



RENCANA STRATEGIS FUNGSIONAL

**BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA
UIN ALAUDDIN MAKASSAR
TAHUN 2025–2029**

Penjabaran Operasional Rencana Strategis
UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN MAKASSAR

2025



KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN MAKASSAR
NOMOR 421 TAHUN 2025

TENTANG
PENETAPAN RENCANA STRATEGIS FUNGSIONAL
BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN MAKASSAR TAHUN 2025-2029

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN MAKASSAR

- Menimbang : a. bahwa untuk menjabarkan arah kebijakan, sasaran, program, indikator kinerja, dan kerangka pendanaan pengembangan sumber daya manusia dalam Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar Tahun 2025-2029, perlu disusun Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia Tahun 2025-2029;
- b. bahwa Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar Tahun 2025-2029 telah disusun melalui proses evaluasi, penyelarasan, dan pembahasan dengan unit kerja terkait sebagai dokumen operasional pengembangan dosen dan tenaga kependidikan;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar tentang Penetapan Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar Tahun 2025-2029.

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020;



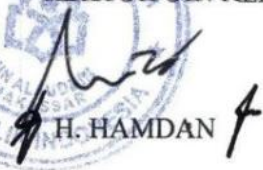
8. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 2 Tahun 2006 tentang Pedoman Pembayaran atas Badan Pendapatan dan Belanja Negara di Lingkungan Departemen Agama;
9. Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2025 tentang Penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Kementerian/Lembaga;
10. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi
11. Peraturan Menteri Agama Nomor 20 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 8 Tahun 2016;
12. Peraturan Menteri Agama Nomor 25 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 50 Tahun 2022;
13. Keputusan Menteri Agama Nomor 1100 Tahun 2024 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Satuan Kerja pada Kementerian Agama Tahun 2025-2029;
14. Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar Nomor 73 Tahun 2025 tentang Penetapan Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar Tahun 2025-2029.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :** KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN MAKASSAR TENTANG PENETAPAN RENCANA STRATEGIS FUNGSIONAL BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN MAKASSAR TAHUN 2025-2029.
- Kesatu :** Menetapkan Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar Tahun 2025-2029 sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- Kedua :** Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU merupakan dokumen operasional turunan dari Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar Tahun 2025-2029 dan menjadi pedoman dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, pengendalian, serta peningkatan pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan.
- Ketiga :** Fakultas, pascasarjana, biro, lembaga, satuan pengawasan internal, unit pelaksana teknis, program studi, dan unit kerja lainnya wajib menjabarkan sasaran, indikator, program, target, dan kebutuhan pendanaan yang relevan ke dalam rencana kerja, perjanjian kinerja, dan dokumen penganggaran tahunan sesuai kewenangannya.



- Keempat : Apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini, akan dilakukan pembetulan dan perbaikan sebagaimana mestinya.
- Kelima : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Gowa
Pada Tanggal : 28 Februari 2025
REKTOR UIN ALAUDDIN MAKASSAR,

H. HAMDAN

Tembusan:

1. Sekretaris Jenderal c.q. Kepala Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Agama Republik Indonesia di Jakarta;
2. Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia di Jakarta;
3. Ketua Senat Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar;
4. Para Wakil Rektor dan Kepala Biro lingkup Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar;
5. Para Dekan, Direktur Pascasarjana, Ketua Lembaga, Kepala SPI, dan Kepala UPT lingkup Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar;
6. Arsip



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 dapat disusun. Dokumen ini merupakan bagian dari ikhtiar kelembagaan untuk memperkuat pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan secara terarah, terukur, terintegrasi, dan berkelanjutan dalam mendukung pencapaian visi UIN Alauddin Makassar sebagai Pusat Pencerahan dan Transformasi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) Berbasis Peradaban Islam.

Renstra Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia ini disusun sebagai penjabaran operasional arah pengembangan, tujuan, sasaran, indikator kinerja, dan target bidang sumber daya manusia yang ditetapkan dalam Renstra UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029. Kedudukannya bukan sebagai dokumen perencanaan yang berdiri sendiri, melainkan sebagai instrumen untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan, program, dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian sasaran universitas. Oleh karena itu, indikator dan target kinerja dalam dokumen ini diselaraskan dengan indikator dan target Renstra universitas serta dijabarkan lebih lanjut sesuai kebutuhan dan fungsi pengelolaan sumber daya manusia.

Perubahan lingkungan pendidikan tinggi, transformasi digital, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta meningkatnya tuntutan terhadap mutu, akuntabilitas, dan daya saing institusi menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor strategis dalam pengembangan universitas. Arah pengembangan UIN Alauddin Makassar menuju penguatan universitas berbasis penelitian membutuhkan dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi, kompetensi, produktivitas, integritas, serta kapasitas kolaborasi nasional dan internasional. Pengelolaan sumber daya manusia karena itu tidak dapat terbatas pada pelayanan administrasi kepegawaian, tetapi harus berkembang menjadi manajemen sumber daya manusia yang strategis, berbasis kebutuhan, kinerja, kompetensi, sistem merit, dan data yang terintegrasi.

Dokumen ini memuat kondisi dan permasalahan sumber daya manusia, keselarasan dengan sasaran universitas, arah kebijakan, strategi, program prioritas, target kinerja, kerangka regulasi, kerangka kelembagaan, kebutuhan pendanaan, serta mekanisme monitoring dan evaluasi. Fokus pengembangannya mencakup pemenuhan dan pemerataan dosen serta tenaga kependidikan; peningkatan kualifikasi akademik; pengembangan kompetensi dan sertifikasi profesi; percepatan jabatan akademik dan jabatan fungsional; pengembangan karier dan manajemen talenta; peningkatan profesionalisme ASN; digitalisasi layanan kepegawaian; serta penguatan budaya kerja, integritas, moderasi beragama, dan orientasi mutu.

Keberhasilan pelaksanaan Renstra Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia memerlukan komitmen pimpinan, koordinasi lintas unit, dukungan pendanaan, ketersediaan data yang akurat, serta konsistensi dalam monitoring dan evaluasi. Dokumen ini diharapkan menjadi



acuan bagi biro, fakultas, pascasarjana, lembaga, unit pelaksana teknis, dan seluruh unit kerja dalam menyusun rencana kerja tahunan, program pengembangan sumber daya manusia, kebutuhan anggaran, perjanjian kinerja, dan langkah peningkatan mutu secara berkelanjutan. Pelaksanaannya harus tetap adaptif terhadap hasil evaluasi kinerja, perubahan kebijakan, dan perkembangan kebutuhan strategis universitas.

Kami menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan pemikiran, data, dan kontribusi dalam penyusunan dokumen ini. Semoga Renstra Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 menjadi pedoman yang efektif dalam membangun sumber daya manusia yang profesional, unggul, moderat, adaptif, berintegritas, dan berdaya saing, sekaligus memperkuat tata kelola universitas dalam mewujudkan pendidikan tinggi Islam yang bermutu dan berkemaslahatan.

Semoga Allah Swt. senantiasa memberikan petunjuk, pertolongan, dan rida-Nya atas setiap ikhtiar yang dilakukan untuk kemajuan UIN Alauddin Makassar.

Samata-Gowa, 28 Februari 2025

Rektor UIN Alauddin Makassar,

Prof. H. Hamdan Juhannis, M.A., Ph.D.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
DAFTAR SINGKATAN.....	xii
RINGKASAN EKSEKUTIF	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Kedudukan Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia	3
1.3 Landasan Hukum	4
1.4 Maksud dan Tujuan Penyusunan.....	5
1.5 Ruang Lingkup.....	6
1.6 Kondisi Umum dan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Tahun 2020–2024	7
1.7 Aspirasi dan Kebutuhan Pemangku Kepentingan	18
1.8 Potensi dan Permasalahan Sumber Daya Manusia	22
1.9 Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029	30
BAB II KESELARASAN STRATEGIS DAN SASARAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	38
2.1 Kedudukan Pengembangan SDM dalam Arah Pengembangan Universitas	39
2.2 Keselarasan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Visi UIN Alauddin Makassar.....	41
2.3 Keselarasan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Misi UIN Alauddin Makassar.....	44
2.4 Kontribusi Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Tujuan UIN Alauddin Makassar.....	48
2.5 Arah Pengembangan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029.....	54
2.6 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	61
2.7 Sasaran Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia	67

2.8 Indikator Kinerja Sasaran Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	69
2.9 Peta Keterkaitan Tujuan, Sasaran, Indikator, dan Isu Strategis	78
BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, PROGRAM PRIORITAS, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	85
3.1 Arah Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	86
3.2 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia	89
3.3 Program Prioritas Pengembangan Sumber Daya Manusia	96
3.4 Peta Keterkaitan Arah Kebijakan, Strategi, Program, dan Indikator Kinerja	105
3.5 Kerangka Regulasi Pengembangan Sumber Daya Manusia	110
3.6 Kerangka Kelembagaan Pengembangan Sumber Daya Manusia	116
3.7 Mekanisme Implementasi dan Tahapan Pelaksanaan.....	122
3.8 Risiko Strategis dan Mitigasi Pelaksanaan	129
3.9 Monitoring, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan Pelaksanaan	137
BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	145
4.1 Prinsip Penetapan Target Kinerja	146
4.2 Target Indikator Kinerja Utama Pengembangan SDM	148
4.3 Target Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan SDM.....	153
4.4 Target Program Prioritas Pengembangan SDM.....	169
4.5 Kerangka Pendanaan Pengembangan SDM.....	176
4.6 Matriks Target Kinerja dan Pendanaan.....	186
4.7 Mekanisme Penyesuaian Target dan Pendanaan.....	196
BAB V PENUTUP	199
5.1 Kaidah Pelaksanaan	199
5.2 Keberhasilan Pelaksanaan	200
5.3 Penutup	202

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah, Sertifikasi, Peningkatan Kompetensi, dan Kualifikasi Akademik Dosen UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024	8
Tabel 1.2 Sebaran Dosen Tetap Berdasarkan Fakultas, Kualifikasi Pendidikan, dan Jabatan Akademik Tahun 2024	9
Tabel 1.3 Kondisi Pemenuhan Dosen Tetap Homebase Program Studi Tahun 2024 ...	11
Tabel 1.4 Kualifikasi Pendidikan Tenaga Kependidikan UIN Alauddin Makassar Tahun 2024	12
Tabel 1.5 Sebaran Tenaga Kependidikan Berdasarkan Status Kepegawaian Tahun 2024	13
Tabel 1.6 Tenaga Kependidikan Berdasarkan Kelompok Jabatan Tahun 2024.....	14
Tabel 1.7 Proyeksi Dosen dan Tenaga Kependidikan yang Memasuki Masa Pensiun Tahun 2025–2029.....	15
Tabel 1.8 Kesenjangan dan Prioritas Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar	18
Tabel 2.1 Indikator Kinerja Sasaran Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	70
Tabel 2.2 Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	74
Tabel 2.3 Peta Keterkaitan Tujuan, Sasaran Strategis, Indikator Kinerja, dan Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	79
Tabel 3.1 Keterkaitan Arah Kebijakan, Strategi, Program Prioritas, dan Indikator Kinerja Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	106
Tabel 3.2 Kerangka Regulasi Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	114
Tabel 3.3 Pembagian Peran dan Tanggung Jawab Unit dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	118
Tabel 3.4 Tahapan Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	127
Tabel 3.5 Risiko Strategis dan Mitigasi Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	130
Tabel 3.6 Mekanisme Monitoring, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	141
Tabel 4.1 Target IKSP Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029	149
Tabel 4.2 Target IKSK pada SK.2132.4 Tahun 2025–2029.....	150
Tabel 4.3 Target IKRO Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029 ...	153
Tabel 4.4 Definisi Operasional dan Formula Pengukuran IKFP-SDM	159
Tabel 4.5 Sumber Data, Frekuensi Pengukuran, dan Penanggung Jawab IKFP-SDM	166
Tabel 4.6 Target Program Prioritas Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	169
Tabel 4.7 Prinsip Pendanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia	178



Tabel 4.8 Sumber Pendanaan dan Pemanfaatannya	179
Tabel 4.9 Prioritas Alokasi Pendanaan Tahun 2025–2029	180
Tabel 4.10 Proyeksi Indikatif Pendanaan Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029 (dalam juta).....	182
Tabel 4.11 Instrumen Evaluasi Pendanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia ..	186
Tabel 4.12 Matriks Target Kinerja dan Pendanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029	187
Tabel 4.13 Mekanisme Penyesuaian Target dan Pendanaan.....	197



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perkembangan Kualifikasi dan Kompetensi Dosen UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024.....	8
Gambar 1.2 Proporsi Dosen Tetap Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jabatan Akademik Tahun 2024.....	10
Gambar 1.3 Peta Aspirasi dan Kebutuhan Pemangku Kepentingan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar.....	22
Gambar 1.4 Potensi dan Permasalahan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar	26
Gambar 1.5 Matriks SWOT Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar	29
Gambar 1.6 Analisis Strategi Silang dan Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.....	36
Gambar 2.1 Kedudukan Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Arah Pengembangan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.....	41
Gambar 2.2 Keselarasan Misi UIN Alauddin Makassar dengan Orientasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029.....	47
Gambar 2.3 Kontribusi Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Tujuan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	53
Gambar 2.4 Peta Arah Pengembangan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	60
Gambar 2.5 Kerangka Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	67
Gambar 2.6 Peta Keterkaitan Tujuan dan Sasaran Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	69
Gambar 2.7 Peta Keterkaitan Tujuan, Sasaran Strategis, Indikator Kinerja, dan Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	83
Gambar 3.1 Kerangka Implementasi Arah Kebijakan, Strategi, Program Prioritas, dan Indikator Kinerja Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	110
Gambar 3.2 Kerangka Kelembagaan dan Mekanisme Koordinasi Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.....	122
Gambar 3.3 Peta Jalan Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029	129
Gambar 3.4 Siklus Pengelolaan Risiko Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.....	136
Gambar 3.5 Siklus Monitoring, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.....	143



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Metadata Indikator Kinerja Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029	203
Lampiran 2. Register Risiko Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029	210



DAFTAR SINGKATAN

AAKK	: Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerja Sama
ABK	: Analisis Beban Kerja
Anjab	: Analisis Jabatan
ASN	: Aparatur Sipil Negara
AUPK	: Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan
BLU	: Badan Layanan Umum
CES	: Course Evaluation Survey
e-IKU	: Elektronik Indikator Kinerja Utama
e-LKD	: Elektronik Laporan Kinerja Dosen
e-LKP	: Elektronik Laporan Kinerja Pegawai
IKFP	: Indikator Kinerja Fungsional Pendukung
IKRO	: Indikator Kinerja Rincian Output
IKSK	: Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan
IKSP	: Indikator Kinerja Sasaran Program
IKU	: Indikator Kinerja Utama
IO	: International Office
IP ASN	: Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara
KMA	: Keputusan Menteri Agama
KRO	: Klasifikasi Rincian Output
LKjIP	: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah
LPM	: Lembaga Penjaminan Mutu
LP2M	: Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Non-ASN	: Pegawai Non-Aparatur Sipil Negara
PDDikti	: Pangkalan Data Pendidikan Tinggi
PK	: Perjanjian Kinerja
PNBP	: Penerimaan Negara Bukan Pajak
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
PP	: Peraturan Pemerintah
PPPK	: Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
PTK Islam	: Perguruan Tinggi Keagamaan Islam
PTKI	: Perguruan Tinggi Keagamaan Islam
PTKIN	: Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri
PUSTIPAD	: Pusat Teknologi Informasi dan Pangkalan Data
Renstra	: Rencana Strategis
RIP	: Rencana Induk Pengembangan
RKA-K/L	: Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga
RKT	: Rencana Kerja Tahunan
RM	: Rupiah Murni
RO	: Rincian Output
RPJMN	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional



SAKIP	: Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
SDM	: Sumber Daya Manusia
SINTA	: Science and Technology Index
SK	: Sasaran Kegiatan
SK Rektor	: Surat Keputusan Rektor
SKP	: Sasaran Kinerja Pegawai
SP	: Sasaran Program
SPBE	: Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
SPI	: Satuan Pengawasan Internal
STEM	: Science, Technology, Engineering, and Mathematics
UIN	: Universitas Islam Negeri
UINAM	: Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar
UPT	: Unit Pelaksana Teknis
UU	: Undang-Undang
WBK	: Wilayah Bebas dari Korupsi
WBKM	: Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani
ZI	: Zona Integritas



RINGKASAN EKSEKUTIF

Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 merupakan dokumen penjabaran tematik dan operasional dari Rencana Strategis UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029. Dokumen ini disusun untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan, sasaran program, sasaran kegiatan, indikator kinerja, dan target universitas ke dalam arah kebijakan, strategi, program prioritas, kegiatan, kebutuhan pendanaan, serta mekanisme pengendalian di bidang sumber daya manusia. Dengan kedudukan tersebut, Renstra Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia tidak membentuk visi, misi, tujuan, dan sasaran institusional yang terpisah, tetapi memastikan bahwa pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan memberikan kontribusi langsung dan terukur terhadap pencapaian sasaran UIN Alauddin Makassar.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam mewujudkan visi UIN Alauddin Makassar sebagai Pusat Pencerahan dan Transformasi Ipteks Berbasis Peradaban Islam. Pencapaian visi tersebut membutuhkan dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi akademik yang memadai, kompetensi profesional, produktivitas tinggi, integritas, kemampuan beradaptasi terhadap transformasi digital, serta kapasitas untuk membangun kolaborasi nasional dan internasional. Penguatan sumber daya manusia juga menjadi prasyarat dalam mendukung transisi arah pengembangan universitas dari dominasi penyelenggaraan pendidikan menuju penguatan penelitian, inovasi, hilirisasi hasil riset, pengabdian kepada masyarakat berbasis riset, dan peningkatan reputasi akademik.

Kondisi sumber daya manusia pada akhir periode 2020–2024 menunjukkan adanya modal kelembagaan yang cukup kuat. Pada tahun 2024, UIN Alauddin Makassar memiliki 815 dosen, yang terdiri atas 352 dosen berkualifikasi doktor, 462 dosen berkualifikasi magister, dan satu dosen berkualifikasi sarjana. Komposisi jabatan akademik dosen didominasi oleh jabatan lektor, sedangkan jumlah dosen pada jenjang lektor kepala dan guru besar masih perlu ditingkatkan untuk memperkuat kepemimpinan akademik, kapasitas penelitian, produktivitas publikasi, dan pengembangan program studi. Pada sisi tenaga kependidikan, universitas telah didukung oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan dan jenis jabatan yang beragam, tetapi distribusi, kesesuaian kompetensi, pemenuhan jabatan fungsional, dan pemerataan beban kerja antarunit masih memerlukan penataan secara berkelanjutan.

Evaluasi kondisi sumber daya manusia juga menunjukkan sejumlah permasalahan strategis. Permasalahan tersebut meliputi belum optimalnya proporsi dosen berkualifikasi doktor; masih terbatasnya jumlah lektor kepala dan guru besar; belum meratanya distribusi dosen tetap homebase pada program studi; belum optimalnya pengalaman dosen di luar kampus dan rekognisi akademik internasional; terbatasnya sertifikasi kompetensi dan profesi, terutama sertifikasi internasional; serta masih adanya



kesenjangan kompetensi digital, riset, publikasi, kepemimpinan, dan administrasi modern. Pada tenaga kependidikan, tantangan utama berkaitan dengan pemenuhan jabatan fungsional, pemetaan kompetensi, pengembangan karier, kesesuaian penempatan, dan tingginya beban pelayanan pada sejumlah unit kerja.

Pada aspek tata kelola, pengelolaan sumber daya manusia masih perlu ditransformasikan dari pendekatan yang dominan administratif menuju manajemen sumber daya manusia yang strategis. Data kepegawaian, pengembangan kompetensi, kinerja, remunerasi, riwayat jabatan, pemetaan talenta, dan kebutuhan pegawai belum seluruhnya terintegrasi dalam satu sistem informasi yang mendukung pengambilan keputusan secara cepat dan berbasis bukti. Implementasi sistem merit, manajemen talenta, perencanaan suksesi, pengembangan karier, penghargaan berbasis kinerja, serta monitoring dan evaluasi pengembangan pegawai juga masih perlu diperkuat dan diterapkan secara konsisten di seluruh unit kerja.

Berdasarkan kondisi tersebut, arah pengembangan sumber daya manusia tahun 2025–2029 difokuskan pada delapan agenda utama. **Pertama**, pemenuhan, pemerataan, dan penempatan dosen serta tenaga kependidikan berdasarkan analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, kebutuhan program studi, dan arah pengembangan kelembagaan. **Kedua**, peningkatan kualifikasi akademik dosen melalui fasilitasi studi doctoral, bantuan penyelesaian studi, monitoring kemajuan studi, dan penguatan kebijakan pengembangan dosen berbasis kebutuhan bidang keilmuan. **Ketiga**, percepatan jabatan akademik dosen menuju lektor kepala dan guru besar serta penguatan jabatan fungsional tenaga kependidikan. **Keempat**, pengembangan kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, digital, penelitian, pembelajaran, dan pelayanan melalui pelatihan, sertifikasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pengembangan profesi.

Kelima, pengembangan manajemen talenta, kaderisasi, dan suksesi kepemimpinan akademik maupun administratif berdasarkan kompetensi, kinerja, potensi, dan integritas. Keenam, transformasi digital layanan sumber daya manusia melalui integrasi data, penyederhanaan proses, penguatan layanan kepegawaian elektronik, serta pengembangan sistem informasi yang dapat diakses secara cepat, aman, dan akuntabel. Ketujuh, penguatan budaya kerja, disiplin, etika profesi, integritas, moderasi beragama, orientasi pelayanan, dan budaya mutu. Kedelapan, peningkatan daya saing global sumber daya manusia melalui sertifikasi kompetensi atau profesi internasional, pengalaman akademik dan profesional di luar kampus, keterlibatan dalam forum ilmiah, mobilitas internasional, penguatan kemampuan bahasa asing, serta perluasan jejaring kolaborasi.

