studi yang memenuhi kesiapan akademik dan kemitraan double/joint degree.	Prodi	5	7	9	11	13	15	MoU/MoA/IA, kurikulum ekuivalensi, dokumen akademik, dan laporan kesiapan prodi.

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
1.4.2	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Reputasi Akademik Global Program Studi	Jumlah sitasi dosen per fakultas sebagai penguat reputasi akademik global program studi.	Penguatan publikasi bereputasi, profil akademik, dan visibilitas sitasi dosen pada bidang unggulan.	Jumlah sitasi dosen per fakultas yang terpantau sebagai penguat reputasi akademik global.	sitasi	21809	6000	6500	7000	7500	8000	Daftar publikasi, metadata Scopus/WoS, profil Google Scholar/Scopus, dan laporan sitasi.
1.4.3	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Reputasi Akademik Global Program Studi	Jumlah kolega dekat/potensial peer reviewer for academic reputation yang tervalidasi.	Validasi jejaring akademik internasional sebagai peer reviewer reputasi akademik.	Jumlah mitra akademik internasional yang tervalidasi sebagai kolega/peer reviewer potensial.	Kolega	400	500	550	600	650	700	Database kolega internasional, bukti korespondensi, profil mitra, dan berita acara validasi.
1.4.4	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Reputasi Pengguna Lulusan dan Employer Recognition	Persentase pengguna lulusan/mitra strategis yang tervalidasi sebagai employer reputation peer reviewer.	Validasi pengguna lulusan dan mitra strategis untuk penguatan employer recognition.	Persentase pengguna lulusan/mitra strategis yang tervalidasi sebagai employer reputation peer reviewer.	%	17,50	20,00	25,00	30,00	35,00	40,00	Database employer, bukti validasi, surat dukungan, dan laporan tindak lanjut hubungan mitra.
1.4.5	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Penguatan Kompetensi Bahasa Asing dan Kesiapan Global Mahasiswa	Jumlah mahasiswa dengan nilai TOEFL >500	Penguatan tes, pendampingan, dan pembinaan bahasa asing mahasiswa secara terstruktur.	Jumlah mahasiswa yang mengikuti pembinaan dan memperoleh nilai TOEFL lebih dari 500.	orang	1616	5000	5500	6000	6500	7000	Daftar peserta, hasil tes TOEFL, laporan pembinaan, dan sertifikat/skor resmi.
1.4.6	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Program Akselerasi Akreditasi dan Sertifikasi Internasional Program Studi	Persentase program studi yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah	Pendampingan akreditasi atau sertifikasi internasional program studi secara bertahap.	Persentase program studi yang menyelesaikan dokumen dan tahapan akreditasi/sertifikasi internasional secara kumulatif.	%	32	42	44,00	46,00	48,00	50,00	Daftar prodi, denominator, status pengakuan, dan periode data yang telah diverifikasi.
1.4.7	Sasaran Strategis 1: Meningkatnya	Program Penguatan Mutu dan Akreditasi	Persentase program studi yang	Penguatan mutu program studi untuk	Persentase program studi yang memenuhi kesiapan dokumen,	%	60	62	64,00	66,00	68,00	70,00	LED/LKPS, matriks data, dokumen SPMI, dan laporan

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
	kualitas pendidikan, talenta mahasiswa, dan internasionalisasi pembelajaran	Unggul Program Studi	terakreditasi A/Unggul terhadap total prodi	pencapaian akreditasi A/Unggul.	data kinerja, dan evidence akreditasi unggul secara kumulatif.								pendampingan akreditasi.