Sasaran dan indikator kinerja bidang sumber daya manusia diturunkan secara langsung dari sasaran program dan sasaran kegiatan Renstra UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029. Indikator utama yang didukung mencakup persentase dosen berkualifikasi akademik doktor, baik secara keseluruhan maupun berdasarkan rumpun STEM dan non-



STEM; persentase dosen yang memiliki pengalaman di luar kampus; persentase dosen yang menduduki jabatan lektor, lektor kepala, dan guru besar; persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh peningkatan kompetensi; persentase dosen yang menjadi narasumber forum ilmiah; rasio dosen asing terhadap dosen dalam negeri; serta pemenuhan tenaga kependidikan pada jenjang jabatan fungsional.

Indikator tersebut dilengkapi dengan indikator mengenai kepemilikan Sinta ID aktif, kinerja pembelajaran dosen berdasarkan evaluasi pembelajaran atau Course Evaluation Survey, sertifikasi kompetensi atau profesi internasional dosen dan tenaga kependidikan, Indeks Profesionalisme ASN, penyusunan rencana kebutuhan pegawai, pemetaan kompetensi, penghargaan bagi pegawai berprestasi, implementasi transformasi digital, pembangunan Zona Integritas, serta kepuasan terhadap layanan kepegawaian. Kode, nomenklatur, satuan, definisi, baseline, dan target tahunan indikator yang berasal dari Renstra universitas ditetapkan sama dengan Renstra induk. Indikator tambahan yang diperlukan untuk pengelolaan operasional ditempatkan sebagai indikator kinerja fungsional pendukung dan tidak menggantikan indikator utama universitas.

Pencapaian sasaran tersebut dilaksanakan melalui sejumlah program prioritas, yaitu Program Pemenuhan dan Pemerataan Sumber Daya Manusia; Program Peningkatan Kualifikasi Akademik; Program Percepatan Jabatan Akademik dan Jabatan Fungsional; Program Pengembangan Kompetensi dan Sertifikasi; Program Manajemen Talenta dan Pengembangan Kepemimpinan; Program Digitalisasi dan Integrasi Layanan Kepegawaian; Program Penguatan Budaya Kerja, Integritas, dan Moderasi Beragama; serta Program Internasionalisasi Sumber Daya Manusia. Setiap program dijabarkan ke dalam kegiatan, keluaran, target tahunan, unit penanggung jawab, sumber data, risiko, langkah mitigasi, dan kebutuhan pendanaan.

Pelaksanaan Renstra Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia didukung oleh kerangka regulasi dan kelembagaan yang jelas. Rektor bertindak sebagai penanggung jawab tertinggi, Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan memberikan arah kebijakan, sedangkan Biro Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan mengoordinasikan pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia. Pelaksanaannya melibatkan bidang akademik, perencanaan, keuangan, Lembaga Penjaminan Mutu, Satuan Pengawasan Internal, PUSTIPAD, fakultas, pascasarjana, lembaga, unit pelaksana teknis, dan program studi sesuai peran masing-masing. Koordinasi lintas unit diperlukan agar perencanaan kebutuhan, pengembangan kompetensi, pengelolaan karier, integrasi data, monitoring kinerja, dan penganggaran dapat berjalan secara terpadu.

Kerangka pendanaan disusun berdasarkan keterkaitan antara indikator, strategi, program, kegiatan, dan keluaran. Sumber pendanaan dapat berasal dari Rupiah Murni, PNBP atau BLU, hibah, kerja sama nasional dan internasional, serta sumber lain yang sah sesuai ketentuan. Pendanaan diprioritaskan untuk kegiatan yang memberikan kontribusi



langsung terhadap pencapaian target, terutama studi lanjut, percepatan jabatan akademik, sertifikasi kompetensi, pengembangan jabatan fungsional, asesmen dan pemetaan kompetensi, integrasi sistem informasi, serta penguatan layanan kepegawaian.

Monitoring dan evaluasi dilaksanakan secara berkala melalui pengukuran capaian indikator, evaluasi program, validasi data, penilaian efektivitas penggunaan anggaran, pemantauan risiko, dan penyusunan tindak lanjut. Hasil evaluasi menjadi dasar penyusunan rencana kerja tahunan, perjanjian kinerja, penganggaran, pengembangan program, dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Setiap indikator dilengkapi metadata yang memuat definisi operasional, formula, satuan, sumber data, frekuensi pengukuran, penanggung jawab, dan unit verifikasi untuk menjamin konsistensi dan akuntabilitas pengukuran.

Melalui pelaksanaan Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029, UIN Alauddin Makassar diharapkan memiliki sumber daya manusia yang semakin profesional, unggul, moderat, adaptif, produktif, berintegritas, dan berdaya saing. Penguatan tersebut diharapkan tidak hanya meningkatkan kualitas layanan kepegawaian, tetapi juga memberikan dampak terhadap mutu pembelajaran, produktivitas penelitian, kualitas pengabdian kepada masyarakat, penguatan tata kelola, pengembangan kelembagaan, dan peningkatan reputasi UIN Alauddin Makassar pada tingkat nasional maupun internasional.



BAB I

PENDAHULUAN

“ Sumber daya manusia yang unggul, profesional, berintegritas, dan berdaya saing global adalah fondasi utama terwujudnya UIN Alauddin Makassar yang unggul, ijtihad, dan berperadaban. ”





BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan unsur strategis yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Kualitas dosen dan tenaga kependidikan berpengaruh langsung terhadap mutu pembelajaran, produktivitas penelitian, relevansi pengabdian kepada masyarakat, efektivitas layanan akademik dan administrasi, serta kapasitas institusi dalam merespons perubahan lingkungan pendidikan tinggi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia tidak dapat ditempatkan semata-mata sebagai fungsi administratif, tetapi harus dikembangkan sebagai instrumen strategis untuk mendukung pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran UIN Alauddin Makassar.

Visi UIN Alauddin Makassar sebagai Pusat Pencerahan dan Transformasi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) Berbasis Peradaban Islam menuntut tersedianya sumber daya manusia yang unggul secara akademik dan profesional, berintegritas, moderat, adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat. Dosen dan tenaga kependidikan memiliki peran yang saling melengkapi dalam mewujudkan visi tersebut. Dosen berperan dalam pengembangan keilmuan, pembelajaran, penelitian, publikasi, inovasi, dan pengabdian kepada masyarakat, sedangkan tenaga kependidikan memastikan terselenggaranya tata kelola, layanan teknis, administrasi, pengelolaan data, sarana pendukung, dan pelayanan kelembagaan secara efektif.

Arah pengembangan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 juga ditandai oleh penguatan diferensiasi misi dari perguruan tinggi yang dominan berorientasi pada pendidikan menuju perguruan tinggi yang semakin kuat dalam penelitian. Transisi tersebut membutuhkan peningkatan proporsi dosen berkualifikasi doktor, percepatan kenaikan jabatan akademik menuju lektor kepala dan guru besar, penguatan kompetensi penelitian dan publikasi, peningkatan keterlibatan dosen dalam jejaring akademik nasional dan internasional, serta penyediaan tenaga kependidikan profesional yang mampu mendukung tata kelola penelitian, inovasi, hilirisasi hasil riset, dan layanan akademik berbasis teknologi.

Perubahan kebijakan pendidikan tinggi, perkembangan teknologi digital, internasionalisasi, reformasi birokrasi, penerapan sistem merit, serta meningkatnya tuntutan terhadap akuntabilitas dan kualitas pelayanan menimbulkan kebutuhan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan pegawai harus didasarkan pada analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, kompetensi, kinerja, potensi, dan kebutuhan organisasi. Pada saat yang sama, layanan kepegawaian harus bergerak menuju sistem yang terintegrasi, berbasis data, mudah diakses, transparan, dan mampu menyediakan informasi yang akurat untuk mendukung pengambilan keputusan.



Kondisi sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar menunjukkan adanya modal kelembagaan yang kuat sekaligus sejumlah kesenjangan yang perlu ditangani secara sistematis. Universitas telah didukung oleh dosen dan tenaga kependidikan dengan latar belakang pendidikan, kompetensi, pengalaman, dan jabatan yang beragam. Proporsi dosen berkualifikasi doktor menunjukkan perkembangan positif, sistem remunerasi dan evaluasi kinerja telah diterapkan, serta berbagai pedoman pengelolaan dan pengembangan pegawai telah tersedia. Namun demikian, masih diperlukan peningkatan jumlah dosen berkualifikasi doktor, lektor kepala, dan guru besar; pemerataan dosen tetap homebase; penguatan jabatan fungsional tenaga kependidikan; peningkatan sertifikasi kompetensi; serta penataan distribusi pegawai berdasarkan kebutuhan riil setiap unit kerja.

Kesenjangan kompetensi juga masih ditemukan dalam bidang pembelajaran digital, penelitian, publikasi ilmiah, pengelolaan data, administrasi modern, kepemimpinan, pelayanan publik, kemampuan bahasa asing, dan kolaborasi internasional. Selain itu, data kepegawaian, kinerja, remunerasi, pengembangan kompetensi, riwayat jabatan, dan pemetaan talenta belum seluruhnya terintegrasi dalam satu ekosistem informasi. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya transformasi pengelolaan sumber daya manusia dari model yang dominan administratif menuju manajemen sumber daya manusia strategis yang berorientasi pada kompetensi, kinerja, talenta, layanan, dan pencapaian hasil.

Pengembangan kelembagaan UIN Alauddin Makassar juga memerlukan dukungan perencanaan sumber daya manusia yang lebih responsif. Penguatan program studi, pengembangan pendidikan profesi dan pascasarjana, operasionalisasi rumah sakit pendidikan, penguatan Lembaga Pemeriksa Halal, Lembaga Sertifikasi Profesi, Ma'had Al-Jami'ah, perpustakaan, layanan disabilitas, keselamatan dan kesehatan kerja, bimbingan konseling, teknologi informasi, penjaminan mutu, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat membutuhkan dosen dan tenaga kependidikan dengan jumlah, kualifikasi, kompetensi, dan bidang keahlian yang sesuai. Perencanaan kebutuhan pegawai karena itu harus mempertimbangkan tidak hanya kondisi saat ini, tetapi juga proyeksi pengembangan akademik dan kelembagaan sampai dengan tahun 2029.

Dalam konteks tersebut, diperlukan dokumen perencanaan fungsional yang mampu menerjemahkan sasaran dan indikator Renstra UIN Alauddin Makassar ke dalam kebijakan, strategi, program prioritas, kegiatan, target, pendanaan, dan pembagian tanggung jawab bidang sumber daya manusia. Dokumen tersebut harus memastikan adanya keterkaitan yang jelas antara kebutuhan sumber daya manusia dengan mutu pembelajaran, produktivitas penelitian, kualitas pengabdian kepada masyarakat, penguatan tata kelola, transformasi digital, dan peningkatan daya saing institusi.

Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 disusun untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dokumen ini menjadi dasar bagi perencanaan kebutuhan dan distribusi pegawai, pengembangan kompetensi,



peningkatan kualifikasi akademik, pengembangan karier dan jabatan, manajemen talenta, digitalisasi layanan, penguatan profesionalisme ASN, peningkatan kesejahteraan dan penghargaan, serta pembentukan budaya kerja yang berintegritas, moderat, inovatif, dan berorientasi mutu.

Melalui dokumen ini, pengelolaan sumber daya manusia diharapkan dapat dilaksanakan secara lebih terarah, terukur, terintegrasi, dan berkelanjutan. Setiap program dan kegiatan pengembangan dosen serta tenaga kependidikan diarahkan untuk memberikan kontribusi langsung terhadap pencapaian indikator dan target universitas. Dengan demikian, penguatan sumber daya manusia menjadi fondasi utama dalam mewujudkan tata kelola universitas yang sehat, meningkatkan mutu tridharma perguruan tinggi, memperkuat reputasi akademik, dan mendukung transformasi UIN Alauddin Makassar sebagai perguruan tinggi Islam yang unggul dan berdaya saing.

1.2 Kedudukan Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia

Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 merupakan dokumen penjabaran tematik dan operasional dari Rencana Strategis UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029. Dokumen ini disusun untuk menerjemahkan arah pengembangan, tujuan, sasaran program, sasaran kegiatan, indikator kinerja, dan target universitas ke dalam kebijakan, strategi, program prioritas, kegiatan, kebutuhan pendanaan, serta mekanisme monitoring dan evaluasi bidang sumber daya manusia.

Sebagai dokumen fungsional, Renstra ini tidak membentuk visi, misi, tujuan, dan sasaran institusional yang terpisah dari universitas. Seluruh kebijakan dan program bidang sumber daya manusia diarahkan untuk mendukung pencapaian visi UIN Alauddin Makassar, yaitu “Menjadi Pusat Pencerahan dan Transformasi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) berbasis peradaban islam”, serta misi, tujuan, sasaran, dan diferensiasi misi universitas yang telah ditetapkan.

Kedudukan Renstra Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia berada dalam satu kesatuan sistem perencanaan universitas. Hubungan tersebut diwujudkan melalui proses cascading kinerja dari tujuan universitas, Sasaran Program, Indikator Kinerja Sasaran Program, Sasaran Kegiatan, dan Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan ke dalam strategi, program, kegiatan, keluaran, target tahunan, serta tanggung jawab unit pengelola sumber daya manusia. Dengan demikian, kode, nomenklatur, definisi, satuan, baseline, dan target indikator yang berasal dari Renstra universitas harus digunakan secara konsisten dalam dokumen ini.

Renstra Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia menjadi acuan bagi pimpinan universitas, biro, fakultas, pascasarjana, lembaga, unit pelaksana teknis, dan program studi dalam merencanakan kebutuhan pegawai, mengembangkan kompetensi, menata karier dan jabatan, mengalokasikan anggaran, mengintegrasikan layanan kepegawaian,



serta mengevaluasi kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Dokumen ini juga menjadi dasar penyusunan Rencana Kerja Tahunan, Perjanjian Kinerja, Rencana Kerja dan Anggaran, Sasaran Kinerja Pegawai, serta laporan kinerja bidang sumber daya manusia.

Periode pelaksanaan Renstra Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia ditetapkan untuk tahun 2025–2029, sama dengan periode Renstra universitas. Pelaksanaannya dilakukan secara adaptif melalui monitoring dan evaluasi berkala dengan mempertimbangkan capaian indikator, perubahan kebijakan nasional, perkembangan kebutuhan kelembagaan, ketersediaan anggaran, serta dinamika lingkungan pendidikan tinggi.

1.3 Landasan Hukum

Penyusunan Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 didasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan kelembagaan sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
3. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
4. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
5. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan beserta perubahannya.
6. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
7. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
8. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020.
9. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
10. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
11. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
12. Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2005 tentang Perubahan Status Institut Agama Islam Negeri Alauddin Makassar menjadi Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
13. Peraturan Menteri Agama Nomor 25 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja UIN Alauddin Makassar sebagaimana telah diubah pada Peraturan Menteri Agama Nomor 50 Tahun 2022.
14. Peraturan Menteri Agama Nomor 20 Tahun 2014 tentang Statuta UIN Alauddin Makassar sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 8 Tahun 2016.
15. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.

- 
16. Peraturan Menteri Agama Nomor 17 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2025–2029.
 17. Keputusan Menteri Agama Nomor 1361 Tahun 2025 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Satuan Kerja pada Kementerian Agama Tahun 2025–2029.
 18. Keputusan Rektor UIN Alauddin Makassar Nomor 73 A Tahun 2025 tentang Rencana Strategis UIN Alauddin Makassar 2025-2029.
 19. Keputusan Rektor UIN Alauddin Makassar Nomor 80 Tahun 2025 tentang Penetapan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran serta Diferensiasi Misi UIN Alauddin Makassar.
 20. Peraturan dan Keputusan Rektor lainnya yang berkaitan dengan pengelolaan pegawai, pengembangan kompetensi, karier, kinerja, remunerasi, disiplin, kode etik, penghargaan, dan sistem informasi sumber daya manusia.

1.4 Maksud dan Tujuan Penyusunan

Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia disusun sebagai pedoman pengelolaan dan pengembangan dosen serta tenaga kependidikan secara terarah, terukur, terintegrasi, dan berkelanjutan. Dokumen ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan, program, kegiatan, penggunaan anggaran, dan layanan sumber daya manusia mendukung pencapaian sasaran dan target kinerja UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.

Dokumen ini juga dimaksudkan untuk memperkuat transformasi pengelolaan sumber daya manusia dari pendekatan yang dominan administratif menuju pengelolaan strategis yang berbasis kebutuhan organisasi, kualifikasi, kompetensi, kinerja, potensi, sistem merit, manajemen talenta, dan data yang terintegrasi.

Penyusunan Renstra Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia bertujuan untuk:

1. menjabarkan arah pengembangan, sasaran, indikator, dan target Renstra UIN Alauddin Makassar ke dalam kebijakan dan program operasional bidang sumber daya manusia;
2. menyediakan dasar perencanaan kebutuhan, rekrutmen, penempatan, distribusi, dan pemerataan dosen serta tenaga kependidikan berdasarkan Anjab, ABK, peta jabatan, kebutuhan program studi, dan arah pengembangan kelembagaan;
3. mengarahkan peningkatan kualifikasi akademik, kompetensi, profesionalisme, produktivitas, dan daya saing dosen serta tenaga kependidikan;
4. memperkuat sistem pengembangan karier, kenaikan jabatan akademik dan jabatan fungsional, manajemen talenta, kaderisasi, dan suksesi kepemimpinan;
5. mengembangkan layanan kepegawaian yang efektif, transparan, akuntabel, terintegrasi, dan berbasis teknologi informasi;
6. menguatkan penerapan sistem merit, budaya kerja, disiplin, integritas, moderasi beragama, dan orientasi pelayanan;
7. menyediakan dasar pengalokasian anggaran pengembangan sumber daya manusia berdasarkan prioritas dan kontribusinya terhadap target kinerja universitas;

- 
8. menetapkan mekanisme monitoring, evaluasi, pengendalian, pelaporan, dan tindak lanjut pengembangan sumber daya manusia; dan
 9. memastikan tersedianya sumber daya manusia yang mendukung diferensiasi misi, pengembangan program studi, penguatan unit layanan, dan peningkatan daya saing UIN Alauddin Makassar.

1.5 Ruang Lingkup

Ruang lingkup Rencana Strategis Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia mencakup seluruh kebijakan dan proses pengelolaan dosen serta tenaga kependidikan di lingkungan UIN Alauddin Makassar, meliputi:

1. perencanaan kebutuhan sumber daya manusia berdasarkan Anjab, ABK, peta jabatan, proyeksi pengembangan unit kerja, kebutuhan program studi, dan standar pendidikan tinggi;
2. pengadaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, mutasi, redistribusi, dan pemberhentian pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. pemenuhan dan pemerataan dosen tetap homebase program studi berdasarkan bidang keilmuan, linearitas, rasio dosen dan mahasiswa, serta kebutuhan akreditasi;
4. peningkatan kualifikasi akademik dosen dan tenaga kependidikan melalui tugas belajar, izin belajar, beasiswa, bantuan studi, dan program penyelesaian studi;
5. pengembangan kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, pedagogik, profesional, digital, penelitian, publikasi, bahasa asing, dan pelayanan;
6. sertifikasi pendidik, sertifikasi kompetensi, sertifikasi profesi, serta sertifikasi nasional dan internasional;
7. pengembangan karier, kenaikan pangkat, jabatan akademik dosen, jabatan fungsional tenaga kependidikan, manajemen talenta, dan kaderisasi kepemimpinan;
8. pengelolaan kinerja, beban kerja, remunerasi, kesejahteraan, penghargaan, disiplin, kode etik, retensi, dan perlindungan pegawai;
9. digitalisasi dan integrasi data serta layanan kepegawaian, termasuk pengelolaan data kualifikasi, kompetensi, kinerja, jabatan, pengembangan karier, dan riwayat pelatihan;
10. penguatan budaya kerja, integritas, moderasi beragama, kolaborasi, inovasi, dan orientasi mutu;
11. perencanaan sumber daya manusia untuk mendukung pengembangan program studi, rumah sakit pendidikan, Lembaga Pemeriksa Halal, Lembaga Sertifikasi Profesi, Ma'had Al-Jami'ah, perpustakaan, layanan disabilitas, keselamatan dan kesehatan kerja, bimbingan konseling, teknologi informasi, penjaminan mutu, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; serta
12. monitoring, evaluasi, manajemen risiko, pelaporan, dan peningkatan berkelanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia.



1.6 Kondisi Umum dan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Tahun 2020–2024

Kondisi sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang menentukan kemampuan UIN Alauddin Makassar dalam menyelenggarakan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan tata kelola kelembagaan secara bermutu. Evaluasi periode 2020–2024 dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kecukupan, kualifikasi, distribusi, kompetensi, jenjang karier, serta efektivitas sistem pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan sebagai dasar penyusunan kebijakan pengembangan sumber daya manusia tahun 2025–2029.

1.6.1 Profil Umum Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar terdiri atas dosen dan tenaga kependidikan yang berstatus ASN maupun non-ASN. Dosen berperan dalam pelaksanaan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, pengembangan keilmuan, serta pembentukan atmosfer akademik. Tenaga kependidikan mendukung tata kelola, pelayanan akademik, administrasi, perencanaan, keuangan, teknologi informasi, laboratorium, perpustakaan, penjaminan mutu, pengawasan, dan berbagai layanan teknis lainnya.