LAMPIRAN 1.2. MATRIKS KEGIATAN UTAMA DAN INDIKATOR KEGIATAN - SASARAN STRATEGIS 2

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
2.1.1	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Hilirisasi dan Komersialisasi Inovasi Berbasis Kemitraan	Persentase luaran inovasi hasil kerja sama yang memiliki bukti implementasi, adopsi, atau rekognisi dari mitra.	Validasi implementasi dan rekognisi luaran inovasi hasil kerja sama dengan mitra.	Persentase luaran inovasi kerja sama yang memiliki bukti adopsi atau rekognisi mitra.	%	76,62	80,00	82,00	84,00	85,00	90,00	MoA/kontrak, bukti uji coba/adopsi, testimoni mitra, dan laporan dampak inovasi.
2.1.2	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Hilirisasi dan Komersialisasi Inovasi Berbasis Kemitraan	Jumlah proposal hilirisasi inovasi sosial dan hilirisasi komersialisasi	Seleksi dan pendampingan proposal hilirisasi inovasi sosial dan komersialisasi.	Jumlah proposal hilirisasi yang lolos seleksi, didampingi, dan siap diajukan ke skema pendanaan.	judul	92	120	135	150	165	180	Daftar proposal, lembar review, rencana bisnis/implementasi, dan bukti submit.
2.1.3	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Perlindungan Kekayaan Intelektual, Paten, dan Lisensi Inovasi	Jumlah HaKI di luar paten	Fasilitasi pendaftaran HaKI di luar paten untuk luaran riset dan inovasi.	Jumlah luaran riset/inovasi yang difasilitasi hingga memperoleh HaKI di luar paten per tahun.	produk	800	900	1000	1100	1200	1300	Formulir pendaftaran, bukti submit, sertifikat HaKI, dan database KI.
2.1.4	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Perlindungan Kekayaan Intelektual, Paten, dan Lisensi Inovasi	Jumlah paten	Fasilitasi drafting, pendaftaran, dan monitoring paten hasil riset dosen/mahasiswa.	Jumlah invensi yang difasilitasi hingga tahap pendaftaran atau perolehan paten.	produk	65	75	85	95	105	115	Draft paten, bukti submit, sertifikat/pengumuman paten, dan laporan pendampingan.
2.1.5	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Pengembangan Ekosistem Rintisan Usaha dan Produk Inovatif	Produk start-up	Inkubasi rintisan usaha dan validasi produk inovatif berbasis hasil riset.	Jumlah produk start-up yang memperoleh pendampingan, validasi pasar, atau dukungan mitra per tahun.	Produk	30	34	40	45	50	55	Profil tenant, business model canvas, bukti validasi pasar, dan laporan inkubasi.

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
2.2.1	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Peningkatan Publikasi Internasional Bereputasi	Jumlah manuskrip hasil riset yang disubmit atau diterima pada jurnal internasional bereputasi.	Pendampingan manuskrip hasil riset menuju jurnal internasional bereputasi.	Jumlah manuskrip yang disiapkan, disubmit, atau diterima pada jurnal internasional bereputasi.	publikasi	2222	2388	2605	2822	3039	3257	Daftar manuskrip, bukti submission/acceptance, dan laporan pendampingan publikasi.
2.2.2	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Peningkatan Mutu Publikasi Top Tier dan Q1	Persentase manuskrip pendampingan publikasi yang diterima pada jurnal Top Tier.	Pendampingan intensif manuskrip untuk publikasi pada jurnal Top Tier.	Persentase manuskrip pendampingan yang diterima atau berproses pada jurnal Top Tier.	%	8,80	9,00	10,50	12,00	13,50	15,00	Daftar manuskrip Top Tier, hasil review, bukti submit/accepted, dan laporan klinik publikasi.
2.2.3	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Peningkatan Mutu Publikasi Top Tier dan Q1	Persentase manuskrip pendampingan publikasi yang diterima pada jurnal Q1.	Pendampingan intensif manuskrip untuk publikasi pada jurnal Q1.	Persentase manuskrip pendampingan yang diterima atau berproses pada jurnal Q1.	%	25,10	27,92	33,44	38,96	44,48	50,00	Daftar manuskrip Q1, hasil review, bukti submit/accepted, dan laporan klinik publikasi.
2.3.1	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Penguatan Kolaborasi Riset Internasional	Persentase kerja sama riset internasional aktif yang memiliki agenda, pendanaan, atau output terukur.	Pengelolaan kerja sama riset internasional aktif dengan agenda dan output terukur.	Persentase kerja sama riset internasional aktif yang memiliki agenda, pendanaan, atau output terukur.	%	24,10	24,20	26,78	29,35	31,93	34,50	MoA/IA riset, rencana kerja, bukti pendanaan/output, dan laporan monitoring kerja sama.
2.3.2	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Penguatan Kolaborasi Riset Internasional	Jumlah riset konsorsium	Pembentukan dan penguatan konsorsium riset internasional pada bidang unggulan.	Jumlah riset konsorsium yang aktif dan memiliki output terukur per tahun.	riset	30	34	40	45	50	55	Dokumen konsorsium, proposal bersama, daftar mitra, dan laporan kegiatan riset.
2.3.3	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya	Program Penguatan Publikasi	Jumlah joint publication dengan mitra luar negeri	Fasilitasi penulisan dan publikasi bersama	Jumlah publikasi bersama dengan mitra luar negeri.	publikasi	276	450	500	550	600	650	Daftar publikasi, bukti co-authorship,

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
	riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Bersama dan Kepengarangan Internasional		dengan mitra luar negeri.									afiliasi mitra, dan metadata Scopus/WoS.
2.3.4	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Penguatan Konferensi dan Forum Riset Internasional Bersama	Jumlah joint international conference per tahun	Penyelenggaraan forum riset internasional bersama dengan mitra luar negeri.	Jumlah joint international conference atau forum riset internasional per tahun.	Konferensi	35	40	45	50	55	60	LoA/kerja sama penyelenggaraan, daftar pembicara, prosiding, dan laporan kegiatan.
2.4.1	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Pengarusutamaan SDGs dalam Tridharma Perguruan Tinggi	Persentase program tridharma yang terdokumentasi dengan pemetaan SDGs dan bukti dampak.	Pemetaan, dokumentasi, dan penguatan bukti dampak SDGs dalam tridharma.	Persentase program tridharma yang terdokumentasi dengan pemetaan SDGs dan bukti dampak.	%	80,00	80,00	85,00	90,00	100,00	100,00	Database kegiatan SDGs, evidence dampak, berita permanen, dan laporan SDGs institusi.
2.4.2	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Penguatan Green Campus dan Kinerja UI GreenMetric	Persentase implementasi Program UI GreenMetric (UIGM) yang terdokumentasi sesuai kategori penilaian.	Implementasi dan dokumentasi inisiatif green campus sesuai kategori UI GreenMetric.	Persentase implementasi program UI GreenMetric yang berjalan dan terdokumentasi sesuai kategori penilaian.	%	84,99	100	100,00	100,00	100,00	100,00	Evidence setting-infrastructure, energy, waste, water, transportation, dan education.
2.4.3	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Penguatan Kontribusi Kepakaran untuk Kebijakan Publik dan Industri	Persentase kontribusi kepakaran SDM PT dalam penyusunan kebijakan nasional/daerah/industri.	Penyusunan rekomendasi kebijakan publik dan industri berbasis kepakaran dosen/peneliti.	Persentase kontribusi kepakaran SDM PT dalam penyusunan kebijakan nasional/daerah/industri yang terdokumentasi.	%	17,50	25,00	27,00	30,00	35,00	40,00	Policy brief, naskah akademik, surat permintaan narasumber, dan bukti adopsi kebijakan.
2.4.4	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional,	Program Penguatan Reputasi Global Institusi	Peringkat QS World University Ranking yang didukung evidence reputasi global dan internasionalisasi institusi.	Konsolidasi evidence reputasi global dan internasionalisasi untuk QS WUR.	Jumlah evidence reputasi global dan internasionalisasi yang tervalidasi untuk QS WUR.	Peringkat	951-1000	801-850	721-730	680	640	620	Data QS, daftar mitra/reviewer, bukti reputasi, dan laporan submit evidence.

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
	dan kontribusi pengabdian berdampak												
2.4.5	Sasaran Strategis 2: Meningkatnya riset, inovasi, kolaborasi internasional, dan kontribusi pengabdian berdampak	Program Penguatan Reputasi Dampak dan Keberlanjutan Institusi	Peringkat THE Impact Ranking yang didukung evidence dampak dan keberlanjutan institusi.	Konsolidasi evidence dampak dan keberlanjutan untuk THE Impact Ranking.	Jumlah evidence dampak dan keberlanjutan yang tervalidasi untuk THE Impact Ranking.	Peringkat	401-600	301-400	301-400	301-400	201-300	201-300	Dokumen kebijakan, bukti program, tautan berita permanen, dan laporan submit evidence.