Secara umum, UIN Alauddin Makassar telah memiliki jumlah sumber daya manusia yang cukup besar dan beragam. Keberagaman tersebut tercermin dari latar belakang pendidikan, status kepegawaian, bidang keahlian, jabatan akademik, jabatan fungsional, dan penempatan pada unit kerja. Kondisi ini menjadi modal penting dalam mendukung penyelenggaraan tridharma dan pengembangan kelembagaan universitas.

Meskipun demikian, kecukupan pada tingkat universitas belum selalu menunjukkan kecukupan pada tingkat fakultas, program studi, dan unit layanan. Masih terdapat variasi dalam distribusi dosen, jumlah dosen tetap homebase, ketersediaan tenaga kependidikan, serta kesesuaian antara kualifikasi, kompetensi, penempatan, dan beban kerja. Oleh karena itu, analisis kondisi sumber daya manusia perlu dilakukan tidak hanya berdasarkan jumlah, tetapi juga berdasarkan kebutuhan organisasi dan arah pengembangan universitas.

1.6.2 Perkembangan Kualifikasi dan Kompetensi Dosen

Perkembangan jumlah dan kualifikasi dosen selama tahun 2020–2024 menunjukkan adanya peningkatan kapasitas akademik universitas. Jumlah dosen berkualifikasi doktor mengalami kecenderungan meningkat, sedangkan jumlah dosen berkualifikasi magister secara bertahap berkurang seiring dengan penyelesaian studi doktoral. Perkembangan tersebut menunjukkan adanya kemajuan dalam peningkatan kualifikasi akademik, walaupun proporsi dosen berkualifikasi doktor masih perlu terus diperkuat.

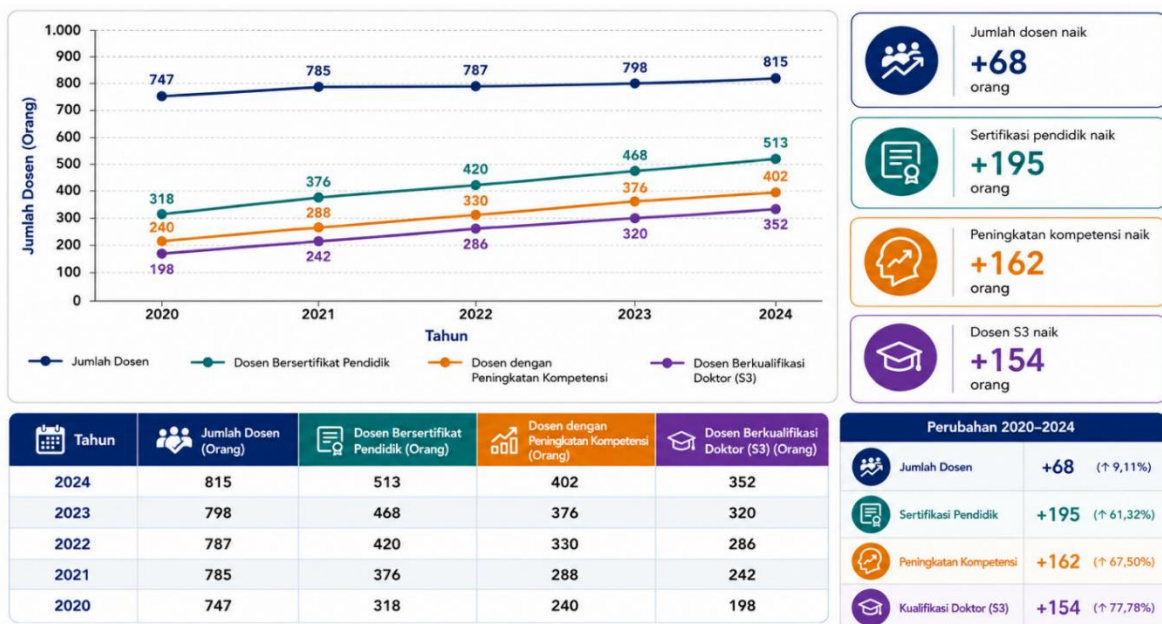
Selain kualifikasi akademik, peningkatan mutu dosen juga ditunjukkan melalui sertifikasi pendidik dan keikutsertaan dalam program pengembangan kompetensi. Sertifikasi pendidik menjadi bentuk pengakuan terhadap profesionalisme dosen, sedangkan peningkatan kompetensi diperlukan untuk memperkuat kemampuan pembelajaran, penelitian, publikasi ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, teknologi digital, bahasa asing, dan kolaborasi akademik.

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah, Sertifikasi, Peningkatan Kompetensi, dan Kualifikasi Akademik Dosen UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024

Tahun	Jumlah Dosen (Orang)	Dosen Bersertifikat Pendidik (Orang)	Dosen dengan Peningkatan Kompetensi (Orang)	Dosen Berkualifikasi Doktor (S3) (Orang)
2024	815	513	402	352
2023	798	468	376	320
2022	787	420	330	286
2021	785	376	288	242
2020	747	318	240	198

Perubahan 2020–2024	Jumlah Dosen	Sertifikasi Pendidik	Peningkatan Kompetensi	Kualifikasi Doktor (S3)
	+68 (↑ 9,10%)	+195 (↑ 61,32%)	+162 (↑ 67,50%)	+154 (↑ 77,78%)

Sumber: Data Kepegawaian UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024, diolah.



Sumber: Data Kepegawaian UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024, diolah.

Gambar 1.1 Perkembangan Kualifikasi dan Kompetensi Dosen UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024

Data perkembangan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan peningkatan kualifikasi dan kompetensi dosen perlu dilanjutkan secara lebih terarah. Prioritas diberikan kepada dosen yang berada pada bidang keilmuan strategis, program studi dengan proporsi dosen S3

yang masih rendah, serta bidang yang mendukung penguatan penelitian, inovasi, dan pengembangan program studi.

Peningkatan kualifikasi dosen tidak cukup hanya melalui perluasan akses studi lanjut. Universitas juga perlu memperkuat monitoring kemajuan studi, bantuan penyelesaian studi, pengaturan beban kerja, dan pemetaan kebutuhan dosen S3 berdasarkan program studi dan bidang keilmuan. Dengan pendekatan tersebut, peningkatan jumlah dosen berkualifikasi doktor dapat memberikan dampak langsung terhadap mutu pembelajaran, penelitian, publikasi, dan akreditasi.

1.6.3 Distribusi, Kualifikasi, dan Jabatan Akademik Dosen

Sebaran dosen antar-fakultas dan program studi menunjukkan variasi jumlah, kualifikasi pendidikan, dan jenjang jabatan akademik. Beberapa fakultas memiliki jumlah dosen berkualifikasi doktor, lektor kepala, dan guru besar yang relatif kuat, sementara fakultas dan program studi lainnya masih memerlukan penguatan.

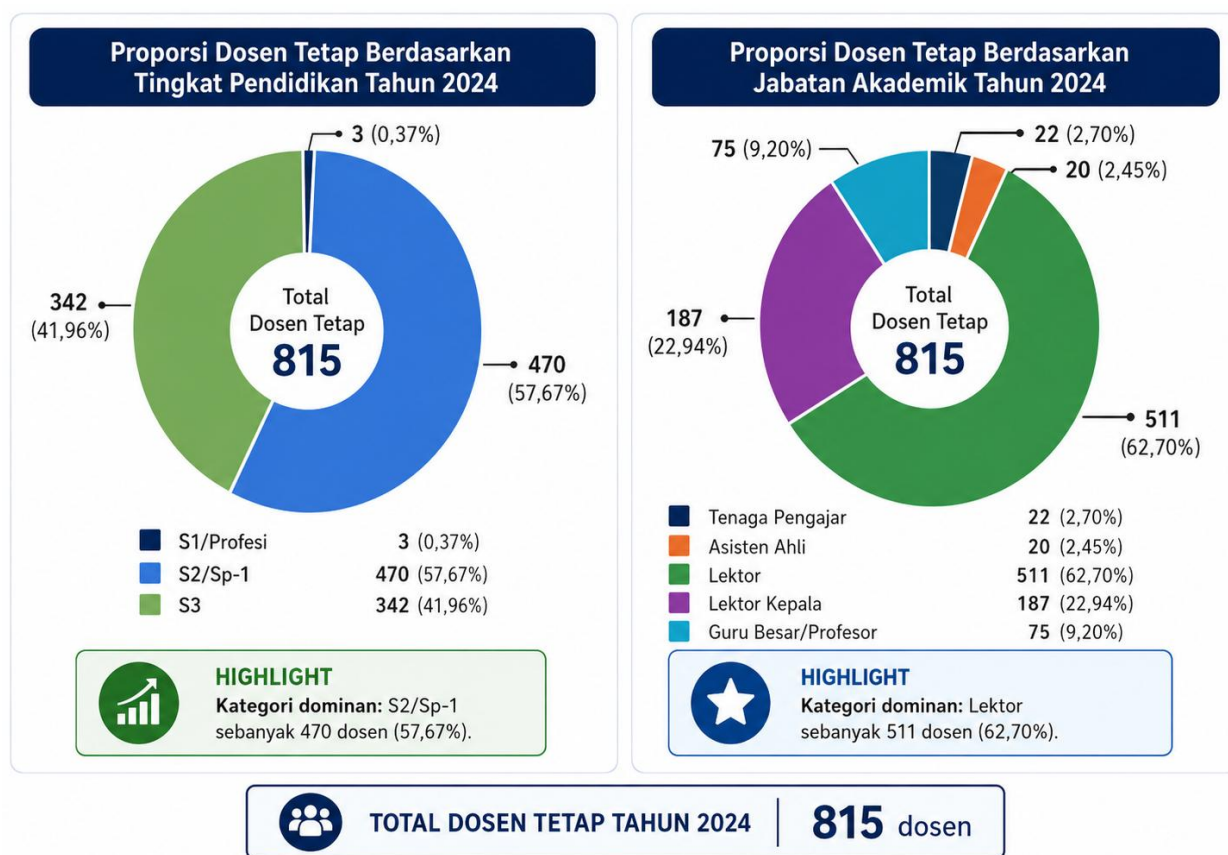
Tabel 1.2 Sebaran Dosen Tetap Berdasarkan Fakultas, Kualifikasi Pendidikan, dan Jabatan Akademik Tahun 2024

Fakultas/Unit	Kualifikasi Pendidikan			Jabatan Akademik					Jumlah
	S1/Profesi	S2/Sp-1	S3	Tenaga Pengajar	Asisten Ahli	Lektor	Lektor Kepala	Guru Besar	Jumlah
Adab dan Humaniora	0	40	31	1	3	41	21	5	71
Dakwah dan Komunikasi	0	18	37	0	2	19	26	8	55
Ekonomi dan Bisnis Islam	0	42	18	0	0	47	12	1	60
Syariah dan Hukum	0	44	53	0	2	58	22	15	97
Kedokteran dan Ilmu Kesehatan	3	123	22	18	4	98	8	2	130
Sains dan Teknologi	0	132	25	1	7	129	16	4	157
Tarbiyah dan Keguruan	0	60	58	2	0	73	34	9	118
Ushuluddin dan Filsafat	0	28	42	0	2	38	23	7	70
Pascasarjana	0	1	56	0	0	8	25	24	57
JUMLAH	3	488	342	22	20	511	187	75	815

Sumber: Data Kepegawaian UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024, diolah.

Komposisi jabatan akademik dosen masih didominasi oleh jabatan lektor. Kondisi ini menunjukkan bahwa basis dosen pada jenjang menengah telah terbentuk, tetapi percepatan menuju lektor kepala dan guru besar masih diperlukan. Jumlah dosen pada jenjang akademik tinggi memiliki arti strategis karena berkaitan dengan kepemimpinan akademik, pembinaan dosen muda, produktivitas penelitian, rekognisi keilmuan, serta pengembangan program studi magister dan doktor.

Peningkatan jabatan akademik dosen perlu dilakukan melalui strategi yang terintegrasi, mencakup pendampingan publikasi, klinik kenaikan jabatan, penguatan penelitian kolaboratif, fasilitasi pemenuhan persyaratan administratif, serta monitoring kemajuan usulan jabatan. Program tersebut perlu diprioritaskan pada fakultas dan program studi yang masih memiliki keterbatasan lektor kepala dan guru besar.



Catatan: Persentase dibulatkan dua desimal, sehingga total mungkin tidak 100%.

Sumber: Data Kepegawaian UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024, diolah.

Gambar 1.2 Proporsi Dosen Tetap Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jabatan Akademik Tahun 2024

1.6.4 Kecukupan Dosen Tetap Homebase Program Studi

Kecukupan dosen tetap homebase merupakan salah satu unsur penting dalam pemenuhan standar pendidikan tinggi, mutu pembelajaran, keberlanjutan program studi, dan akreditasi. Analisis data dosen berdasarkan program studi menunjukkan bahwa jumlah dosen pada setiap program studi belum sepenuhnya merata.

Sebagian program studi telah memiliki jumlah dosen tetap yang memadai, sedangkan program studi lainnya masih memerlukan penambahan, redistribusi, atau penyesuaian homebase. Kondisi tersebut perlu dianalisis dengan memperhatikan jumlah mahasiswa, rumpun keilmuan, linearitas pendidikan, kebutuhan kurikulum, beban tridharma, dan ketentuan akreditasi.

Tabel 1.3 Kondisi Pemenuhan Dosen Tetap Homebase Program Studi Tahun 2024

Fakultas/Unit	Jumlah Program Studi	Jumlah Dosen Tetap	Memenuhi ≥ 7 Dosen	Belum Memenuhi < 7 Dosen	Kebutuhan Minimal Tambahan Dosen
Adab dan Humaniora	4	71	4	0	0
Dakwah dan Komunikasi	8	55	6	2	3
Ekonomi dan Bisnis Islam	4	60	4	0	0
Syariah dan Hukum	7	97	7	0	0
Kedokteran dan Ilmu Kesehatan	7	130	7	0	0
Sains dan Teknologi	9	157	9	0	0
Tarbiyah dan Keguruan	10	118	9	1	1
Ushuluddin dan Filsafat	7	70	6	1	2
Pascasarjana	10	57	1	9	14
JUMLAH	66	815	53	13	20



Catatan: Status pemenuhan dihitung menggunakan ambang minimal tujuh dosen tetap pada setiap program studi. Penghitungan didasarkan pada dosen unik berdasarkan NIDN. Penetapan homebase final perlu diverifikasi dengan data PDDikti dan keputusan penempatan dosen yang berlaku.



Sumber: Data Kepegawaian UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024, diolah.

Tabel tersebut hanya menampilkan jumlah program studi berdasarkan kategori pemenuhan, yaitu memenuhi, perlu penguatan, dan belum memenuhi. Rincian nama program studi dan jumlah dosen homebase ditempatkan dalam lampiran.

Kondisi pemenuhan dosen homebase menunjukkan perlunya kebijakan yang lebih terarah dalam rekrutmen, redistribusi, perubahan homebase, dan pengembangan dosen. Perencanaan dosen tidak dapat dilakukan hanya berdasarkan jumlah agregat universitas, tetapi harus disesuaikan dengan kebutuhan setiap program studi serta proyeksi pembukaan atau pengembangan program studi baru.

1.6.5 Kondisi dan Kualifikasi Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan berperan penting dalam mendukung penyelenggaraan layanan akademik, administrasi, perencanaan, keuangan, teknologi informasi, laboratorium, perpustakaan, kearsipan, pengadaan barang dan jasa, penjaminan mutu, pengawasan, dan pelayanan umum.

Data tahun 2024 menunjukkan bahwa tenaga kependidikan memiliki latar belakang pendidikan yang beragam, mulai dari pendidikan menengah, diploma, sarjana, magister, hingga doktor. Sebagian besar tenaga kependidikan berada pada jenjang sarjana, sedangkan proporsi pendidikan pascasarjana masih lebih terbatas.

Tabel 1.4 Kualifikasi Pendidikan Tenaga Kependidikan UIN Alauddin Makassar Tahun 2024

Unit Kerja	≤ SMA	Diploma	S1	S2	S3	Jumlah
Biro Administrasi Umum/AUPK	50	2	78	14	5	148
Biro AAKK	5	0	35	15	4	59
Fak. Kedokteran & Ilmu Kesehatan	7	2	39	15	1	64
Fak. Sains & Teknologi	3	2	52	8	0	65
Fak. Adab & Humaniora	6	0	14	2	1	23
Fak. Dakwah & Komunikasi	4	1	17	5	0	27
Fak. Syariah & Hukum	7	0	17	4	0	28
Fak. Ekonomi & Bisnis Islam	5	0	16	7	1	29
Fak. Tarbiyah & Keguruan	6	2	33	16	0	57
Fak. Ushuluddin & Filsafat	4	1	18	6	0	29
Program Pascasarjana	4	1	9	4	0	18
LPM	3	0	5	0	0	8
LP2M	1	0	7	2	0	10
SPI	1	0	2	2	0	5
Ma'had Al-Jami'ah	4	0	4	0	0	8
Kopertais Wilayah VIII	3	0	4	0	0	7
UPT Perpustakaan	1	0	7	3	0	11
UPT Pusat Bahasa	1	0	2	1	0	4
UPT PUSTIPAD	0	0	0	0	1	1
UPT Pengembangan Bisnis	3	0	6	2	0	11
JUMLAH	118	11	365	106	13	612

≤ SMA	Diploma	S1	S2	S3	Total
118	11	365	106	13	612

Sumber: Data Kepegawaian UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024, diolah.

Komposisi pendidikan tersebut menunjukkan bahwa universitas telah memiliki basis tenaga kependidikan dengan kualifikasi pendidikan tinggi yang cukup baik. Namun, peningkatan kualifikasi tidak harus menjadi satu-satunya pendekatan pengembangan. Peningkatan kompetensi teknis, manajerial, digital, pelayanan publik, pengelolaan data, bahasa asing, dan sertifikasi profesi perlu diprioritaskan sesuai dengan kebutuhan jabatan dan unit kerja.

Tenaga kependidikan dengan pendidikan SMA atau Diploma perlu dipetakan berdasarkan jenis pekerjaan, pengalaman, dan potensi pengembangannya. Sebagian dapat diarahkan pada studi lanjut, sedangkan sebagian lainnya lebih tepat dikembangkan melalui pelatihan teknis, sertifikasi, atau pengalihan ke jabatan fungsional yang sesuai.

1.6.6 Distribusi dan Status Kepegawaian Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan UIN Alauddin Makassar terdiri atas ASN, pegawai BLU administrasi, serta laboran dan tenaga teknis BLU. Sebaran status kepegawaian tersebut berbeda antarunit kerja. Beberapa unit lebih banyak didukung oleh ASN, sementara unit lainnya memiliki ketergantungan yang relatif tinggi terhadap pegawai BLU.

Tabel 1.5 Sebaran Tenaga Kependidikan Berdasarkan Status Kepegawaian Tahun 2024

Unit Kerja	ASN (Orang)	Pegawai BLU Administrasi	Laboran/Tenaga Teknis BLU	Jumlah
Biro Administrasi Umum/AUPK	77	71	0	148
Biro AAKK	43	16	0	59
Fak. Kedokteran & Ilmu Kesehatan	25	26	13	64
Fak. Sains & Teknologi	27	16	22	65
Fak. Adab & Humaniora	10	13	0	23
Fak. Dakwah & Komunikasi	8	19	0	27
Fak. Syariah & Hukum	13	15	0	28
Fak. Ekonomi & Bisnis Islam	12	13	4	29
Fak. Tarbiyah & Keguruan	23	26	8	57
Fak. Ushuluddin & Filsafat	11	18	0	29
Program Pascasarjana	0	18	0	18
LPM	0	8	0	8
LP2M	0	10	0	10
SPI	0	5	0	5
Ma'had Al-Jami'ah	0	8	0	8
Kopertais Wilayah VIII	0	7	0	7
UPT Perpustakaan	0	11	0	11
UPT Pusat Bahasa	0	4	0	4
UPT PUSTIPAD	0	0	0	0
UPT Pengembangan Bisnis	0	11	0	11
JUMLAH	249	315	47	611
249 ASN tenaga kependidikan	315 Pegawai BLU administrasi	47 Laboran/tenaga teknis BLU	611 Total tenaga kependidikan	

Sumber: Data Kepegawaian UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024, diolah.

Data status kepegawaian menunjukkan bahwa pegawai BLU memiliki kontribusi yang penting dalam menjaga keberlangsungan layanan administrasi, laboratorium, dan layanan teknis. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga non-ASN perlu menjadi bagian integral dari kebijakan sumber daya manusia universitas, termasuk dalam aspek kompetensi, kinerja, kesejahteraan, perlindungan, dan pengembangan karier.

Distribusi tenaga kependidikan antarunit juga perlu ditinjau berdasarkan beban kerja dan karakteristik layanan. Unit yang memiliki jumlah mahasiswa, program studi, laboratorium, atau layanan administratif besar memerlukan dukungan pegawai yang proporsional. Penataan distribusi perlu didasarkan pada Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, peta jabatan, standar layanan, dan pemanfaatan teknologi.

1.6.7 Jabatan Fungsional dan Profesionalisasi Tenaga Kependidikan

UIN Alauddin Makassar telah memiliki tenaga kependidikan pada berbagai jabatan fungsional, antara lain Perencana, Analis Sumber Daya Manusia Aparatur, Arsiparis, Pustakawan, Pranata Komputer, Pranata Humas, Pengelola Pengadaan Barang/Jasa, Pranata Laboratorium Pendidikan, Auditor, Analis Anggaran, Pengembang Teknologi Pembelajaran, Analis Hukum, serta tenaga kesehatan.

Keberadaan jabatan fungsional tersebut menjadi modal penting dalam penguatan tata kelola perguruan tinggi. Namun, jumlah dan distribusinya belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan unit kerja. Masih terdapat fungsi profesional yang dijalankan oleh pegawai pelaksana atau pegawai yang belum memperoleh penyesuaian jabatan sesuai kompetensinya.