LAMPIRAN 1.3. MATRIKS KEGIATAN UTAMA DAN INDIKATOR KEGIATAN - SASARAN STRATEGIS 3

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
3.1.1	Sasaran Strategis 3: Meningkatnya daya saing lulusan, reputasi alumni, dan kepuasan pengguna lulusan/mitra	Program Penguatan Kesiapan Karier dan Transisi Lulusan	Persentase lulusan yang terdata dalam tracer study dan memperoleh layanan kesiapan karier, kewirausahaan, atau studi lanjut.	Penguatan tracer study, layanan karier, kewirausahaan, dan studi lanjut lulusan.	Persentase lulusan yang terdata dan memperoleh layanan kesiapan karier/kewirausahaan/studi lanjut.	%	84,00	85,00	87,00	89,00	90,00	92,00	Data tracer, daftar layanan karier, laporan konsultasi, dan rekap penempatan lulusan.
3.2.1	Sasaran Strategis 3: Meningkatnya daya saing lulusan, reputasi alumni, dan kepuasan pengguna lulusan/mitra	Program Penguatan Reputasi Alumni dan Kepuasan Pengguna Lulusan	Tingkat kepuasan mitra/pelanggan/konsumen terhadap layanan dan pengguna lulusan.	Validasi pengguna lulusan dan mitra strategis untuk penguatan employer recognition.	Persentase survei kepuasan mitra/pengguna lulusan yang terlaksana, tervalidasi, dan ditindaklanjuti.	%	81.3	90	91,00	92,00	93,00	95,00	Database employer, bukti validasi, surat dukungan, dan laporan tindak lanjut hubungan mitra.

LAMPIRAN 1.4. MATRIKS KEGIATAN UTAMA DAN INDIKATOR KEGIATAN - SASARAN STRATEGIS 4

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
4.1.1	Sasaran Strategis 4: Meningkatnya kualitas, rekognisi, kesejahteraan, dan produktivitas dosen dan tenaga kependidikan	Program Penguatan Rekognisi Internasional dan Pemanfaatan Kepakaran Dosen	Persentase dosen yang mengikuti skema penguatan rekognisi internasional dan jejaring kepakaran global.	Penguatan skema rekognisi internasional dan jejaring kepakaran global dosen.	Persentase dosen yang mengikuti skema penguatan rekognisi internasional dan jejaring global.	%	62,00	62,62	64,00	66,00	68,00	70,00	Daftar dosen peserta, bukti keikutsertaan, profil jejaring, dan laporan rekognisi.
4.1.2	Sasaran Strategis 4: Meningkatnya kualitas, rekognisi, kesejahteraan, dan produktivitas dosen dan tenaga kependidikan	Program Penguatan Rekognisi Internasional dan Pemanfaatan Kepakaran Dosen	Persentase dosen yang difasilitasi untuk studi lanjut S3, percepatan doktor, atau penguatan jabatan akademik.	Fasilitasi dosen untuk memperoleh rekognisi internasional dan penerapan hasil riset.	Persentase dosen yang memperoleh fasilitasi studi lanjut S3, percepatan doktor, atau penguatan jabatan akademik.	%	57,02	57,62	58,22	58,81	59,41	60,00	Surat undangan/penghargaan, bukti penerapan riset, kontrak mitra, dan laporan rekognisi.
4.1.3	Sasaran Strategis 4: Meningkatnya kualitas, rekognisi, kesejahteraan, dan produktivitas dosen dan tenaga kependidikan	Program Penguatan Kualifikasi Doktor, Jabatan Akademik, dan Kepakaran Dosen	Persentase keterlibatan dosen tetap dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja dalam tridharma.	Integrasi kontribusi praktisi profesional dalam pembelajaran, riset, dan pengabdian.	Persentase keterlibatan dosen tetap dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja dalam tridharma.	%	20	25	26,00	27,00	28,00	30,00	SK/kontrak praktisi, RPS, laporan kegiatan, dan bukti keterlibatan mitra industri.
4.1.4	Sasaran Strategis 4: Meningkatnya kualitas, rekognisi, kesejahteraan, dan produktivitas dosen dan tenaga kependidikan	Program Penguatan Kontribusi Praktisi Profesional dalam Tridharma	Jumlah dosen asing yang terlibat dalam pengajaran, riset, pembimbingan, penguji eksternal, atau kegiatan akademik global.	Pelibatan dosen asing dalam pembelajaran, riset, dan kegiatan akademik global.	Jumlah kegiatan akademik dan tridharma yang melibatkan dosen asing.	orang/mitra	270	1000	1200	1400	1600	1800	Surat undangan, CV dosen asing, jadwal kegiatan, rekaman/materi, dan laporan.
4.1.5	Sasaran Strategis 4: Meningkatnya	Program Internasionalisasi SDM Akademik	Jumlah Adjunct Professor yang terlibat dalam	Pelibatan Adjunct Professor dalam	Jumlah prodi atau kelompok riset yang melibatkan	Orang	30	34	40	45	50	55	SK/kontrak Adjunct Professor, jadwal kegiatan, output riset,