Tabel 1.6 Tenaga Kependidikan Berdasarkan Kelompok Jabatan Tahun 2024

Kelompok Jabatan	Jumlah (Orang)	Persentase
Pejabat Struktural ASN	15	2,41%
Jabatan Fungsional ASN/PPPK	97	15,57%
Pelaksana ASN	149	23,92%
Pegawai BLU Administrasi	315	50,56%
Laboran/Tenaga Teknis BLU	47	7,54%
JUMLAH	623	100,00%



Catatan: Jabatan fungsional mencakup tenaga kependidikan ASN dan PPPK. Satu PPPK dosen tidak dihitung dalam tabel ini karena fokus tabel adalah tenaga kependidikan.

Sumber: Data Kepegawaian UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024, diolah.

Profesionalisasi tenaga kependidikan perlu diarahkan melalui pemetaan jabatan, uji kompetensi, sertifikasi, pengangkatan atau perpindahan ke jabatan fungsional, serta pengembangan karier yang terukur. Kebijakan tersebut sekaligus menjadi respons terhadap penyederhanaan birokrasi dan kebutuhan tata kelola yang semakin berbasis keahlian.

1.6.8 Struktur Usia dan Proyeksi Pensiun

Struktur usia pegawai menjadi faktor penting dalam perencanaan kebutuhan sumber daya manusia. Sebagian dosen dan tenaga kependidikan berada pada usia produktif, sedangkan sebagian lainnya mendekati masa pensiun. Kondisi ini menimbulkan kebutuhan terhadap regenerasi, transfer pengetahuan, kaderisasi, dan perencanaan suksesi.

Tabel 1.7 Proyeksi Dosen dan Tenaga Kependidikan yang Memasuki Masa Pensiun Tahun 2025–2029

 Tahun	 Dosen	 Tenaga Kependidikan	 Jumlah	 Persentase
2025	8	12	20	14,81%
2026	20	14	34	25,19%
2027	17	18	35	25,93%
2028	13	13	26	19,26%
2029	16	4	20	14,81%
 JUMLAH	74	61	135	100,00%



Catatan: Proyeksi menggunakan batas usia pensiun sesuai kelompok jabatan yang berlaku di lingkungan UIN Alauddin Makassar.



Sumber: Data Kepegawaian UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024, diolah.

Proyeksi pensiun harus dianalisis berdasarkan tahun, jenis pegawai, jabatan, bidang keahlian, dan unit kerja. Pegawai yang menduduki jabatan strategis, memiliki kompetensi langka, atau berperan penting dalam program studi perlu diprioritaskan dalam program kaderisasi dan transfer pengetahuan.

Informasi proyeksi pensiun juga perlu digunakan dalam penyusunan formasi pegawai, redistribusi, pengembangan talenta, serta perencanaan studi lanjut. Dengan demikian, universitas dapat mengantisipasi kekosongan jabatan dan kompetensi sebelum berdampak pada mutu layanan dan penyelenggaraan tridharma.



1.6.9 Pengembangan Kompetensi, Karier, dan Sertifikasi

Program pengembangan sumber daya manusia selama periode 2020–2024 telah dilaksanakan melalui studi lanjut, pelatihan, workshop, seminar, sertifikasi, pendampingan jabatan akademik, serta berbagai bentuk peningkatan kapasitas lainnya.

Universitas juga telah memiliki dokumen analisis kebutuhan diklat yang menjadi dasar awal dalam memetakan kesenjangan kompetensi. Namun, pelaksanaan pengembangan kompetensi belum sepenuhnya terhubung dengan peta kompetensi individu, kebutuhan jabatan, pengembangan karier, dan target organisasi.

Pada dosen, kebutuhan pengembangan kompetensi terutama berkaitan dengan pembelajaran berbasis capaian, metodologi penelitian, publikasi ilmiah, integrasi keilmuan, teknologi digital, kemampuan bahasa asing, dan kolaborasi internasional. Pada tenaga kependidikan, kebutuhan utama mencakup pengelolaan data, pelayanan publik, teknologi informasi, perencanaan, keuangan, manajemen risiko, bahasa asing, dan sertifikasi profesi.

Pengembangan kompetensi ke depan perlu menggunakan pendekatan yang lebih terstruktur, meliputi identifikasi kesenjangan, penyusunan rencana pengembangan individu, pelaksanaan program, evaluasi hasil, dan pengukuran dampak terhadap kinerja.

Pengembangan karier juga perlu diperkuat melalui sistem merit dan manajemen talenta. Penempatan, promosi, pengembangan jabatan, dan kaderisasi harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja, potensi, integritas, dan kebutuhan organisasi.

1.6.10 Sistem Pengelolaan dan Digitalisasi Layanan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia di UIN Alauddin Makassar telah didukung oleh pedoman internal, Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, peta jabatan, sistem remunerasi, serta aplikasi elektronik untuk pelaporan dan penilaian kinerja.

Pemanfaatan e-LKP, e-LKD, dan e-IKU telah mendukung dokumentasi kinerja dan pelaksanaan remunerasi berbasis capaian. Namun, data kepegawaian, kinerja, kompetensi, pendidikan, pelatihan, remunerasi, jabatan, dan riwayat karier masih berada pada beberapa sistem dan pengelola data.

Kondisi tersebut dapat menimbulkan perbedaan data, pengulangan input, keterlambatan pemutakhiran, dan keterbatasan informasi bagi pimpinan. Oleh karena itu, transformasi digital perlu diarahkan pada integrasi data dan layanan, penyederhanaan prosedur, interoperabilitas sistem, keamanan data, serta penyediaan dasbor pengambilan keputusan.

Digitalisasi layanan tidak hanya dimaksudkan untuk memindahkan proses manual ke media elektronik, tetapi untuk meningkatkan kecepatan, transparansi, ketepatan, akuntabilitas, dan kepuasan pengguna layanan kepegawaian.



1.6.11 Evaluasi Kinerja Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2020–2024

Evaluasi periode 2020–2024 menunjukkan bahwa UIN Alauddin Makassar telah memiliki fondasi yang cukup kuat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Fondasi tersebut ditunjukkan oleh peningkatan kualifikasi akademik dosen, pelaksanaan sertifikasi dan pengembangan kompetensi, ketersediaan berbagai jabatan fungsional, penerapan remunerasi berbasis kinerja, serta tersedianya pedoman dan sistem pengelolaan pegawai.

Meskipun demikian, capaian tersebut belum sepenuhnya menjawab kebutuhan transformasi universitas. Proporsi dosen berkualifikasi doktor, lektor kepala, dan guru besar masih perlu ditingkatkan. Pemenuhan dosen homebase belum merata pada seluruh program studi. Distribusi tenaga kependidikan belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja dan kebutuhan unit. Jabatan fungsional tenaga kependidikan masih perlu diperluas, sedangkan sistem manajemen talenta dan integrasi data belum diterapkan secara menyeluruh.

Berdasarkan evaluasi tersebut, pengembangan sumber daya manusia tahun 2025–2029 perlu difokuskan pada beberapa prioritas utama, yaitu:

1. peningkatan proporsi dosen berkualifikasi doktor;
2. percepatan jabatan akademik menuju lektor kepala dan guru besar;
3. pemenuhan dan pemerataan dosen tetap homebase;
4. profesionalisasi dan penguatan jabatan fungsional tenaga kependidikan;
5. pengembangan kompetensi berbasis kesenjangan kompetensi dan kebutuhan organisasi;
6. penguatan sistem merit, manajemen talenta, kaderisasi, dan suksesi kepemimpinan;
7. integrasi data dan digitalisasi layanan sumber daya manusia;
8. peningkatan sertifikasi profesi nasional dan internasional; serta
9. perencanaan kebutuhan pegawai yang mempertimbangkan pensiun, pengembangan program studi, dan kebutuhan unit strategis.

Tabel 1.8 Kesenjangan dan Prioritas Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar

Bidang Strategis	Kondisi Ringkas Tahun 2024	Kesenjangan Utama	Prioritas Pengembangan 2025-2029
Kualifikasi akademik dosen	342 dari 833 dosen tetap berkualifikasi doktor (41,06%).	Proporsi dosen S3 belum merata antar-fakultas dan program studi.	Percepatan studi doctoral berbasis kebutuhan prodi, bidang strategis, dan rencana pengembangan universitas.
Jabatan akademik dosen	Komposisi terdiri atas 75 guru besar/profesor, 187 lektor kepala, 511 lektor, 20 asisten ahli, dan 40 tenaga pengajar.	Struktur jabatan masih terkonsentrasi pada jenjang lektor; kepemimpinan akademik belum merata.	Percepatan lektor kepala dan guru besar melalui pendampingan publikasi, penelitian, serta klinik kenaikan jabatan.
Kecukupan dosen homebase	53 dari 66 program studi memenuhi sekurang-kurangnya tujuh dosen tetap.	Sebanyak 13 program studi belum memenuhi dan membutuhkan sedikitnya 20 dosen tambahan.	Redistribusi homebase, rekrutmen terarah, dan penempatan dosen berdasarkan linearitas serta kebutuhan akreditasi.
Distribusi tenaga kependidikan	Sebaran ASN, PPPK, pegawai BLU administrasi, dan laboran/tenaga teknis berbeda antarunit.	Ketersediaan pegawai belum sepenuhnya seimbang dengan beban layanan dan karakteristik unit.	Penataan formasi dan redistribusi berdasarkan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan standar layanan.
Kualifikasi dan profesionalisasi tenaga kependidikan	Tenaga kependidikan memiliki kualifikasi pendidikan dan kelompok jabatan yang beragam.	Masih terdapat ketidaksesuaian antara pendidikan, kompetensi, jabatan, dan kebutuhan unit.	Penguatan jabatan fungsional, sertifikasi profesi, studi lanjut selektif, dan pengembangan kompetensi teknis.
Pengembangan kompetensi dan karier	Pelatihan, studi lanjut, sertifikasi, dan pendampingan karier telah dilaksanakan.	Program pengembangan belum sepenuhnya berbasis kesenjangan kompetensi individu dan kebutuhan organisasi.	Penerapan rencana pengembangan individu, manajemen talenta, sistem merit, dan evaluasi dampak pelatihan.
Regenerasi dan suksesi	Terdapat dosen dan tenaga kependidikan yang akan mencapai batas usia pensiun pada periode 2025-2029.	Berpotensi terjadi kehilangan kompetensi, pengalaman, dan kekosongan jabatan strategis.	Pemetaan jabatan kritis, kaderisasi, transfer pengetahuan, serta perencanaan formasi dan suksesi.
Data dan layanan SDM digital	Data kepegawaian, kinerja, kompetensi, pendidikan, dan remunerasi dikelola melalui beberapa sistem.	Integrasi, konsistensi, dan pemutakhiran data belum optimal untuk mendukung keputusan pimpinan.	Pengembangan basis data SDM terpadu, interoperabilitas sistem, dasbor analitik, dan penguatan keamanan data.
Kesenjangan paling mendesak 13 program studi belum memenuhi kecukupan dosen homebase. Prioritas akademik Peningkatan dosen S3, lektor kepala, dan guru besar secara terarah. Prioritas tata kelola Redistribusi pegawai, profesionalisasi tendik, dan integrasi data SDM.			
Catatan: Tabel menampilkan ringkasan strategis untuk mendukung analisis dan pengambilan kebijakan. Rincian per program studi, unit kerja, jenis jabatan, dan nama pegawai ditempatkan dalam lampiran. Prioritas pengembangan ditetapkan berdasarkan kondisi tahun 2024 dan kebutuhan transformasi SDM periode 2025-2029.			

1.7 Aspirasi dan Kebutuhan Pemangku Kepentingan

Pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar perlu disusun berdasarkan kebutuhan nyata organisasi dan aspirasi para pemangku kepentingan. Pendekatan ini penting agar kebijakan sumber daya manusia tidak hanya bersifat administratif, tetapi mampu mendukung peningkatan mutu tridharma, penguatan tata kelola, pencapaian indikator kinerja, serta transformasi universitas menuju institusi yang unggul dan berdaya saing.

Pemangku kepentingan internal meliputi pimpinan universitas, fakultas, pascasarjana, lembaga, biro, satuan pengawasan, unit pelaksana teknis, program studi, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Adapun pemangku kepentingan eksternal mencakup kementerian, lembaga akreditasi, mitra pengguna lulusan, organisasi profesi, pemerintah daerah, dunia usaha dan dunia industri, alumni, serta masyarakat.

Aspirasi dan kebutuhan pemangku kepentingan dihimpun melalui evaluasi kinerja, rapat koordinasi, forum pimpinan, hasil audit mutu internal, survei kepuasan, evaluasi layanan, analisis jabatan, analisis beban kerja, kebutuhan akreditasi, serta masukan dari unit kerja. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar dapat dikelompokkan ke dalam beberapa aspek utama.



1.7.1 Kebutuhan Pimpinan dan Unit Pengelola

Pimpinan universitas dan unit pengelola membutuhkan sumber daya manusia yang cukup, kompeten, adaptif, berintegritas, dan memiliki kinerja yang terukur. Kebutuhan tersebut terutama berkaitan dengan ketersediaan data kepegawaian yang akurat, pemetaan kebutuhan pegawai, pengisian jabatan strategis, pengembangan talenta, serta dukungan sumber daya manusia terhadap pencapaian sasaran universitas.

Unit kerja membutuhkan distribusi pegawai yang lebih proporsional berdasarkan beban kerja, karakteristik layanan, jumlah program studi, jumlah mahasiswa, serta kompleksitas tugas. Beberapa unit menghadapi keterbatasan pegawai dengan kompetensi khusus, sedangkan unit lainnya memerlukan penataan kembali karena terdapat ketidaksesuaian antara jumlah pegawai, kompetensi, dan kebutuhan pekerjaan.

Kebutuhan pimpinan juga mencakup tersedianya sistem informasi sumber daya manusia yang terintegrasi. Sistem tersebut diperlukan untuk mendukung perencanaan formasi, pemantauan kinerja, pengembangan karier, pengelolaan kompetensi, proyeksi pensiun, remunerasi, serta pengambilan keputusan berbasis data.

1.7.2 Kebutuhan Fakultas dan Program Studi

Fakultas dan program studi membutuhkan dosen tetap homebase yang mencukupi, memiliki linearitas keilmuan, kualifikasi akademik yang sesuai, serta jabatan akademik yang mendukung penyelenggaraan pendidikan dan akreditasi. Kebutuhan tersebut menjadi semakin penting bagi program studi yang jumlah dosennya masih terbatas, proporsi dosen S3 masih rendah, atau belum memiliki lektor kepala dan guru besar yang memadai.

Program studi juga membutuhkan dukungan kebijakan untuk percepatan studi doktoral, peningkatan jabatan akademik, sertifikasi kompetensi, penguatan penelitian, publikasi ilmiah, serta pengembangan kemampuan bahasa asing dan jejaring internasional. Pemenuhan kebutuhan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran, produktivitas penelitian, rekognisi akademik, dan daya saing program studi.

Selain dosen, fakultas dan program studi membutuhkan tenaga kependidikan yang mampu mendukung layanan akademik, administrasi, laboratorium, teknologi informasi, pengelolaan data, serta layanan mahasiswa. Kebutuhan tenaga kependidikan perlu disesuaikan dengan jumlah program studi, jumlah mahasiswa, fasilitas laboratorium, dan volume layanan.

1.7.3 Kebutuhan Dosen

Dosen membutuhkan sistem pengembangan karier yang jelas, adil, transparan, dan mudah diakses. Aspirasi utama dosen berkaitan dengan dukungan studi lanjut,



percepatan jabatan akademik, sertifikasi pendidik, fasilitasi penelitian, publikasi ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, serta peningkatan kompetensi pembelajaran.

Dosen juga membutuhkan penyederhanaan administrasi, integrasi aplikasi, ketersediaan data yang dapat digunakan kembali, serta layanan kepegawaian yang cepat dan responsif. Beban administrasi yang berulang dapat mengurangi waktu dosen untuk melaksanakan tridharma secara optimal.

Dalam aspek kesejahteraan dan kinerja, dosen mengharapkan sistem remunerasi yang objektif, transparan, dan konsisten dengan capaian kinerja. Selain itu, dosen membutuhkan pengakuan atas prestasi, peluang kolaborasi, mobilitas akademik, dan dukungan dalam memperoleh rekognisi nasional maupun internasional.

1.7.4 Kebutuhan Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan membutuhkan kepastian pengembangan karier, peningkatan kompetensi, sertifikasi profesi, serta kesempatan untuk menduduki jabatan yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya. Aspirasi ini penting terutama dalam konteks penyederhanaan birokrasi dan penguatan jabatan fungsional.

Tenaga kependidikan juga membutuhkan pelatihan yang relevan dengan tugas, antara lain dalam bidang teknologi informasi, pelayanan publik, pengelolaan data, perencanaan, keuangan, pengadaan barang dan jasa, kearsipan, perpustakaan, laboratorium, bahasa asing, penjaminan mutu, dan manajemen risiko.

Pegawai BLU memerlukan pengelolaan yang lebih terstruktur dalam aspek penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, kesejahteraan, perlindungan kerja, dan peluang pengembangan karier. Meskipun berbeda status kepegawaian, pegawai BLU memiliki kontribusi penting dalam mendukung keberlangsungan layanan universitas.

1.7.5 Kebutuhan Mahasiswa dan Pengguna Layanan

Mahasiswa membutuhkan layanan akademik dan administrasi yang cepat, akurat, ramah, transparan, dan mudah diakses. Kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh kompetensi, kecukupan, dan sikap pelayanan dosen serta tenaga kependidikan.

Mahasiswa juga mengharapkan dosen yang menguasai bidang keilmuan, mampu menggunakan teknologi pembelajaran, memberikan bimbingan akademik secara memadai, dan memiliki orientasi pada pengembangan kompetensi lulusan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas dosen perlu diarahkan pada kemampuan pedagogik, profesional, digital, sosial, dan integritas akademik.

Pengguna layanan lainnya membutuhkan kepastian prosedur, kejelasan informasi, waktu penyelesaian layanan, serta mekanisme pengaduan dan tindak lanjut. Kebutuhan tersebut menuntut penguatan budaya pelayanan dan evaluasi kepuasan secara berkala.



1.7.6 Kebutuhan Pemerintah, Lembaga Akreditasi, dan Mitra Eksternal

Pemerintah membutuhkan pengelolaan ASN yang menerapkan sistem merit, manajemen talenta, pengembangan kompetensi, pengukuran kinerja, dan perencanaan kebutuhan pegawai secara akuntabel. Universitas juga dituntut untuk mendukung reformasi birokrasi, transformasi digital, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan penguatan integritas.

Lembaga akreditasi membutuhkan bukti kecukupan, kualifikasi, kompetensi, dan produktivitas dosen serta tenaga kependidikan. Ketersediaan dosen homebase, dosen berkualifikasi doktor, lektor kepala, guru besar, tenaga laboratorium, pustakawan, dan pengelola program studi merupakan bagian penting dalam penilaian mutu.

Mitra eksternal dan pengguna lulusan membutuhkan dosen dan tenaga kependidikan yang mampu mendukung pembelajaran relevan, penelitian aplikatif, inovasi, kolaborasi, serta layanan profesional. Kebutuhan ini mendorong universitas untuk memperkuat sertifikasi profesi, kompetensi digital, kemampuan bahasa asing, dan jejaring kerja sama.

1.7.7 Ringkasan Kebutuhan Strategis Pemangku Kepentingan

Berdasarkan pemetaan tersebut, kebutuhan strategis pemangku kepentingan dalam pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar meliputi:

1. pemenuhan dan pemerataan dosen tetap homebase pada seluruh program studi;
2. peningkatan jumlah dan proporsi dosen berkualifikasi doktor;
3. percepatan kenaikan jabatan akademik dosen menuju lektor kepala dan guru besar;
4. penguatan kompetensi pembelajaran, penelitian, publikasi, teknologi digital, dan bahasa asing;
5. penataan distribusi tenaga kependidikan berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja;
6. penguatan jabatan fungsional dan sertifikasi profesi tenaga kependidikan;
7. penerapan sistem merit, manajemen talenta, kaderisasi, dan suksesi;
8. peningkatan kualitas, kecepatan, dan transparansi layanan kepegawaian;
9. pengembangan sistem informasi sumber daya manusia yang terpadu dan berbasis data;
10. penguatan sistem penilaian kinerja dan remunerasi yang objektif;
11. peningkatan kesejahteraan, perlindungan, dan pengembangan pegawai BLU; serta
12. penguatan budaya integritas, pelayanan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan.

Kebutuhan tersebut menjadi dasar dalam mengidentifikasi potensi dan permasalahan sumber daya manusia. Tidak seluruh aspirasi dapat dipenuhi secara serentak, sehingga diperlukan penetapan skala prioritas berdasarkan tingkat urgensi, dampak terhadap

mutu, ketersediaan sumber daya, serta keterkaitannya dengan sasaran pengembangan universitas tahun 2025–2029.



Gambar 1.3 Peta Aspirasi dan Kebutuhan Pemangku Kepentingan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar

1.8 Potensi dan Permasalahan Sumber Daya Manusia

Analisis potensi dan permasalahan sumber daya manusia disusun untuk mengidentifikasi kapasitas internal yang dapat dikembangkan serta kendala yang perlu ditangani selama periode 2025–2029. Analisis ini menjadi penghubung antara kondisi objektif sumber daya manusia, kebutuhan pemangku kepentingan, dan perumusan isu strategis.

Potensi menunjukkan kekuatan yang telah dimiliki universitas dan dapat menjadi modal pengembangan. Permasalahan menunjukkan kesenjangan antara kondisi aktual dengan kebutuhan organisasi, standar pendidikan tinggi, tuntutan tata kelola, dan arah pengembangan universitas. Oleh karena itu, pembahasan dalam bagian ini difokuskan pada aspek yang memiliki pengaruh langsung terhadap mutu tridharma, kualitas layanan, akreditasi, dan keberlanjutan kelembagaan.

1.8.1 Potensi Sumber Daya Manusia

UIN Alauddin Makassar memiliki jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang besar dengan latar belakang pendidikan, bidang keahlian, jabatan, dan pengalaman yang beragam. Keragaman tersebut merupakan modal penting untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta penguatan tata kelola universitas.



Pada kelompok dosen, universitas telah memiliki basis dosen berkualifikasi magister dan doktor yang cukup kuat. Dosen berkualifikasi doktor telah tersebar pada seluruh fakultas dan Pascasarjana. Keberadaan lektor kepala, guru besar, dan profesor juga menjadi potensi dalam membangun kepemimpinan akademik, pengembangan keilmuan, pembinaan dosen muda, penguatan penelitian, serta peningkatan rekognisi institusi.

Komposisi jabatan akademik menunjukkan bahwa sebagian besar dosen telah berada pada jenjang lektor. Kondisi ini memberikan peluang yang besar untuk percepatan kenaikan jabatan ke lektor kepala dan guru besar. Dengan dukungan pendampingan yang terstruktur, jumlah dosen pada jenjang akademik tinggi dapat ditingkatkan dalam periode perencanaan.

Universitas juga telah memiliki dosen tetap yang tersebar pada berbagai program studi dan rumpun keilmuan. Sebagian besar program studi telah memenuhi kecukupan minimal dosen tetap homebase. Kondisi tersebut menjadi modal dalam menjaga keberlanjutan penyelenggaraan program studi, pengembangan kurikulum, pelaksanaan tridharma, dan pemenuhan persyaratan akreditasi.

Pada kelompok tenaga kependidikan, universitas memiliki ASN, PPPK, pegawai BLU administrasi, serta laboran dan tenaga teknis dengan kualifikasi yang beragam. Keberadaan tenaga kependidikan pada berbagai unit memungkinkan universitas menyelenggarakan layanan akademik, administrasi, keuangan, perencanaan, teknologi informasi, laboratorium, perpustakaan, penjaminan mutu, pengawasan, dan pelayanan umum.

Universitas telah memiliki berbagai jabatan fungsional tenaga kependidikan, antara lain perencana, arsiparis, pustakawan, pranata komputer, pranata hubungan masyarakat, auditor, pranata laboratorium pendidikan, analis sumber daya manusia aparatur, pengelola pengadaan barang dan jasa, serta jabatan profesional lainnya. Keberadaan jabatan tersebut menjadi dasar bagi penguatan tata kelola berbasis keahlian dan profesionalisme.

Potensi lain yang dimiliki adalah tersedianya instrumen pengelolaan sumber daya manusia, seperti Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, peta jabatan, sistem penilaian kinerja, remunerasi berbasis kinerja, serta beberapa aplikasi pendukung. Fondasi tersebut dapat dikembangkan menuju sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih terpadu, digital, transparan, dan berbasis data.

Budaya akademik, pengalaman kelembagaan, jejaring kerja sama, serta komitmen pimpinan juga merupakan potensi penting. Dengan pengelolaan yang tepat, potensi tersebut dapat mempercepat peningkatan kualifikasi, kompetensi, produktivitas, integritas, dan daya saing sumber daya manusia.



1.8.2 Permasalahan Sumber Daya Manusia

Meskipun memiliki potensi yang cukup kuat, kondisi sumber daya manusia masih menghadapi sejumlah permasalahan yang memerlukan penanganan terarah.

Pertama, proporsi dosen berkualifikasi doktor belum merata antar-fakultas dan program studi. Beberapa unit memiliki jumlah dosen S3 yang relatif tinggi, sedangkan unit lainnya masih didominasi dosen berkualifikasi magister. Ketimpangan tersebut berpengaruh terhadap kapasitas penelitian, kepemimpinan akademik, pengembangan program pascasarjana, dan pencapaian akreditasi.

Kedua, struktur jabatan akademik dosen masih terkonsentrasi pada jenjang lektor. Jumlah lektor kepala dan guru besar belum merata, sementara sebagian dosen masih berada pada jenjang asisten ahli atau tenaga pengajar. Kondisi ini menunjukkan perlunya percepatan pengembangan karier akademik yang didukung oleh penelitian, publikasi, rekognisi keilmuan, dan pengelolaan administrasi yang lebih efektif.

Ketiga, pemenuhan dosen tetap homebase belum sepenuhnya merata. Masih terdapat program studi yang memiliki dosen tetap kurang dari kebutuhan minimal. Permasalahan ini dapat memengaruhi pemenuhan standar, beban kerja dosen, mutu pembelajaran, keberlanjutan program studi, serta hasil akreditasi.

Keempat, distribusi tenaga kependidikan antarunit belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja dan karakteristik layanan. Beberapa unit memiliki dukungan pegawai yang relatif memadai, sedangkan unit lain menghadapi keterbatasan tenaga administrasi, teknologi informasi, laboratorium, atau layanan teknis.

Kelima, masih terdapat ketidaksesuaian antara kualifikasi pendidikan, kompetensi, jabatan, dan penempatan tenaga kependidikan. Sebagian pegawai belum menduduki jabatan yang sesuai dengan kompetensinya, sementara beberapa fungsi profesional masih dilaksanakan oleh pegawai pelaksana.

Keenam, komposisi pegawai BLU menunjukkan bahwa universitas memiliki ketergantungan yang cukup besar terhadap tenaga non-ASN untuk menjaga keberlangsungan layanan. Ketergantungan tersebut perlu diimbangi dengan sistem pengelolaan yang jelas dalam aspek kinerja, kompetensi, kesejahteraan, perlindungan kerja, dan pengembangan karier.

Ketujuh, pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berbasis pada kesenjangan kompetensi individu dan kebutuhan strategis organisasi. Pelatihan dan studi lanjut telah dilaksanakan, tetapi hubungan antara kebutuhan jabatan, rencana pengembangan individu, pelaksanaan program, dan evaluasi dampaknya masih perlu diperkuat.



Kedelapan, sistem merit dan manajemen talenta belum diterapkan secara menyeluruh. Pemetaan pegawai berpotensi, rencana suksesi, kaderisasi jabatan, dan pengembangan talenta belum sepenuhnya terintegrasi dalam pengelolaan karier.

Kesembilan, terdapat risiko kehilangan kompetensi akibat pegawai yang memasuki masa pensiun pada periode 2025–2029. Risiko tersebut menjadi lebih besar apabila pegawai yang pensiun memiliki keahlian khusus, memegang jabatan strategis, atau belum memiliki pengganti yang siap.

Kesepuluh, pengelolaan data sumber daya manusia masih tersebar pada beberapa sistem dan unit. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan perbedaan data, pengulangan input, keterlambatan pemutakhiran, serta keterbatasan informasi bagi pimpinan dalam mengambil keputusan.

Kesebelas, beban administrasi dosen masih relatif tinggi akibat belum optimalnya integrasi aplikasi dan data. Pengisian data secara berulang dapat mengurangi waktu dosen untuk melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Kedua belas, sertifikasi profesi nasional dan internasional bagi dosen maupun tenaga kependidikan masih perlu diperluas. Keterbatasan sertifikasi dapat memengaruhi pengakuan kompetensi, kualitas layanan, dan daya saing institusi.

1.8.3 Analisis Keterkaitan Potensi dan Permasalahan

Potensi dan permasalahan sumber daya manusia memiliki hubungan yang erat. Jumlah dosen yang besar, misalnya, merupakan modal institusi, tetapi belum sepenuhnya memberikan dampak optimal apabila distribusi homebase, kualifikasi doktor, dan jabatan akademiknya belum merata.

Demikian pula, keberadaan tenaga kependidikan pada berbagai unit menjadi kekuatan dalam penyelenggaraan layanan. Namun, manfaatnya belum maksimal apabila penempatan, kompetensi, dan jabatan tidak sepenuhnya sesuai dengan beban kerja dan kebutuhan organisasi.

Keberadaan berbagai aplikasi dan data kepegawaian juga merupakan potensi menuju transformasi digital. Akan tetapi, apabila sistem tersebut belum terintegrasi, potensi tersebut justru dapat menimbulkan duplikasi proses dan ketidakkonsistenan data.

Oleh karena itu, kebijakan pengembangan sumber daya manusia perlu diarahkan pada optimalisasi potensi sekaligus penyelesaian permasalahan. Pendekatan yang digunakan tidak hanya berupa penambahan jumlah pegawai, tetapi juga penataan distribusi, peningkatan kualitas, penguatan karier, regenerasi, profesionalisasi, serta integrasi tata kelola.

Potensi dan Permasalahan

Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar



Gambar 1.4 Potensi dan Permasalahan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar

1.8.4 Analisis SWOT Pengembangan Sumber Daya Manusia

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar. Analisis ini disusun berdasarkan kondisi SDM tahun 2020–2024, kebutuhan pemangku kepentingan, tuntutan regulasi, perkembangan teknologi, kebutuhan akreditasi, serta arah pengembangan universitas tahun 2025–2029.

a. Kekuatan

1. UIN Alauddin Makassar memiliki jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang besar serta tersebar pada berbagai fakultas, program studi, lembaga, biro, dan unit pelaksana teknis.
2. Tersedia dosen berkualifikasi doktor, lektor kepala, guru besar, dan profesor pada berbagai rumpun keilmuan yang dapat menjadi penggerak kepemimpinan akademik, penelitian, publikasi, dan pengembangan program studi.
3. Sebagian besar program studi telah memenuhi kecukupan minimal dosen tetap homebase.

- 
4. Universitas memiliki tenaga kependidikan ASN, PPPK, pegawai BLU, laboran, serta tenaga teknis dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang beragam.
 5. Telah tersedia berbagai jabatan fungsional tenaga kependidikan yang mendukung profesionalisasi tata kelola.
 6. Universitas telah memiliki Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, peta jabatan, sistem penilaian kinerja, remunerasi, serta aplikasi pendukung pengelolaan SDM.
 7. Terdapat komitmen pimpinan untuk meningkatkan kualifikasi, kompetensi, produktivitas, integritas, dan daya saing sumber daya manusia.
 8. Universitas memiliki budaya akademik, jejaring kelembagaan, dan pengalaman pengelolaan yang dapat mendukung pengembangan SDM secara berkelanjutan.

b. Kelemahan

1. Proporsi dosen berkualifikasi doktor belum merata antar-fakultas dan program studi.
2. Distribusi lektor kepala, guru besar, dan profesor belum seimbang pada seluruh rumpun keilmuan.
3. Masih terdapat program studi yang belum memenuhi kecukupan minimal dosen tetap homebase.
4. Distribusi tenaga kependidikan belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja, karakteristik layanan, dan kebutuhan unit.
5. Masih terdapat ketidaksesuaian antara pendidikan, kompetensi, jabatan, dan penempatan pegawai.
6. Pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berbasis kesenjangan kompetensi individu dan kebutuhan strategis organisasi.
7. Sistem merit, manajemen talenta, kaderisasi, dan suksesi belum diterapkan secara menyeluruh.
8. Data kepegawaian, kinerja, kompetensi, pendidikan, remunerasi, dan karier belum sepenuhnya terintegrasi.
9. Beban administrasi dosen masih relatif tinggi akibat belum optimalnya integrasi sistem dan layanan.
10. Sertifikasi profesi nasional dan internasional bagi dosen dan tenaga kependidikan masih terbatas.

c. Peluang

1. Kebijakan pemerintah mengenai sistem merit, manajemen talenta, transformasi digital, dan profesionalisasi ASN memberikan peluang bagi penguatan tata kelola SDM.
2. Tersedianya berbagai program beasiswa studi lanjut, sertifikasi, pelatihan, dan pengembangan kompetensi dari pemerintah maupun mitra eksternal.
3. Perkembangan teknologi informasi memungkinkan integrasi data, otomatisasi layanan, analitik SDM, dan penyederhanaan administrasi.

- 
4. Meningkatnya peluang kolaborasi nasional dan internasional dalam penelitian, pendidikan, sertifikasi profesi, dan pertukaran akademik.
 5. Tuntutan akreditasi nasional dan internasional mendorong peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan jabatan akademik dosen.
 6. Perkembangan pendidikan berbasis digital, kecerdasan buatan, dan pembelajaran fleksibel membuka kebutuhan kompetensi baru bagi dosen dan tenaga kependidikan.
 7. Pengembangan program studi, rumah sakit pendidikan, laboratorium, lembaga sertifikasi profesi, lembaga pemeriksa halal, dan unit layanan baru membuka peluang penguatan formasi dan kompetensi SDM.
 8. Kerja sama dengan dunia usaha, dunia industri, pemerintah daerah, organisasi profesi, dan alumni dapat mendukung pengembangan kompetensi dan pembiayaan SDM.

d. Ancaman

1. Persaingan antarperguruan tinggi dalam memperoleh dan mempertahankan dosen, peneliti, tenaga profesional, dan talenta unggul semakin tinggi.
2. Perubahan regulasi kepegawaian, jabatan akademik, sertifikasi, dan akreditasi dapat menuntut penyesuaian cepat dari universitas.
3. Pensiunnya dosen dan tenaga kependidikan berpotensi menimbulkan kehilangan kompetensi, pengalaman, dan kekosongan jabatan strategis.
4. Keterbatasan formasi ASN dapat menghambat pemenuhan kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan pada unit prioritas.
5. Ketergantungan terhadap pegawai BLU pada beberapa layanan dapat menimbulkan risiko keberlanjutan apabila tidak didukung kebijakan pengelolaan yang memadai.
6. Perkembangan teknologi yang cepat dapat memperbesar kesenjangan kompetensi digital apabila peningkatan kapasitas tidak dilakukan secara berkelanjutan.
7. Ancaman keamanan data dan privasi meningkat seiring dengan integrasi sistem informasi sumber daya manusia.
8. Keterbatasan anggaran dapat memengaruhi pelaksanaan studi lanjut, sertifikasi, pelatihan, rekrutmen, dan pengembangan karier.
9. Ketidakseimbangan antara peningkatan jumlah mahasiswa, pembukaan program studi, dan pertumbuhan jumlah pegawai dapat meningkatkan beban kerja.
10. Mobilitas tenaga profesional ke institusi lain dapat mengurangi ketersediaan SDM unggul pada bidang tertentu.

Matriks SWOT Pengembangan Sumber Daya Manusia

Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar



Kekuatan (Strengths)

- Jumlah SDM besar dan beragam
- Tersedia dosen S3, lektor kepala, dan guru besar
- Sebagian besar program studi memenuhi homebase
- Tersedia jabatan fungsional tenaga kependidikan
- Tersedia Anjab, ABK, sistem kinerja, dan aplikasi



Kelemahan (Weaknesses)

- Dosen S3 belum merata
- Jabatan akademik tinggi belum merata
- Sebagian program studi belum memenuhi homebase
- Distribusi dan penempatan tenaga kependidikan belum optimal
- Sistem merit dan data SDM belum terintegrasi



Peluang (Opportunities)

- Beasiswa, sertifikasi, dan pelatihan
- Transformasi digital
- Kolaborasi nasional dan internasional
- Tuntutan akreditasi
- Pengembangan unit dan program studi baru



Ancaman (Threats)

- Persaingan memperoleh SDM unggul
- Perubahan regulasi
- Risiko pensiun dan kehilangan kompetensi
- Keterbatasan formasi dan anggaran
- Kesenjangan kompetensi digital

Implikasi Strategis



Peningkatan kualifikasi dosen



Pemerataan homebase



Profesionalisasi tenaga kependidikan



Regenerasi dan manajemen talenta



Integrasi data dan layanan SDM

Sumber: Data Kepegawaian UIN Alauddin Makassar Tahun 2020–2024, diolah.

Gambar 1.5 Matriks SWOT Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar

1.8.5 Implikasi Strategis Hasil Analisis SWOT

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa UIN Alauddin Makassar memiliki modal sumber daya manusia yang cukup kuat, tetapi belum seluruhnya terdistribusi dan dikembangkan secara optimal. Kekuatan berupa jumlah SDM, keberadaan dosen berkualifikasi doktor, jabatan akademik tinggi, tenaga profesional, dan perangkat pengelolaan perlu dimanfaatkan untuk menangkap peluang pengembangan kompetensi, transformasi digital, kolaborasi, dan peningkatan akreditasi.

Pada saat yang sama, kelemahan internal berupa ketimpangan kualifikasi, jabatan akademik, pemenuhan homebase, distribusi tenaga kependidikan, serta belum terintegrasinya data dan manajemen talenta perlu segera ditangani. Penanganan tersebut penting untuk mengurangi risiko eksternal berupa persaingan tenaga unggul, perubahan regulasi, keterbatasan formasi, pensiun, dan percepatan perubahan teknologi.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, pengembangan sumber daya manusia tahun 2025–2029 diarahkan pada lima fokus utama, yaitu:

1. peningkatan kualitas dan kualifikasi dosen;

- 
2. pemerataan dosen homebase dan tenaga kependidikan;
 3. percepatan jabatan akademik dan profesionalisasi tenaga kependidikan;
 4. regenerasi, kaderisasi, dan manajemen talenta; serta
 5. integrasi data dan digitalisasi layanan sumber daya manusia.

1.9 Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029

Perumusan isu strategis pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar dilakukan berdasarkan hasil evaluasi kondisi SDM tahun 2020–2024, kebutuhan pemangku kepentingan, pemetaan potensi dan permasalahan, serta analisis SWOT. Untuk menghasilkan arah kebijakan yang lebih operasional, faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dianalisis melalui strategi silang Strengths–Opportunities, Weaknesses–Opportunities, Strengths–Threats, dan Weaknesses–Threats.

Strategi silang tidak dimaksudkan untuk menghasilkan daftar program secara langsung, tetapi untuk mengidentifikasi pilihan strategis yang paling relevan dalam mengoptimalkan kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan mengendalikan ancaman. Hasil analisis ini menjadi dasar dalam menetapkan isu strategis pengembangan SDM tahun 2025–2029.

1.9.1 Analisis Strategi Silang SO, WO, ST, dan WT

a. Strategi Strengths–Opportunities (SO)

Strategi SO diarahkan untuk memanfaatkan kekuatan internal universitas dalam menangkap peluang eksternal. UIN Alauddin Makassar memiliki jumlah SDM yang besar dan beragam, dosen berkualifikasi doktor, lektor kepala, guru besar, tenaga kependidikan profesional, serta perangkat pengelolaan seperti Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, sistem kinerja, remunerasi, dan aplikasi pendukung. Kekuatan tersebut dapat dimanfaatkan untuk mempercepat peningkatan mutu, rekognisi akademik, transformasi digital, dan kolaborasi.

Strategi **SO** meliputi:

1. memanfaatkan keberadaan dosen S3, lektor kepala, guru besar, dan profesor untuk memperkuat kepemimpinan akademik, penelitian, publikasi, pembinaan dosen muda, dan pengembangan program studi;
2. mengoptimalkan program beasiswa, sertifikasi, pelatihan, dan kerja sama nasional maupun internasional untuk meningkatkan kualifikasi serta kompetensi dosen dan tenaga kependidikan;
3. memanfaatkan dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi unggul sebagai mentor, asesor, pelatih internal, dan penggerak komunitas praktik;
4. mengembangkan sistem informasi SDM terpadu dengan memanfaatkan data kepegawaian, sistem kinerja, remunerasi, Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan peta jabatan yang telah tersedia;

- 
5. memperkuat pemenuhan standar akreditasi nasional dan internasional melalui peningkatan dosen S3, jabatan akademik tinggi, sertifikasi profesi, serta tenaga kependidikan khusus;
 6. mengembangkan kolaborasi dengan pemerintah, organisasi profesi, dunia usaha, dunia industri, alumni, dan perguruan tinggi mitra untuk mendukung pengembangan kompetensi, penelitian, mobilitas akademik, dan pembiayaan SDM;
 7. memanfaatkan pengembangan unit strategis, laboratorium, rumah sakit pendidikan, lembaga sertifikasi profesi, lembaga pemeriksa halal, dan layanan baru sebagai ruang penguatan kompetensi serta karier pegawai; dan
 8. memperkuat budaya kinerja, integritas, pelayanan, dan pembelajaran berkelanjutan melalui sistem penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi SDM.

b. Strategi Weaknesses–Opportunities (WO)

Strategi WO diarahkan untuk memanfaatkan peluang eksternal dalam mengatasi kelemahan internal. Kelemahan yang perlu ditangani meliputi ketimpangan dosen S3, belum meratanya jabatan akademik tinggi, kekurangan dosen homebase, belum optimalnya distribusi tenaga kependidikan, terbatasnya sertifikasi profesi, serta belum terintegrasinya data dan manajemen talenta.