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
	kualitas, rekognisi, kesejahteraan, dan produktivitas dosen dan tenaga kependidikan	dan Kolaborasi Pengajaran Global	tridharma perguruan tinggi.	pengajaran, riset, dan penguatan jejaring akademik.	Adjunct Professor dalam tridharma per tahun.								dan laporan pelaksanaan.
4.1.6	Sasaran Strategis 4: Meningkatnya kualitas, rekognisi, kesejahteraan, dan produktivitas dosen dan tenaga kependidikan	Program Internasionalisasi SDM Akademik dan Kolaborasi Pengajaran Global	Jumlah visiting lecturer/professor dari luar negeri (daring/luring) yang terlibat dalam kegiatan akademik dan tridharma.	Pelibatan visiting lecturer/professor dalam pembelajaran, riset, pembimbingan, dan pengujian.	Jumlah sesi akademik yang melibatkan visiting lecturer/professor.	orang	318	800	1000	1200	1400	1600	Undangan, jadwal, daftar hadir, materi, berita acara, dan laporan kegiatan.
4.1.7	Sasaran Strategis 4: Meningkatnya kualitas, rekognisi, kesejahteraan, dan produktivitas dosen dan tenaga kependidikan	Program Internasionalisasi SDM Akademik dan Kolaborasi Pengajaran Global	Jumlah dosen yang memperoleh fasilitasi diseminasi riset pada konferensi internasional bereputasi dengan host selain Unhas.	Fasilitasi diseminasi riset dosen pada konferensi internasional bereputasi.	Jumlah dosen yang memperoleh fasilitasi diseminasi riset pada konferensi internasional.	orang	314	400	450	500	550	600	LoA/paper, surat tugas, sertifikat presenter, dan laporan diseminasi riset.
4.2.1	Sasaran Strategis 4: Meningkatnya kualitas, rekognisi, kesejahteraan, dan produktivitas dosen dan tenaga kependidikan	Program penguatan sistem kesejahteraan dan Produktivitas Dosen	Persentase dosen yang memperoleh tambahan pendapatan diluar gaji pokok baik yang bersumber dari APBN BPPTNBH dan NON APBN	Penguatan skema tambahan pendapatan dosen berbasis kinerja, produktivitas, dan kontribusi tridharma	Persentase dosen yang memperoleh tambahan pendapatan di luar gaji pokok sesuai ketentuan dan kemampuan fiskal universitas	%	100	100	100	100	100	100	Dokumen/skema tambahan pendapatan dosen, daftar penerima, rekap pembayaran, dan laporan evaluasi pelaksanaan
		Program Penguatan Sistem Kesejahteraan dan Produktivitas Tenaga Kependidikan	Persentase tenaga kependidikan yang memperoleh tambahan pendapatan	Penguatan skema tambahan pendapatan tenaga kependidikan berbasis kinerja layanan,	Persentase tenaga kependidikan yang memperoleh tambahan pendapatan di luar gaji pokok	%	100	100	100	100	100	100	Dokumen/skema tambahan pendapatan tenaga kependidikan, daftar penerima, rekap pembayaran, dan laporan evaluasi pelaksanaan