Strategi **WO** meliputi:

1. memanfaatkan program beasiswa dan kerja sama pendidikan untuk mempercepat studi doktoral pada fakultas dan program studi yang masih memiliki proporsi dosen S3 rendah;
2. memanfaatkan skema pendampingan publikasi, penelitian kolaboratif, dan jejaring akademik untuk mempercepat kenaikan jabatan menuju lektor kepala dan guru besar;
3. memanfaatkan peluang rekrutmen ASN, PPPK, dosen tetap non-PNS, kerja sama dosen, dan redistribusi homebase untuk memenuhi kekurangan dosen pada program studi prioritas;
4. menggunakan teknologi informasi untuk mengintegrasikan data kepegawaian, kinerja, kompetensi, pendidikan, pelatihan, remunerasi, dan riwayat karier;
5. memanfaatkan program sertifikasi nasional dan internasional untuk memperkuat kompetensi profesional dosen, tenaga kependidikan, laboran, pustakawan, pranata komputer, auditor, dan jabatan teknis lainnya;
6. mengembangkan rencana pengembangan individu berdasarkan hasil pemetaan kompetensi, kebutuhan jabatan, dan peluang pelatihan dari mitra eksternal;
7. memanfaatkan kebijakan sistem merit dan manajemen talenta untuk memperkuat promosi, rotasi, kaderisasi, serta suksesi jabatan secara objektif; dan
8. mengembangkan skema kerja sama pembiayaan dengan mitra, alumni, dan dunia usaha untuk mendukung studi lanjut, sertifikasi, penelitian, dan peningkatan kompetensi.



c. Strategi Strengths–Threats (ST)

Strategi ST diarahkan untuk menggunakan kekuatan internal universitas dalam mengurangi atau mengendalikan ancaman eksternal. Ancaman yang dihadapi meliputi persaingan memperoleh SDM unggul, perubahan regulasi, keterbatasan formasi, risiko pensiun, percepatan teknologi, ancaman keamanan data, dan keterbatasan anggaran.

Strategi **ST** meliputi:

1. memanfaatkan dosen dan tenaga kependidikan senior sebagai mentor untuk memperkuat transfer pengetahuan, kaderisasi, dan kesiapan pengganti sebelum memasuki masa pensiun;
2. memperkuat basis data SDM, Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan proyeksi pensiun untuk menyusun kebutuhan formasi secara lebih akurat;
3. menggunakan kekuatan akademik dan reputasi institusi untuk mempertahankan serta menarik dosen, peneliti, dan tenaga profesional unggul;
4. memperkuat regulasi internal dan mekanisme penyesuaian kebijakan agar universitas responsif terhadap perubahan ketentuan kepegawaian, jabatan akademik, sertifikasi, dan akreditasi;
5. mengoptimalkan dosen S3, lektor kepala, dan guru besar untuk membangun pusat keunggulan, kelompok riset, dan jaringan kolaborasi yang meningkatkan daya saing institusi;
6. memanfaatkan sistem kinerja dan remunerasi untuk memperkuat retensi pegawai, motivasi kerja, dan penghargaan terhadap produktivitas;
7. memperkuat keamanan, tata kelola, dan perlindungan data dalam pengembangan sistem informasi SDM terpadu;
8. memprioritaskan penggunaan anggaran pada program pengembangan SDM yang memiliki dampak tinggi terhadap mutu, akreditasi, produktivitas, dan keberlanjutan layanan; dan
9. mengembangkan skema pembelajaran berkelanjutan untuk mengantisipasi kesenjangan kompetensi akibat perkembangan teknologi digital dan kecerdasan buatan.

d. Strategi Weaknesses–Threats (WT)

Strategi WT diarahkan untuk meminimalkan kelemahan internal sekaligus menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi ini bersifat defensif, korektif, dan mitigatif, terutama terhadap risiko kekurangan SDM, ketidaksesuaian kompetensi, pensiun, keterbatasan anggaran, dan ketergantungan terhadap pegawai non-ASN.

Strategi **WT** meliputi:

1. menyusun peta kebutuhan SDM lima tahunan berdasarkan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, proyeksi pensiun, pengembangan program studi, dan kebutuhan unit strategis;

- 
2. menetapkan prioritas pemenuhan dosen homebase pada program studi yang belum memenuhi ketentuan minimal dan berisiko terhadap akreditasi;
 3. melakukan redistribusi pegawai secara bertahap berdasarkan beban kerja, kompetensi, dan kebutuhan layanan;
 4. menyusun program suksesi untuk jabatan strategis dan bidang keahlian yang berisiko kehilangan kompetensi akibat pensiun;
 5. melakukan pemetaan ketidaksesuaian antara pendidikan, kompetensi, jabatan, dan penempatan sebagai dasar pengembangan atau penataan pegawai;
 6. mengendalikan ketergantungan terhadap pegawai BLU melalui perencanaan kebutuhan, penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, dan kebijakan keberlanjutan tenaga kerja;
 7. mengintegrasikan perencanaan pengembangan kompetensi dengan prioritas anggaran agar program pelatihan dan studi lanjut lebih selektif serta berdampak;
 8. memperkuat standarisasi data, prosedur, kewenangan pengelolaan, dan mekanisme pemutakhiran data kepegawaian;
 9. menyederhanakan proses administrasi dosen dan tenaga kependidikan melalui integrasi aplikasi serta penggunaan data tunggal;
 10. menyusun mitigasi risiko SDM yang mencakup kekurangan dosen, kekosongan jabatan, kegagalan suksesi, kehilangan kompetensi, dan gangguan sistem informasi; serta
 11. melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas rekrutmen, redistribusi, promosi, pengembangan kompetensi, dan pemenuhan kebutuhan unit.

1.9.2 Sintesis Hasil Strategi Silang

Hasil analisis strategi silang menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak cukup dilakukan melalui peningkatan jumlah pegawai. Strategi yang dibutuhkan harus mencakup peningkatan kualitas, pemerataan distribusi, penguatan karier, profesionalisasi, regenerasi, dan integrasi tata kelola.

Strategi SO menekankan optimalisasi modal SDM dan perangkat kelembagaan untuk meningkatkan mutu serta daya saing. Strategi WO menekankan pemanfaatan peluang eksternal untuk mengatasi ketimpangan kualifikasi, jabatan, dan distribusi. Strategi ST diarahkan pada pemanfaatan kekuatan internal untuk menghadapi persaingan, perubahan regulasi, risiko pensiun, dan perkembangan teknologi. Adapun strategi WT menekankan penataan, mitigasi risiko, efisiensi, serta penguatan keberlanjutan pengelolaan SDM.

Berdasarkan sintesis tersebut, terdapat beberapa fokus yang berulang pada seluruh strategi silang, yaitu:

1. peningkatan dosen berkualifikasi doktor;
2. percepatan lektor kepala dan guru besar;

- 
3. pemenuhan serta pemerataan dosen tetap homebase;
 4. penataan distribusi tenaga kependidikan;
 5. penguatan jabatan fungsional dan sertifikasi profesi;
 6. pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan;
 7. manajemen talenta, kaderisasi, dan suksesi;
 8. integrasi data dan digitalisasi layanan SDM;
 9. penguatan sistem kinerja, penghargaan, dan retensi pegawai; serta
 10. perencanaan kebutuhan SDM berbasis risiko dan keberlanjutan.

1.9.3 Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029

Berdasarkan evaluasi kondisi SDM, aspirasi pemangku kepentingan, analisis potensi dan permasalahan, serta strategi silang SWOT, isu strategis pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 dirumuskan sebagai berikut.

a. Peningkatan Kualifikasi dan Kapasitas Akademik Dosen

Proporsi dosen berkualifikasi doktor perlu ditingkatkan dan diperluas secara lebih merata antar-fakultas serta program studi. Peningkatan kualifikasi harus diarahkan berdasarkan kebutuhan keilmuan, pengembangan program studi, penguatan penelitian, dan kebutuhan akreditasi.

b. Percepatan Jabatan Akademik dan Kepemimpinan Keilmuan

Jumlah lektor kepala, guru besar, dan profesor perlu ditingkatkan untuk memperkuat kepemimpinan akademik, pembinaan dosen muda, produktivitas penelitian, publikasi, dan rekognisi universitas. Percepatan jabatan akademik memerlukan dukungan pendampingan, ekosistem penelitian, publikasi, dan layanan administrasi yang efektif.

c. Pemenuhan dan Pemerataan Dosen Tetap Homebase

Masih terdapat program studi yang belum memenuhi kecukupan dosen tetap homebase. Kondisi ini memerlukan strategi redistribusi, penyesuaian homebase, rekrutmen, dan pengembangan dosen secara terarah dengan mempertimbangkan linearitas keilmuan serta kebutuhan program studi.

d. Penataan Distribusi dan Profesionalisasi Tenaga Kependidikan

Distribusi tenaga kependidikan perlu disesuaikan dengan beban kerja dan karakteristik layanan. Profesionalisasi perlu diperkuat melalui jabatan fungsional, sertifikasi, pengembangan kompetensi, serta penempatan pegawai sesuai kualifikasi dan bidang keahlian.



e. Pengembangan Kompetensi Berbasis Kebutuhan dan Dampak

Pengembangan kompetensi perlu beralih dari pendekatan kegiatan menuju pendekatan berbasis kesenjangan kompetensi, kebutuhan jabatan, dan dampak terhadap kinerja. Setiap pegawai perlu memiliki rencana pengembangan individu yang terhubung dengan kebutuhan organisasi.

f. Penguatan Sistem Merit, Manajemen Talenta, dan Suksesi

Pengelolaan karier perlu dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, dan potensi. Sistem merit, manajemen talenta, kaderisasi, dan suksesi diperlukan untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan serta mengurangi risiko kekosongan jabatan.

g. Regenerasi dan Mitigasi Risiko Pensiun

Dosen dan tenaga kependidikan yang memasuki masa pensiun dapat menimbulkan kehilangan kompetensi dan pengalaman. Universitas perlu menyiapkan pemetaan jabatan kritis, transfer pengetahuan, kaderisasi, rekrutmen, dan penataan formasi secara berkelanjutan.

h. Integrasi Data dan Digitalisasi Layanan SDM

Data kepegawaian, kinerja, kompetensi, pendidikan, pelatihan, jabatan, remunerasi, dan karier perlu dikelola dalam sistem terpadu. Digitalisasi diarahkan pada data tunggal, interoperabilitas, penyederhanaan proses, dasbor analitik, serta keamanan dan perlindungan data.

i. Penguatan Kinerja, Kesejahteraan, dan Retensi SDM

Sistem penilaian kinerja, remunerasi, penghargaan, dan pengembangan karier perlu semakin objektif dan transparan. Penguatan kesejahteraan dan retensi diperlukan untuk menjaga motivasi, produktivitas, serta mempertahankan SDM unggul.

j. Peningkatan Sertifikasi dan Daya Saing Profesional

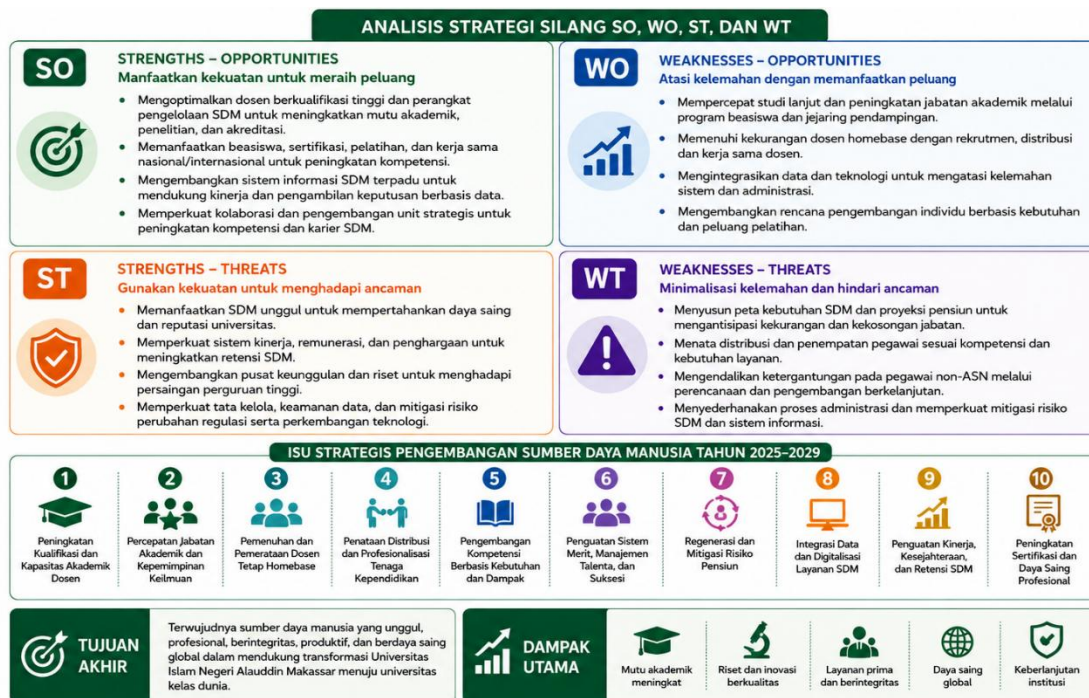
Sertifikasi profesi nasional dan internasional perlu diperluas bagi dosen dan tenaga kependidikan. Sertifikasi menjadi instrumen pengakuan kompetensi, peningkatan mutu layanan, dan penguatan daya saing universitas.

1.9.4 Prioritas Isu Strategis

Tidak seluruh isu strategis dapat ditangani secara bersamaan dengan intensitas yang sama. Berdasarkan tingkat urgensi, dampak terhadap mutu, risiko kelembagaan, dan keterkaitan dengan sasaran universitas, prioritas isu strategis ditetapkan sebagai berikut:

1. pemenuhan dosen tetap homebase pada program studi yang belum memenuhi ketentuan;

2. peningkatan dosen S3, lektor kepala, dan guru besar;
3. penataan distribusi dan profesionalisasi tenaga kependidikan;
4. regenerasi, manajemen talenta, dan suksesi jabatan;
5. integrasi data dan digitalisasi layanan SDM;
6. pengembangan kompetensi dan sertifikasi berbasis kebutuhan;
7. penguatan kinerja, remunerasi, dan retensi SDM; serta
8. penguatan perencanaan SDM berbasis Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, proyeksi pensiun, dan manajemen risiko.
9. Prioritas tersebut menjadi dasar dalam penyusunan sasaran, arah kebijakan, strategi, program prioritas, indikator kinerja, dan target pengembangan sumber daya manusia pada bab berikutnya.



Gambar 1.6 Analisis Strategi Silang dan Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029



BAB II

ARAH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

— TAHUN 2025–2029 —

“Arah pengembangan sumber daya manusia yang terencana, adaptif, dan berkelanjutan menjadi landasan penting bagi penguatan mutu, tata kelola, dan daya saing universitas.”





BAB II

KESELARASAN STRATEGIS DAN SASARAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengembangan sumber daya manusia merupakan instrumen strategis dalam menjamin keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan tinggi, peningkatan mutu tridharma, penguatan tata kelola, dan pencapaian daya saing institusi. Dalam konteks UIN Alauddin Makassar, pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan tidak dapat diposisikan hanya sebagai fungsi administratif, tetapi harus diarahkan sebagai proses sistematis untuk membangun kapasitas akademik, profesionalisme, integritas, produktivitas, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan pendidikan tinggi.

Perubahan regulasi, perkembangan teknologi digital, tuntutan akreditasi, peningkatan kebutuhan layanan, perluasan jejaring kelembagaan, serta dinamika jumlah dan karakteristik mahasiswa menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang semakin terencana dan berbasis data. Kondisi tersebut mengharuskan universitas memiliki arah pengembangan yang mampu menghubungkan kebutuhan institusi dengan kualifikasi, kompetensi, distribusi, jabatan, kinerja, dan pengembangan karier setiap pegawai.

Hasil evaluasi kondisi sumber daya manusia menunjukkan bahwa UIN Alauddin Makassar telah memiliki modal kelembagaan yang cukup kuat berupa jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang besar, keberadaan dosen berkualifikasi doktor, lektor kepala, guru besar, berbagai jabatan fungsional tenaga kependidikan, serta tersedianya Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, sistem penilaian kinerja, remunerasi, dan aplikasi pendukung. Namun, masih terdapat sejumlah kesenjangan yang perlu ditangani, terutama dalam pemerataan dosen berkualifikasi doktor, percepatan jabatan akademik, pemenuhan dosen tetap homebase, distribusi tenaga kependidikan, profesionalisasi jabatan, regenerasi, manajemen talenta, serta integrasi data dan layanan sumber daya manusia.

Atas dasar kondisi tersebut, pengembangan sumber daya manusia tahun 2025–2029 perlu dirumuskan secara selaras dengan visi, misi, tujuan, sasaran, arah pengembangan, dan diferensiasi misi UIN Alauddin Makassar. Keselarasan ini penting agar kebijakan bidang sumber daya manusia memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan mutu akademik, penguatan penelitian, pengabdian kepada masyarakat, efektivitas tata kelola, dan pencapaian target kelembagaan.

Pendekatan yang digunakan menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai suatu sistem yang mencakup perencanaan kebutuhan, rekrutmen, penempatan, distribusi, peningkatan kualifikasi, pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja, pengembangan karier, kesejahteraan, regenerasi, suksesi, serta digitalisasi layanan.



Setiap unsur tersebut dirancang untuk saling mendukung dan diarahkan pada pencapaian hasil yang terukur.

Perumusan tujuan, sasaran, dan indikator kinerja bidang sumber daya manusia dilakukan melalui proses penurunan strategis dari sasaran universitas. Dengan pendekatan tersebut, setiap program pengembangan dosen dan tenaga kependidikan memiliki keterkaitan yang jelas dengan kebutuhan organisasi, indikator kinerja, risiko kelembagaan, dan prioritas pengembangan universitas.

Keseluruhan arah pengembangan tersebut bermuara pada terwujudnya sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar yang unggul, profesional, berintegritas, produktif, adaptif, dan berdaya saing. Kondisi tersebut menjadi prasyarat penting bagi universitas dalam melaksanakan transformasi kelembagaan dan mewujudkan visi:

"PUSAT PENCERAHAN DAN TRANSFORMASI ILMU PENGETAHUAN DAN TEKNOLOGI (IPTEK) BERBASIS PERADABAN ISLAM".

2.1 Kedudukan Pengembangan SDM dalam Arah Pengembangan Universitas

Pengembangan sumber daya manusia memiliki kedudukan strategis dalam mendukung arah pengembangan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029. Dosen dan tenaga kependidikan merupakan penggerak utama penyelenggaraan tridharma, tata kelola kelembagaan, pengembangan inovasi, pelayanan akademik, serta pencapaian mutu dan daya saing universitas. Oleh karena itu, kualitas arah pengembangan institusi sangat ditentukan oleh kapasitas, kompetensi, integritas, produktivitas, dan profesionalisme sumber daya manusianya.

Dalam kerangka pengembangan universitas, sumber daya manusia tidak diposisikan sebagai unsur pendukung yang berdiri sendiri, tetapi sebagai faktor pengungkit bagi seluruh bidang strategis. Peningkatan mutu pendidikan memerlukan dosen yang berkualifikasi akademik memadai, memiliki kompetensi pedagogik dan profesional, mampu mengembangkan pembelajaran berbasis capaian, serta adaptif terhadap perkembangan teknologi. Penguatan penelitian memerlukan peneliti yang produktif, memiliki jejaring ilmiah, mampu menghasilkan publikasi dan inovasi, serta didukung oleh tenaga laboratorium, pengelola data, dan layanan administrasi penelitian yang profesional.

Demikian pula, penguatan pengabdian kepada masyarakat memerlukan sumber daya manusia yang mampu mengembangkan program berbasis riset, kebutuhan masyarakat, dan penyelesaian masalah secara berkelanjutan. Dalam aspek tata kelola, keberhasilan institusi ditentukan oleh tersedianya tenaga kependidikan yang kompeten dalam bidang perencanaan, keuangan, pengelolaan data, teknologi informasi, penjaminan mutu, pengawasan, perpustakaan, laboratorium, pelayanan akademik, dan layanan umum.



Kedudukan strategis sumber daya manusia juga terlihat dalam hubungannya dengan transformasi kelembagaan. Perubahan lingkungan pendidikan tinggi menuntut universitas untuk bergerak dari tata kelola yang bersifat administratif menuju tata kelola yang berbasis kinerja, data, risiko, inovasi, dan pelayanan. Transformasi tersebut hanya dapat diwujudkan apabila didukung oleh sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi, transparan, objektif, dan berorientasi pada pengembangan talenta.

Dalam konteks diferensiasi misi, pengembangan sumber daya manusia berfungsi memastikan tersedianya kapasitas institusional yang sesuai dengan arah penguatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Pada tahap penguatan pendidikan, kebijakan SDM diarahkan pada peningkatan kompetensi pembelajaran, pemenuhan dosen homebase, penguatan dosen berkualifikasi doktor, serta profesionalisasi layanan akademik. Pada tahap transisi menuju penguatan penelitian, pengembangan SDM diarahkan pada peningkatan lektor kepala dan guru besar, penguatan kelompok riset, publikasi bereputasi, inovasi, hilirisasi hasil penelitian, dan kolaborasi internasional.

Pengembangan sumber daya manusia juga memiliki keterkaitan langsung dengan pencapaian akreditasi nasional dan internasional. Kecukupan dosen tetap, proporsi dosen berkualifikasi doktor, jabatan akademik, sertifikasi kompetensi, produktivitas ilmiah, serta ketersediaan tenaga kependidikan profesional merupakan unsur penting dalam penilaian mutu institusi dan program studi. Dengan demikian, kebijakan SDM harus dirancang sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu dan rekognisi universitas.

Secara operasional, kedudukan pengembangan sumber daya manusia diwujudkan melalui lima fungsi utama. Pertama, fungsi pemenuhan, yaitu memastikan ketersediaan jumlah dan jenis pegawai sesuai kebutuhan. Kedua, fungsi peningkatan kualitas, yaitu memperkuat kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi, dan produktivitas. Ketiga, fungsi penataan, yaitu mengoptimalkan distribusi, penempatan, jabatan, dan beban kerja. Keempat, fungsi keberlanjutan, yaitu membangun regenerasi, manajemen talenta, kaderisasi, dan suksesi. Kelima, fungsi transformasi, yaitu mengintegrasikan data, sistem kinerja, layanan digital, dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Kelima fungsi tersebut menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai penghubung antara arah kebijakan universitas dan pelaksanaan program pada tingkat fakultas, pascasarjana, lembaga, biro, unit pelaksana teknis, dan program studi. Setiap unit memiliki kebutuhan SDM yang berbeda, tetapi seluruhnya harus diarahkan pada sasaran kelembagaan yang sama.

Dengan kedudukan tersebut, pengembangan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara terencana, terukur, terintegrasi, dan berkelanjutan. Perencanaan SDM tidak hanya didasarkan pada jumlah pegawai yang tersedia, tetapi juga pada proyeksi kebutuhan, beban kerja, pengembangan program studi, perubahan teknologi, risiko pensiun,

tuntutan akreditasi, dan kebutuhan kompetensi masa depan. Pada akhirnya, pengembangan sumber daya manusia menjadi fondasi bagi pencapaian visi UIN Alauddin Makassar.

Visi UIN Alauddin Makassar membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya unggul secara akademik dan profesional, tetapi juga berintegritas, berkarakter, adaptif, kolaboratif, dan mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.



Gambar 2.1 Kedudukan Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Arah Pengembangan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

2.2 Keselarasan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Visi UIN Alauddin Makassar

Pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar diarahkan untuk mendukung secara langsung pencapaian visi universitas:

“PUSAT PENCERAHAN DAN TRANSFORMASI ILMU PENGETAHUAN DAN TEKNOLOGI (IPTEK) BERBASIS PERADABAN ISLAM”.

Visi tersebut mengandung tiga orientasi utama, yaitu pencerahan, transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi, serta pengembangan peradaban Islam. Ketiga orientasi



tersebut menempatkan sumber daya manusia sebagai aktor utama yang menentukan kemampuan universitas dalam membangun budaya akademik, menghasilkan ilmu pengetahuan, mengembangkan inovasi, memberikan pelayanan bermutu, dan menghadirkan kontribusi nyata bagi masyarakat.

Pencerahan mengandung makna proses pembentukan manusia yang memiliki keluasan wawasan, kedalaman intelektual, kematangan spiritual, integritas moral, dan tanggung jawab sosial. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, orientasi pencerahan diwujudkan melalui peningkatan kompetensi, penguatan etika akademik, internalisasi nilai-nilai Islam, pengembangan kepemimpinan, serta pembentukan budaya kerja yang profesional dan berorientasi pelayanan.

Dosen memiliki peran strategis dalam mewujudkan pencerahan melalui pembelajaran, penelitian, pembimbingan mahasiswa, pengembangan keilmuan, dan keteladanan akademik. Oleh karena itu, peningkatan kualifikasi akademik, kompetensi pedagogik, integritas ilmiah, kemampuan penelitian, dan kapasitas pembimbingan menjadi bagian penting dalam mendukung orientasi pencerahan.

Tenaga kependidikan mendukung proses pencerahan melalui layanan yang akuntabel, responsif, transparan, ramah, dan berbasis kebutuhan pengguna. Profesionalisme tenaga kependidikan diperlukan untuk menciptakan lingkungan kelembagaan yang kondusif bagi tumbuhnya budaya akademik, pengembangan karakter, dan pencapaian mutu layanan.

Transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi mengandung makna kemampuan universitas untuk menghasilkan, mengembangkan, mengintegrasikan, dan memanfaatkan pengetahuan bagi kemajuan masyarakat. Transformasi tersebut membutuhkan dosen dan tenaga kependidikan yang adaptif terhadap perkembangan keilmuan, teknologi digital, kecerdasan buatan, perubahan metode pembelajaran, serta tuntutan tata kelola berbasis data.

Pengembangan dosen dalam mendukung transformasi IPTEK diarahkan pada peningkatan jumlah dosen berkualifikasi doktor, percepatan jabatan akademik, penguatan kelompok riset, peningkatan publikasi, pengembangan inovasi, hilirisasi hasil penelitian, dan kolaborasi akademik. Peningkatan tersebut diperlukan agar dosen tidak hanya menjadi pengguna pengetahuan, tetapi juga menjadi penghasil, pengembang, dan penyebar pengetahuan.

Pengembangan tenaga kependidikan diarahkan pada penguatan kompetensi digital, pengelolaan data, pelayanan elektronik, sistem informasi, laboratorium, perpustakaan, pengadaan, perencanaan, keuangan, dan penjaminan mutu. Transformasi kelembagaan hanya dapat berlangsung apabila fungsi akademik dan administrasi didukung oleh tenaga profesional yang mampu mengelola perubahan secara efektif.



Orientasi berbasis peradaban Islam menegaskan bahwa pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi harus berakar pada nilai keislaman, kemanusiaan, keadilan, kemaslahatan, tanggung jawab ekologis, dan etika. Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya diarahkan pada pencapaian kompetensi teknis dan produktivitas, tetapi juga pada pembentukan integritas, amanah, moderasi, tanggung jawab sosial, serta komitmen terhadap kemaslahatan masyarakat.

Dalam kerangka tersebut, dosen dan tenaga kependidikan diharapkan mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam pelaksanaan tugas, pengambilan keputusan, pelayanan, penelitian, pembelajaran, dan interaksi kelembagaan. Integrasi tersebut bukan sekadar simbolik, tetapi tercermin dalam profesionalisme, objektivitas, kejujuran, kedisiplinan, keadilan, keterbukaan, dan kepedulian terhadap kepentingan publik.

Keselarsan pengembangan sumber daya manusia dengan visi universitas diwujudkan melalui lima orientasi strategis. Pertama, peningkatan kualitas dan kapasitas akademik dosen. Kedua, profesionalisasi tenaga kependidikan. Ketiga, penguatan integritas dan budaya kerja berbasis nilai Islam. Keempat, pengembangan kompetensi digital dan adaptasi teknologi. Kelima, pembentukan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi, berkelanjutan, dan berbasis kinerja.

Kelima orientasi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian visi universitas tidak hanya bergantung pada ketersediaan jumlah pegawai, tetapi pada kualitas, distribusi, kompetensi, integritas, produktivitas, dan kemampuan transformasi sumber daya manusia. Oleh karena itu, seluruh kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan harus memiliki keterkaitan yang jelas dengan unsur-unsur visi universitas.

Secara konseptual, hubungan antara visi universitas dan pengembangan sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. orientasi pencerahan didukung melalui penguatan integritas, kompetensi, kepemimpinan, budaya akademik, dan pelayanan;
2. orientasi transformasi IPTEK didukung melalui peningkatan kualifikasi, penelitian, inovasi, digitalisasi, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan;
3. orientasi berbasis peradaban Islam didukung melalui internalisasi nilai Islam, etika profesi, kemaslahatan, moderasi, dan tanggung jawab sosial; serta
4. keseluruhan orientasi tersebut diwujudkan melalui sistem pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, objektif, terukur, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu instrumen utama dalam menerjemahkan visi universitas ke dalam kapasitas kelembagaan. Keberhasilan pencapaian visi sangat ditentukan oleh kemampuan universitas dalam membangun dosen dan tenaga kependidikan yang unggul, berintegritas, adaptif, produktif, serta mampu mengintegrasikan nilai Islam dengan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.



2.3 Keselarasan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Misi UIN Alauddin Makassar

Pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar diarahkan sebagai instrumen pelaksanaan misi universitas. Keselarasan tersebut diperlukan agar kebijakan mengenai dosen dan tenaga kependidikan tidak berhenti pada pemenuhan kebutuhan administratif, tetapi secara langsung memperkuat atmosfer akademik, pelaksanaan tridharma, tata kelola kelembagaan, pembentukan karakter, serta peningkatan daya saing universitas.

Misi UIN Alauddin Makassar menjadi kerangka substantif dalam menentukan kualitas, kompetensi, perilaku, produktivitas, dan kontribusi yang diharapkan dari sumber daya manusia. Setiap misi mengandung konsekuensi terhadap kebijakan perencanaan kebutuhan, peningkatan kualifikasi, pengembangan kompetensi, penataan distribusi, pengembangan karier, pengelolaan kinerja, regenerasi, serta digitalisasi layanan sumber daya manusia.

Misi pertama adalah:

"Menciptakan atmosfer akademik yang kondusif bagi peningkatan mutu perguruan tinggi dan kualitas kehidupan bermasyarakat."

Atmosfer akademik yang kondusif memerlukan dosen dan tenaga kependidikan yang kompeten, berintegritas, terbuka terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, serta mampu membangun interaksi akademik yang sehat. Dosen berperan dalam menciptakan pembelajaran yang dialogis, objektif, inklusif, berbasis capaian pembelajaran, dan mendorong kemampuan berpikir kritis mahasiswa. Tenaga kependidikan berperan menjamin tersedianya layanan akademik dan administrasi yang cepat, akurat, transparan, aman, serta mendukung kelancaran kegiatan ilmiah.

Keselarasan pengembangan sumber daya manusia dengan misi pertama diwujudkan melalui:

1. pemenuhan dan pemerataan dosen tetap homebase pada setiap program studi;
2. peningkatan kualifikasi akademik dan kompetensi pedagogik dosen;
3. penguatan kompetensi dosen dalam pembelajaran berbasis capaian, teknologi digital, integritas akademik, dan pembimbingan mahasiswa;
4. pengembangan budaya ilmiah, kolaborasi akademik, seminar, publikasi, dan komunitas keilmuan;
5. peningkatan kompetensi pelayanan tenaga kependidikan;
6. penguatan etika profesi, disiplin, objektivitas, dan budaya kerja;
7. penyediaan tenaga profesional yang mendukung perpustakaan, laboratorium, teknologi informasi, layanan disabilitas, bimbingan konseling, keselamatan dan kesehatan kerja, serta layanan akademik lainnya; dan

- 
8. penguatan sistem penghargaan terhadap prestasi, inovasi, dan kontribusi dosen maupun tenaga kependidikan.

Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia pada misi pertama diarahkan pada pembentukan lingkungan akademik yang produktif dan berorientasi mutu. Kecukupan jumlah pegawai harus disertai peningkatan kualitas interaksi akademik, profesionalisme pelayanan, dan budaya belajar berkelanjutan.

Misi kedua adalah:

"Menyelenggarakan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang merefleksikan kemapanan integrasi antara nilai ajaran Islam dengan ilmu pengetahuan dan teknologi."

Pelaksanaan misi kedua memerlukan sumber daya manusia yang mampu mengintegrasikan kompetensi akademik dan profesional dengan nilai-nilai Islam. Integrasi tersebut harus tampak dalam substansi pembelajaran, arah penelitian, pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat, etika ilmiah, serta cara dosen dan tenaga kependidikan menjalankan tanggung jawab kelembagaan.

Dalam bidang pendidikan, dosen perlu memiliki kemampuan mengembangkan kurikulum, pembelajaran, bahan ajar, asesmen, dan pengalaman belajar yang mengintegrasikan nilai Islam dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kompetensi tersebut perlu diperkuat melalui pelatihan, pendampingan, komunitas praktik, pengembangan bahan ajar, dan evaluasi keterlaksanaan pembelajaran.

Dalam bidang penelitian, dosen perlu didorong menghasilkan kajian yang memiliki kebaruan, relevansi sosial, integritas akademik, dan kontribusi terhadap pengembangan keilmuan. Peningkatan dosen berkualifikasi doktor, lektor kepala, guru besar, kemampuan metodologis, publikasi bereputasi, serta jejaring penelitian menjadi prasyarat bagi penguatan budaya riset.

Dalam bidang pengabdian kepada masyarakat, pengembangan kompetensi diarahkan agar dosen dan tenaga pendukung mampu merancang program berbasis penelitian, kebutuhan masyarakat, pemberdayaan, kemaslahatan, dan keberlanjutan. Pengabdian tidak hanya menjadi aktivitas insidental, tetapi menjadi sarana penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlandaskan nilai kemanusiaan dan ajaran Islam.

Keselarasan pengembangan sumber daya manusia dengan misi kedua diwujudkan melalui:

1. peningkatan dosen berkualifikasi doktor sesuai kebutuhan rumpun keilmuan;
2. percepatan jabatan akademik menuju lektor kepala dan guru besar;
3. penguatan kompetensi integrasi Islam dan ilmu pengetahuan dalam pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;

- 
4. peningkatan kemampuan penelitian, publikasi, inovasi, dan hilirisasi hasil riset;
 5. pengembangan kelompok riset dan komunitas akademik lintas disiplin;
 6. peningkatan kemampuan bahasa asing dan kolaborasi internasional;
 7. penguatan tenaga laboratorium, pustakawan, pranata komputer, pengelola penelitian, dan tenaga teknis lainnya;
 8. perluasan sertifikasi kompetensi nasional dan internasional; serta
 9. penguatan integritas ilmiah, etika penelitian, dan pemanfaatan teknologi secara bertanggung jawab.

Pengembangan sumber daya manusia pada misi kedua harus menghasilkan dosen yang tidak hanya mampu menyampaikan pengetahuan, tetapi juga berperan sebagai pencipta, pengembang, pengintegrasikan, dan penyebar ilmu pengetahuan. Tenaga kependidikan perlu mendukung proses tersebut melalui pelayanan profesional, pengelolaan data, laboratorium, perpustakaan, sistem informasi, dan administrasi tridharma yang efektif.

Misi ketiga adalah:

"Mewujudkan universitas yang mandiri, berkarakter, bertata kelola baik, dan berdaya saing menuju global recognized university dengan mengembangkan nilai spiritual dan tradisi keilmuan."

Misi ketiga menempatkan tata kelola, karakter, kemandirian, dan daya saing sebagai orientasi kelembagaan. Pencapaiannya memerlukan sumber daya manusia yang bekerja berdasarkan kompetensi, kinerja, integritas, akuntabilitas, inovasi, dan orientasi pelayanan.

Universitas yang mandiri membutuhkan pegawai yang mampu mengembangkan sumber pendanaan, mengelola aset, membangun kerja sama, menghasilkan inovasi, dan meningkatkan efisiensi penyelenggaraan organisasi. Universitas yang berkarakter membutuhkan sumber daya manusia yang amanah, disiplin, adil, profesional, moderat, dan bertanggung jawab.

Tata kelola yang baik membutuhkan perencanaan kebutuhan pegawai berbasis Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, pengembangan sistem merit, manajemen talenta, pengukuran kinerja, pengelolaan risiko, pengawasan, serta pengambilan keputusan berbasis data. Adapun daya saing global memerlukan dosen dan tenaga kependidikan yang mampu berkomunikasi dalam bahasa asing, mengelola kerja sama internasional, memenuhi standar mutu, mengembangkan layanan berkelas global, serta memperoleh rekognisi profesional.

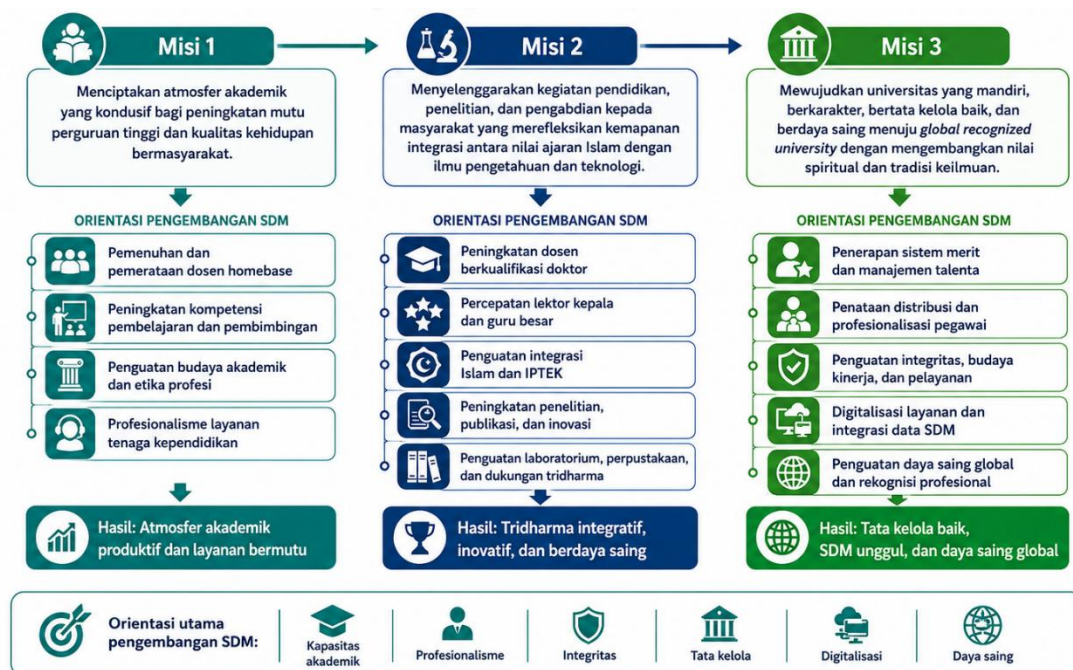
Keselarsan pengembangan sumber daya manusia dengan misi ketiga diwujudkan melalui:

1. penerapan sistem merit dalam rekrutmen, penempatan, pengembangan, promosi, dan suksesi;

2. penguatan manajemen talenta dan kaderisasi jabatan strategis;
3. penataan distribusi pegawai berdasarkan kompetensi dan beban kerja;
4. penguatan budaya kinerja, integritas, akuntabilitas, dan pelayanan;
5. peningkatan kompetensi manajerial, sosial-kultural, teknis, digital, dan bahasa asing;
6. pengembangan jabatan fungsional dan sertifikasi profesi tenaga kependidikan;
7. integrasi data dan digitalisasi layanan sumber daya manusia;
8. penguatan sistem remunerasi, penghargaan, kesejahteraan, dan retensi pegawai;
9. pengembangan kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi perubahan;
10. penguatan perlindungan, keamanan, dan tata kelola data kepegawaian; serta
11. peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam mendukung akreditasi, sertifikasi unit, dan rekognisi internasional.

Ketiga misi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki cakupan yang bersifat akademik, profesional, spiritual, manajerial, dan institusional. Misi pertama menekankan pembentukan atmosfer akademik dan mutu layanan. Misi kedua menekankan integrasi nilai Islam dengan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam tridharma. Misi ketiga menekankan kemandirian, karakter, tata kelola, dan daya saing global.

Hubungan antara misi universitas dan orientasi pengembangan sumber daya manusia perlu ditampilkan secara sistematis agar kontribusi bidang SDM terhadap pencapaian misi dapat dipahami secara langsung.



Gambar 2.2 Keselarasan Misi UIN Alauddin Makassar dengan Orientasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029



Gambar tersebut dapat disusun dalam tiga jalur keterkaitan. Jalur pertama menghubungkan misi penciptaan atmosfer akademik dengan pemenuhan dosen homebase, peningkatan kompetensi pembelajaran, budaya akademik, dan profesionalisme layanan. Jalur kedua menghubungkan misi pelaksanaan tridharma integratif dengan peningkatan kualifikasi dosen, penelitian, publikasi, inovasi, serta penguatan kompetensi integrasi Islam dan IPTEK. Jalur ketiga menghubungkan misi tata kelola dan daya saing dengan sistem merit, manajemen talenta, profesionalisasi tenaga kependidikan, digitalisasi layanan, integritas, dan rekognisi internasional.

Secara keseluruhan, keselarasan pengembangan sumber daya manusia dengan misi universitas dapat dirumuskan dalam lima orientasi utama, yaitu:

1. penguatan kapasitas akademik dan profesional dosen;
2. peningkatan mutu dan profesionalisme tenaga kependidikan;
3. internalisasi nilai Islam, integritas, dan etika profesi;
4. penguatan tata kelola, sistem merit, dan manajemen talenta; serta
5. peningkatan daya saing, kompetensi digital, dan rekognisi global.

Kelima orientasi tersebut menjadi dasar dalam merumuskan kontribusi pengembangan sumber daya manusia terhadap tujuan universitas. Dengan demikian, setiap kebijakan, program, indikator, dan target bidang sumber daya manusia harus dapat ditelusuri keterkaitannya dengan pelaksanaan misi dan pencapaian hasil kelembagaan.

2.4 Kontribusi Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Tujuan UIN Alauddin Makassar

Pengembangan sumber daya manusia merupakan instrumen utama dalam memastikan bahwa tujuan UIN Alauddin Makassar dapat diwujudkan secara konsisten, terukur, dan berkelanjutan. Tujuan universitas tidak hanya membutuhkan dukungan program akademik dan kelembagaan, tetapi juga mensyaratkan tersedianya dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi, kompetensi, integritas, produktivitas, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan pendidikan tinggi.

Kontribusi bidang sumber daya manusia diwujudkan melalui proses perencanaan kebutuhan pegawai, peningkatan kualifikasi akademik, pengembangan kompetensi, penataan distribusi, penguatan jabatan akademik dan jabatan fungsional, pengelolaan kinerja, manajemen talenta, regenerasi, serta digitalisasi layanan. Keseluruhan proses tersebut harus diarahkan pada pencapaian tujuan universitas, bukan hanya pada penyelesaian administrasi kepegawaian.

Tujuan UIN Alauddin Makassar meliputi:

1. menghasilkan produk intelektual yang bermanfaat bagi masyarakat dan terbangunnya potensi insani yang kuat dengan mempertimbangkan kearifan lokal;

- 
2. terwujudnya kampus sebagai pusat pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis integrasi keilmuan;
 3. terciptanya sistem manajemen, kepemimpinan, dan kelembagaan yang sehat serta terwujudnya tata ruang, lingkungan, dan iklim kampus yang islami; dan
 4. terwujudnya jejaring kerja sama dengan lembaga lokal, nasional, dan internasional.