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
			diluar gaji pokok baik yang bersumber dari APBN BPPTNBH dan NON APBN	produktivitas, dan kontribusi unit kerja	sesuai ketentuan dan kemampuan fiskal universitas								

LAMPIRAN 1.5. MATRIKS KEGIATAN UTAMA DAN INDIKATOR KEGIATAN - SASARAN STRATEGIS 5

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
5.1.1	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Penguatan Zona Integritas, Reformasi Birokrasi, dan Budaya Anti Korupsi	Jumlah unit kerja yang memenuhi komponen LKE Zona Integritas dan rencana aksi reformasi birokrasi.	Pemenuhan komponen LKE Zona Integritas dan rencana aksi reformasi birokrasi unit kerja.	Jumlah unit kerja yang memenuhi komponen LKE ZI dan rencana aksi reformasi birokrasi secara kumulatif.	unit	3	2	2	3	4	5	LKE, rencana aksi, evidence ZI, laporan monev, dan tindak lanjut evaluasi.
5.1.2	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Penguatan SAKIP, Manajemen Risiko, dan Akuntabilitas Kinerja	Predikat SAKIP perguruan tinggi.	Penguatan perencanaan, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja berbasis SAKIP.	Predikat SAKIP perguruan tinggi yang didukung ketepatan dokumen kinerja unit.	predikat	A	AA	AA	AA	AA	AA	Perjanjian kinerja, laporan kinerja, pohon kinerja, monev risiko, dan evaluasi SAKIP.
5.1.3	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Penguatan Tata Kelola Keuangan Transparan dan Audit Berkualitas	Opini audit laporan keuangan.	Tindak lanjut rekomendasi audit dan penguatan tata kelola keuangan transparan.	Opini audit laporan keuangan yang didukung tindak lanjut rekomendasi audit.	predikat	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	Matriks tindak lanjut audit, bukti penyelesaian, laporan keuangan, dan hasil review.
5.1.4	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegrita	Program Penguatan Integritas Akademik dan	Jumlah laporan pelanggaran integritas akademik yang terjadi	Verifikasi dan tindak lanjut laporan pelanggaran integritas	Jumlah laporan pelanggaran integritas akademik yang	dokumen	0	0	0	0	0	0	Register laporan, berita acara verifikasi, keputusan tindak lanjut,

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
	s, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Pengawasan Internal	dan/atau ditangani sesuai prosedur.	akademik sesuai prosedur.	diverifikasi dan ditindaklanjuti sesuai prosedur.								dan laporan pengawasan.
5.1.5	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Pencegahan dan Penanganan Kekerasan, Narkoba, dan Korupsi	Persentase unit kerja yang menerapkan mekanisme pencegahan dan penanganan kekerasan, narkoba, dan korupsi.	Penerapan mekanisme pencegahan dan penanganan kekerasan, narkoba, dan korupsi.	Persentase unit kerja yang menerapkan mekanisme pencegahan dan penanganan sesuai standar.	%	100	100	100	100	100	100	SOP, kanal pelaporan, laporan edukasi, register kasus, dan bukti tindak lanjut.
5.2.1	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Peningkatan Mutu Layanan dan Kepuasan Sivitas Akademika	Persentase kepuasan sivitas akademika terhadap tata kelola unit.	Tindak lanjut hasil survei kepuasan sivitas akademika terhadap layanan dan tata kelola.	Persentase rekomendasi hasil survei kepuasan sivitas yang ditindaklanjuti unit kerja.	%	80.32	90	91,00	92,00	93,00	95,00	Laporan survei, matriks tindak lanjut, bukti perbaikan layanan, dan hasil evaluasi.
5.2.2	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Penguatan Komunikasi Publik dan Layanan Informasi Digital Bilingual	Persentase website dan media sosial unit kerja yang berkualitas, bilingual, dan ter-update sesuai standar layanan informasi publik.	Pemutakhiran website dan media sosial bilingual sesuai standar layanan informasi publik.	Persentase unit kerja yang memperbarui website dan media sosial bilingual sesuai standar.	%	88.57	100	100,00	100,00	100,00	100,00	Tautan website/media sosial, kalender konten, berita bilingual, dan laporan pemutakhiran.

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
5.3.1	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Diversifikasi Pendapatan Non-Pendidikan dan Kemitraan Pendanaan	Persentase pendapatan non-pendidikan/ UKT terhadap total pendapatan.	Pengembangan kerja sama pendanaan non-pendidikan yang menghasilkan pendapatan institusi.	Persentase pendapatan non-pendidikan/ UKT terhadap total pendapatan yang didukung kerja sama pendanaan non-pendidikan.	%	20,37	25,00	30	35	40	45	MoU/MoA/kontrak, bukti penerimaan, laporan realisasi, dan evaluasi kerja sama.
5.3.2	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Penguatan Produktivitas Aset dan Pendapatan Institusi	Persentase aset produktif yang dimanfaatkan untuk peningkatan pendapatan institusi.	Implementasi tindak lanjut rekomendasi kebijakan kesejahteraan dan produktivitas SDM.	Persentase aset produktif yang dipetakan, dimanfaatkan, dan dimonitor kontribusi pendapatannya.	%	50,91	59,35	62,32	65,43	68,71	72,14	Dokumen kebijakan, rencana aksi, bukti pelaksanaan, dan laporan evaluasi SDM.
5.3.3	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Diversifikasi Pendapatan Non-Pendidikan dan Kemitraan Pendanaan	Persentase peningkatan pendapatan non-DIPA yang menurunkan ketergantungan terhadap pendanaan pemerintah.	Pengembangan sumber pendapatan non-DIPA melalui kerja sama dan skema pendanaan alternatif.	Persentase peningkatan pendapatan non-DIPA yang menurunkan ketergantungan pendanaan pemerintah.	%	7,05	4,13	3,92	3,73	3,54	3,36	Daftar kerja sama pendanaan, kontrak, bukti penerimaan, dan laporan realisasi pendapatan.
5.3.4	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan,	Program Diversifikasi Pendapatan Non-Pendidikan dan Kemitraan Pendanaan	Persentase pendapatan industri terhadap total pendapatan.	Penguatan kontrak kerja sama industri yang menghasilkan	Persentase pendapatan industri terhadap total pendapatan yang didukung	%	6,65	9,00	14,25	19,50	24,75	30,00	Kontrak/MoA, invoice/bukti penerimaan, laporan pelaksanaan, dan evaluasi mitra.

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
	komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan			pendapatan institusi.	kontrak kerja sama industri.								
5.3.5	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Penguatan Dana Abadi dan Keberlanjutan Fiskal	Persentase dana abadi terhadap total aset.	Penguatan penghimpunan dan pengelolaan dana abadi secara berkelanjutan.	Persentase dana abadi terhadap total aset yang ditempatkan atau dikelola secara berkelanjutan.	%	1,01	4,00	6,75	9,50	12,25	15,00	Rekening/laporan dana abadi, MoA donor, bukti penempatan dana, dan laporan hasil kelola.
5.3.6	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Reinvestasi Pendapatan untuk Penguatan Tridharma dan Kapasitas Institusi	Persentase pendapatan dana masyarakat yang dialokasikan kembali melalui mekanisme reinvestasi prioritas institusi.	Pengelolaan reinvestasi pendapatan dana masyarakat untuk prioritas penguatan institusi.	Persentase pendapatan dana masyarakat yang dialokasikan melalui reinvestasi prioritas institusi.	%	20,77	24,61	24,61	24,61	24,61	24,61	Kebijakan reinvestasi, RKAT/DPA, bukti realisasi, dan laporan evaluasi pemanfaatan.
5.3.7	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Reinvestasi Pendapatan untuk Penguatan Tridharma dan Kapasitas Institusi	Proporsi alokasi reinvestasi pendapatan dana masyarakat untuk penguatan riset.	Pengalokasian reinvestasi pendapatan dana masyarakat untuk penguatan riset unggulan.	Nilai atau proporsi alokasi reinvestasi untuk penguatan riset.	%	10,11	10,11	10,11	10,11	10,11	10,11	RKAT/DPA, daftar hibah riset, kontrak penelitian, dan laporan realisasi anggaran.
5.3.8	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata	Program Reinvestasi Pendapatan untuk	Proporsi alokasi reinvestasi pendapatan	Pengalokasian reinvestasi pendapatan	Nilai atau proporsi alokasi reinvestasi	%	8,52	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	RKAT/DPA, daftar peserta, sertifikat, dan

No.	Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Kegiatan Utama	Indikator Kegiatan	Satuan	Baseline 2025	2026	2027	2028	2029	2030	Output/Bukti Utama
	kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Penguatan Tridharma dan Kapasitas Institusi	dana masyarakat untuk upskilling dan upgrading dosen.	untuk upskilling dan upgrading dosen.	untuk upskilling dan upgrading dosen.								laporan realisasi pengembangan dosen.
5.3.9	Sasaran Strategis 5: Meningkatnya tata kelola berintegritas, kualitas layanan, komunikasi publik, dan kemandirian pendanaan	Program Reinvestasi Pendapatan untuk Penguatan Tridharma dan Kapasitas Institusi	Proporsi alokasi reinvestasi pendapatan dana masyarakat untuk updating laboratorium.	Pengalokasian reinvestasi pendapatan untuk updating peralatan dan fasilitas laboratorium.	Nilai atau proporsi alokasi reinvestasi untuk updating laboratorium.	%	2,14	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	RKAT/DPA, daftar peralatan, bukti pengadaan/pemeliharaan, dan laporan pemanfaatan lab.

LAMPIRAN 2. CATATAN METODOLOGIS BASELINE, TARGET, DAN PENGGUNAAN UNTUK RKAT

Aspek	Catatan Metodologis
Basis baseline	Baseline menggunakan data/capaian 2025 pada matriks Excel dan diselaraskan dengan laporan analisis capaian kinerja Unhas 2018-2025.
Target 2025-2029	Target mengikuti file Excel yang diunggah dan digunakan untuk menghubungkan Renstra 2025-2029 dengan horizon Unhas/Rektor 2030.
Status capaian 2026	Data 2026 tidak digunakan sebagai baseline pemeringkatan karena bersifat rilis/data berjalan atau berada dalam fase transisi metodologi.
Konsolidasi sasaran	Sasaran strategis disederhanakan menjadi lima sasaran utama. Indikator teknis tetap dipertahankan di bawah masing-masing sasaran.
Program dan kegiatan	Program menjadi pengungkit sasaran; kegiatan menjadi dasar operasional RKAT unit kerja.
Monev	Output/bukti utama menjadi dasar monitoring dan evaluasi serta penelusuran kontribusi unit kerja terhadap indikator program dan sasaran.
Validasi	Target yang bersifat proyeksi atau memerlukan konfirmasi tetap perlu divalidasi dalam RKAT, Perkin, dan unit data terkait sebelum penetapan final.
Indikator tahunan	Mengukur capaian dalam satu tahun. Target dapat berfluktuasi hanya apabila memiliki dasar dan justifikasi; realisasi tidak dijumlahkan antar-tahun kecuali indikator secara tegas dirumuskan kumulatif.
Indikator kumulatif	Mengukur posisi terakumulasi sampai tahun tertentu. Target tidak boleh lebih rendah daripada baseline kumulatif yang telah tervalidasi, kecuali terdapat perubahan cakupan atau denominator yang dijelaskan secara formal.
Validasi denominator dan persentase	Setiap persentase wajib memiliki pembilang, penyebut, cakupan unit, periode, sumber data, dan rumus yang terdokumentasi. Nilai di atas 100% tidak digunakan sebelum definisi dan datanya direkonsiliasi.
Register bukti	Setiap capaian harus terhubung dengan tahun, unit pemilik, sumber data, lokasi bukti, status verifikasi, serta hubungan dengan pendidikan, riset, inovasi, pengabdian, BMI, dan dampak.
Benchmarking	Target strategis dan klaim daya saing dibandingkan secara berkala dengan perguruan tinggi sejenis pada tingkat nasional dan/atau internasional menggunakan sumber dan tahun pembanding yang sama.