Kontribusi pengembangan sumber daya manusia terhadap keempat tujuan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

2.4.1 Kontribusi terhadap Penguatan Produk Intelektual dan Potensi Insani

Tujuan pertama menempatkan pengembangan potensi manusia dan produksi intelektual sebagai hasil utama penyelenggaraan pendidikan tinggi. Pencapaiannya membutuhkan dosen yang mampu menyelenggarakan pembelajaran bermutu, menghasilkan penelitian, mengembangkan inovasi, serta membimbing mahasiswa menjadi lulusan yang unggul, berkarakter, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Pengembangan sumber daya manusia berkontribusi terhadap tujuan ini melalui peningkatan kualifikasi akademik dosen, sertifikasi pendidik, peningkatan kompetensi pembelajaran, penguatan kemampuan penelitian, publikasi, serta pengembangan kompetensi yang mendukung pemanfaatan kearifan lokal.

Peningkatan proporsi dosen berkualifikasi doktor diperlukan untuk memperkuat kedalaman keilmuan, kualitas penelitian, pengembangan kurikulum, dan pembimbingan mahasiswa. Percepatan jabatan akademik menuju lektor kepala dan guru besar juga diperlukan untuk membangun kepemimpinan keilmuan, memperluas jejaring akademik, serta meningkatkan produktivitas intelektual universitas.

Tenaga kependidikan berkontribusi melalui penyediaan layanan akademik, administrasi, teknologi informasi, laboratorium, perpustakaan, dan pengelolaan data yang mendukung proses pembelajaran dan pengembangan mahasiswa. Kualitas layanan tersebut memengaruhi efektivitas proses akademik dan pengalaman belajar mahasiswa.

Kontribusi bidang sumber daya manusia terhadap tujuan pertama diwujudkan melalui:

1. peningkatan dosen berkualifikasi doktor;
2. peningkatan sertifikasi pendidik dan kompetensi profesional;
3. percepatan jabatan akademik dosen;
4. penguatan kompetensi pembelajaran, pembimbingan, penelitian, dan publikasi;
5. peningkatan kompetensi tenaga kependidikan dalam mendukung layanan akademik;
6. pengembangan budaya akademik, integritas ilmiah, dan pembelajaran berkelanjutan; serta
7. penguatan penghargaan terhadap prestasi, inovasi, dan kontribusi intelektual.



Dengan dukungan tersebut, pengembangan sumber daya manusia berperan dalam menghasilkan lulusan, karya ilmiah, inovasi, dan produk intelektual yang memiliki manfaat akademik maupun sosial.

2.4.2 Kontribusi terhadap Penguatan Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Berbasis Integrasi Keilmuan

Tujuan kedua menegaskan kedudukan universitas sebagai pusat pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis integrasi keilmuan. Pencapaiannya memerlukan dosen yang mampu menghubungkan nilai Islam dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam seluruh pelaksanaan tridharma.

Dalam bidang pendidikan, kontribusi pengembangan sumber daya manusia diwujudkan melalui peningkatan kompetensi dosen dalam pengembangan kurikulum, pembelajaran berbasis capaian, asesmen, teknologi pembelajaran, integrasi Islam dan ilmu pengetahuan, serta pembimbingan mahasiswa.

Dalam bidang penelitian, pengembangan dosen diarahkan pada peningkatan kemampuan metodologis, publikasi ilmiah, penelitian kolaboratif, pengembangan kelompok riset, inovasi, dan hilirisasi hasil penelitian. Dosen berkualifikasi doktor, lektor kepala, dan guru besar memiliki peran penting sebagai penggerak budaya riset dan pembina dosen muda.

Dalam bidang pengabdian kepada masyarakat, dosen perlu memiliki kemampuan merancang program berbasis riset, pemberdayaan, kemaslahatan, kebutuhan masyarakat, dan keberlanjutan. Pengembangan kompetensi tersebut memungkinkan hasil pendidikan dan penelitian diterapkan secara nyata dalam penyelesaian permasalahan masyarakat.

Tenaga kependidikan mendukung tujuan ini melalui profesionalisasi layanan laboratorium, perpustakaan, teknologi informasi, administrasi penelitian, pengelolaan pengabdian, layanan publikasi, dokumentasi, dan pengelolaan data tridharma.

Kontribusi bidang sumber daya manusia terhadap tujuan kedua diwujudkan melalui:

1. peningkatan kompetensi integrasi Islam dan ilmu pengetahuan dalam tridharma;
2. penguatan kelompok riset dan kepemimpinan akademik;
3. peningkatan publikasi, inovasi, dan hilirisasi hasil penelitian;
4. peningkatan kemampuan bahasa asing dan kolaborasi ilmiah;
5. penguatan kompetensi dosen dalam pengabdian berbasis riset;
6. profesionalisasi tenaga laboratorium, pustakawan, pranata komputer, dan pengelola tridharma;
7. peningkatan sertifikasi kompetensi nasional dan internasional; serta
8. penguatan integritas akademik, etika penelitian, dan penggunaan teknologi secara bertanggung jawab.



Kontribusi tersebut memastikan bahwa pengembangan sumber daya manusia mendukung universitas menjadi pusat pengembangan keilmuan yang integratif, inovatif, dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

2.4.3 Kontribusi terhadap Sistem Manajemen, Kepemimpinan, dan Kelembagaan yang Sehat

Tujuan ketiga menempatkan sistem manajemen, kepemimpinan, kelembagaan, dan iklim kampus sebagai fondasi bagi keberlanjutan universitas. Pencapaiannya memerlukan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, objektif, transparan, berbasis kinerja, serta selaras dengan nilai-nilai Islam.

Kontribusi utama pengembangan sumber daya manusia terhadap tujuan ini diwujudkan melalui penerapan sistem merit, manajemen talenta, pengembangan kepemimpinan, penataan distribusi pegawai, penguatan jabatan fungsional, pengelolaan kinerja, remunerasi, dan digitalisasi layanan kepegawaian.

Sistem merit diperlukan untuk memastikan bahwa rekrutmen, penempatan, promosi, rotasi, pengembangan karier, dan suksesi dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, dan kebutuhan organisasi. Manajemen talenta diperlukan untuk mengidentifikasi pegawai berpotensi, menyiapkan kader, dan memastikan keberlanjutan kepemimpinan.

Penataan pegawai perlu dilakukan berdasarkan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, peta jabatan, kebutuhan unit, dan proyeksi pensiun. Penataan tersebut penting untuk mengurangi ketimpangan distribusi dan memastikan bahwa setiap fungsi kelembagaan didukung oleh pegawai yang tepat.

Digitalisasi layanan sumber daya manusia diperlukan untuk mengintegrasikan data kepegawaian, kinerja, kompetensi, pendidikan, pelatihan, remunerasi, jabatan, dan riwayat karier. Sistem yang terintegrasi akan memperkuat akuntabilitas, kecepatan layanan, keamanan data, dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Kontribusi bidang sumber daya manusia terhadap tujuan ketiga diwujudkan melalui:

1. penerapan sistem merit dan manajemen talenta;
2. penguatan kaderisasi dan suksesi jabatan strategis;
3. penataan distribusi pegawai berbasis kompetensi dan beban kerja;
4. penguatan jabatan fungsional tenaga kependidikan;
5. pengembangan kompetensi manajerial, teknis, sosial-kultural, dan digital;
6. penguatan budaya kerja, disiplin, integritas, dan pelayanan;
7. penguatan sistem kinerja, remunerasi, penghargaan, dan kesejahteraan;
8. integrasi data dan digitalisasi layanan sumber daya manusia;
9. mitigasi risiko pensiun dan kehilangan kompetensi; serta
10. penguatan kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil.



Melalui kontribusi tersebut, pengembangan sumber daya manusia mendukung terbentuknya organisasi yang sehat, efektif, akuntabel, responsif, serta memiliki iklim kerja yang profesional dan islami.

2.4.4 Kontribusi terhadap Penguatan Jejaring Kerja Sama

Tujuan keempat menekankan pentingnya jejaring kerja sama lokal, nasional, dan internasional dalam memperluas kapasitas, reputasi, dan kontribusi universitas. Jejaring kerja sama tidak hanya bergantung pada keberadaan dokumen kelembagaan, tetapi juga pada kemampuan dosen dan tenaga kependidikan dalam membangun, mengelola, dan memanfaatkan kemitraan secara produktif.

Dosen berperan dalam membangun jejaring penelitian, publikasi, pertukaran akademik, konferensi, mobilitas dosen, supervisi bersama, dan pengembangan program pendidikan kolaboratif. Kemampuan bahasa asing, komunikasi akademik, manajemen proyek, dan penguasaan bidang keilmuan menjadi prasyarat untuk memperluas kerja sama.

Tenaga kependidikan berperan dalam pengelolaan administrasi kerja sama, layanan mahasiswa dan dosen asing, pengelolaan mobilitas internasional, dokumentasi, pelaporan, protokol, komunikasi, serta standardisasi layanan internasional.

Pengembangan sumber daya manusia juga dapat memanfaatkan kemitraan sebagai sarana peningkatan kompetensi. Kerja sama dengan perguruan tinggi, pemerintah, organisasi profesi, dunia usaha, dunia industri, alumni, dan lembaga internasional dapat digunakan untuk mendukung studi lanjut, sertifikasi, magang, pelatihan, riset kolaboratif, dan pengembangan profesional.

Kontribusi bidang sumber daya manusia terhadap tujuan keempat diwujudkan melalui:

1. peningkatan kompetensi bahasa asing dan komunikasi lintas budaya;
2. penguatan kapasitas dosen dalam membangun jejaring akademik dan penelitian;
3. peningkatan mobilitas dosen dan tenaga kependidikan;
4. pengembangan sertifikasi dan pelatihan melalui mitra nasional maupun internasional;
5. penguatan kapasitas pengelolaan kerja sama dan layanan internasional;
6. peningkatan keterlibatan dosen sebagai narasumber, peneliti, asesor, dan pakar;
7. pengembangan program pertukaran, visiting lecturer, dan kolaborasi penelitian;
8. pemanfaatan jejaring alumni dan mitra profesional untuk pengembangan SDM; serta
9. penguatan rekognisi profesional dosen dan tenaga kependidikan.

Kontribusi tersebut akan memperluas akses universitas terhadap pengetahuan, sumber daya, teknologi, pembiayaan, jejaring profesional, dan rekognisi kelembagaan.

2.4.5 Sintesis Kontribusi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Keempat tujuan universitas memiliki hubungan yang saling melengkapi. Pengembangan produk intelektual dan potensi insani memerlukan tridharma yang berkualitas. Tridharma yang berkualitas memerlukan tata kelola dan kelembagaan yang sehat. Tata kelola yang sehat perlu diperkuat melalui kerja sama dan jejaring yang luas. Seluruh hubungan tersebut digerakkan oleh sumber daya manusia yang kompeten, profesional, berintegritas, adaptif, dan produktif.

Dengan demikian, kontribusi pengembangan sumber daya manusia terhadap tujuan universitas dapat dikelompokkan ke dalam lima fungsi strategis:

1. fungsi akademik, melalui peningkatan kualifikasi, kompetensi, penelitian, pembelajaran, dan jabatan akademik;
2. fungsi profesional, melalui penguatan kompetensi dan jabatan fungsional tenaga kependidikan;
3. fungsi kelembagaan, melalui sistem merit, manajemen talenta, distribusi, regenerasi, dan suksesi;
4. fungsi transformasi, melalui digitalisasi, integrasi data, inovasi, dan pengelolaan perubahan; serta
5. fungsi jejaring, melalui peningkatan kolaborasi, mobilitas, sertifikasi, dan rekognisi nasional maupun internasional.



Gambar 2.3 Kontribusi Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Tujuan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029



Gambar tersebut direkomendasikan menggunakan empat jalur utama yang menggambarkan hubungan antara tujuan universitas dan kontribusi bidang sumber daya manusia:

1. produk intelektual dan potensi insani, didukung oleh kualifikasi dosen, kompetensi pembelajaran, penelitian, dan profesionalisme layanan;
2. tridharma berbasis integrasi keilmuan, didukung oleh dosen S3, jabatan akademik, kelompok riset, inovasi, serta tenaga pendukung tridharma;
3. manajemen dan kelembagaan yang sehat, didukung oleh sistem merit, manajemen talenta, penataan pegawai, integrasi data, dan budaya kerja; serta
4. jejaring kerja sama, didukung oleh bahasa asing, mobilitas, kolaborasi, sertifikasi, dan rekognisi profesional.

Keempat jalur tersebut bermuara pada terwujudnya sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar yang unggul, profesional, berintegritas, produktif, adaptif, dan berdaya saing.

2.5 Arah Pengembangan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029

Arah pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 disusun untuk memastikan tersedianya dosen dan tenaga kependidikan yang cukup, berkualitas, profesional, berintegritas, produktif, adaptif, serta mampu mendukung pencapaian visi, misi, tujuan, dan arah pengembangan universitas. Pengembangan tersebut dilaksanakan secara terencana, terukur, berbasis kebutuhan, dan berorientasi pada peningkatan mutu akademik, efektivitas tata kelola, serta keberlanjutan kelembagaan.

Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya diarahkan pada peningkatan jumlah pegawai, tetapi pada penguatan kualitas, pemerataan distribusi, kesesuaian kompetensi, pengembangan karier, peningkatan kinerja, regenerasi, dan transformasi layanan. Pendekatan tersebut diperlukan karena kecukupan sumber daya manusia pada tingkat universitas belum selalu mencerminkan kecukupan pada tingkat fakultas, program studi, lembaga, biro, dan unit layanan.

Arah pengembangan sumber daya manusia juga perlu diselaraskan dengan transisi arah pengembangan universitas dari penguatan pendidikan menuju penguatan penelitian. Pada tahap penguatan pendidikan, kebijakan sumber daya manusia difokuskan pada pemenuhan dosen tetap homebase, peningkatan kompetensi pembelajaran, penguatan layanan akademik, peningkatan kualifikasi dosen, dan profesionalisasi tenaga kependidikan. Selanjutnya, pada tahap penguatan penelitian, kebijakan diarahkan pada peningkatan jumlah dosen berkualifikasi doktor, lektor kepala, guru besar, peneliti produktif, tenaga laboratorium profesional, pengelola riset, serta sumber daya manusia yang mampu mendukung inovasi dan hilirisasi hasil penelitian.



Arah pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia Tahun 2025–2029 terdiri atas tujuh fokus utama.

2.5.1 Pemenuhan dan Pemerataan Sumber Daya Manusia

Pemenuhan dan pemerataan diarahkan untuk menjamin bahwa setiap program studi dan unit kerja memperoleh dukungan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan, beban kerja, karakteristik layanan, dan standar mutu. Perencanaan kebutuhan pegawai harus didasarkan pada Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, peta jabatan, jumlah mahasiswa, jumlah program studi, kebutuhan laboratorium, proyeksi pensiun, dan pengembangan unit strategis.

Pada kelompok dosen, prioritas diberikan kepada program studi yang belum memenuhi kecukupan dosen tetap homebase, memiliki proporsi dosen S3 yang rendah, atau belum didukung jabatan akademik yang memadai. Pemenuhan dapat dilakukan melalui rekrutmen, redistribusi, penyesuaian homebase, pengembangan dosen yang tersedia, dan kerja sama akademik sesuai ketentuan.

Pada kelompok tenaga kependidikan, pemerataan dilakukan melalui penataan distribusi berdasarkan volume layanan, kompleksitas pekerjaan, kebutuhan kompetensi, dan tingkat pemanfaatan teknologi. Penataan tersebut tidak semata-mata memindahkan pegawai, tetapi memastikan kesesuaian antara kualifikasi, kompetensi, jabatan, penempatan, dan beban kerja.

Arah kebijakan pada fokus ini meliputi:

1. penyusunan kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan berbasis Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja;
2. pemenuhan dosen tetap homebase pada program studi prioritas;
3. penataan kembali penempatan dosen berdasarkan linearitas dan kebutuhan keilmuan;
4. redistribusi tenaga kependidikan berdasarkan beban dan karakteristik layanan;
5. pemenuhan tenaga profesional pada laboratorium, perpustakaan, teknologi informasi, layanan disabilitas, bimbingan konseling, keselamatan dan kesehatan kerja, serta unit strategis lainnya; dan
6. penyusunan proyeksi kebutuhan pegawai jangka menengah berdasarkan pengembangan organisasi dan masa pensiun.

2.5.2 Peningkatan Kualifikasi dan Kapasitas Akademik Dosen

Peningkatan kualifikasi dan kapasitas akademik diarahkan untuk memperkuat mutu pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, pengembangan keilmuan, serta daya saing program studi. Prioritas utama diberikan pada peningkatan jumlah dan pemerataan dosen berkualifikasi doktor.



Studi lanjut perlu dilaksanakan berdasarkan kebutuhan program studi, rumpun keilmuan, bidang strategis, pengembangan program pascasarjana, serta arah penguatan penelitian universitas. Dukungan tidak hanya diberikan dalam bentuk akses beasiswa, tetapi juga melalui perencanaan studi, pengaturan beban kerja, monitoring kemajuan, bantuan penyelesaian studi, dan mekanisme pengabdian kembali setelah studi.

Kapasitas akademik dosen juga dikembangkan melalui peningkatan kompetensi pembelajaran, penelitian, publikasi, pengabdian kepada masyarakat, bahasa asing, teknologi digital, kecerdasan buatan, integrasi Islam dan ilmu pengetahuan, serta kolaborasi nasional dan internasional.

Arah kebijakan pada fokus ini meliputi:

1. percepatan studi doctoral berbasis kebutuhan program studi;
2. penguatan monitoring dan penyelesaian studi lanjut;
3. peningkatan kompetensi pembelajaran berbasis capaian;
4. penguatan kemampuan penelitian, publikasi, inovasi, dan hilirisasi;
5. peningkatan kemampuan bahasa asing dan komunikasi akademik;
6. penguatan kompetensi integrasi Islam dan IPTEK; serta
7. pengembangan kelompok riset dan komunitas keilmuan.

2.5.3 Percepatan Jabatan Akademik dan Kepemimpinan Keilmuan

Pengembangan jabatan akademik diarahkan pada peningkatan proporsi lektor kepala dan guru besar serta pengurangan jumlah dosen yang masih berada pada jenjang tenaga pengajar atau asisten ahli dalam waktu yang terlalu lama. Jabatan akademik tidak hanya dipandang sebagai pengakuan administratif, tetapi sebagai indikator kematangan akademik, produktivitas ilmiah, dan kepemimpinan keilmuan.

Percepatan jabatan akademik perlu dilakukan melalui pendampingan yang sistematis, pemetaan kesiapan dosen, penguatan penelitian dan publikasi, klinik kenaikan jabatan, penyederhanaan layanan administrasi, serta monitoring setiap tahapan usulan.

Dosen lektor kepala dan guru besar perlu diberdayakan sebagai pembina akademik, ketua kelompok riset, promotor, mentor publikasi, pengembang program studi, dan penggerak jejaring keilmuan. Dengan demikian, peningkatan jabatan akademik memberikan dampak langsung terhadap mutu institusi.

Arah kebijakan pada fokus ini meliputi:

1. pemetaan dosen berdasarkan kesiapan kenaikan jabatan;
2. klinik dan pendampingan kenaikan jabatan akademik;
3. penguatan publikasi dan penelitian sebagai dasar kenaikan jabatan;
4. percepatan pengusulan lektor kepala dan guru besar;
5. pemberdayaan dosen senior sebagai mentor dan pemimpin akademik; serta



6. integrasi layanan kenaikan jabatan dengan data kinerja dan publikasi.

2.5.4 Profesionalisasi Tenaga Kependidikan

Profesionalisasi tenaga kependidikan diarahkan pada pembentukan layanan yang efektif, akuntabel, responsif, dan berbasis keahlian. Peningkatan kualifikasi pendidikan perlu dilakukan secara selektif, sedangkan pengembangan kompetensi teknis dan sertifikasi profesi disesuaikan dengan kebutuhan jabatan dan unit kerja.

Penguatan jabatan fungsional menjadi salah satu strategi utama untuk mengurangi ketidaksesuaian antara kompetensi, jabatan, dan pekerjaan yang dilaksanakan. Pegawai yang menjalankan fungsi profesional perlu diarahkan pada jabatan fungsional yang relevan melalui pengangkatan, perpindahan, uji kompetensi, atau pengembangan karier sesuai ketentuan.

Pengembangan tenaga kependidikan mencakup bidang perencanaan, pengelolaan SDM, keuangan, pengadaan, kearsipan, perpustakaan, teknologi informasi, laboratorium, hubungan masyarakat, penjaminan mutu, pengawasan, pelayanan akademik, serta layanan teknis lainnya.

Arah kebijakan pada fokus ini meliputi:

1. pemetaan kompetensi dan kesesuaian jabatan tenaga kependidikan;
2. penguatan jabatan fungsional berbasis kebutuhan institusi;
3. peningkatan sertifikasi profesi nasional dan internasional;
4. pengembangan kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, digital, dan pelayanan;
5. peningkatan kualitas tenaga laboratorium, pustakawan, pranata komputer, auditor, arsiparis, perencana, dan jabatan strategis lainnya;
6. penyusunan rencana pengembangan individu; serta
7. penguatan evaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja.

2.5.5 Penguatan Sistem Merit, Manajemen Talenta, dan Suksesi

Pengelolaan sumber daya manusia diarahkan pada penerapan sistem merit yang menjamin bahwa rekrutmen, penempatan, promosi, rotasi, pengembangan, penghargaan, dan suksesi dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, dan kebutuhan organisasi.

Manajemen talenta diperlukan untuk mengidentifikasi pegawai berpotensi tinggi, menyiapkan kelompok talenta, mengembangkan kader pimpinan, dan menjamin keberlanjutan pelaksanaan fungsi strategis. Pengelolaan talenta harus didukung oleh data kinerja, profil kompetensi, riwayat karier, potensi, serta rencana pengembangan individu.



Suksesi perlu diprioritaskan pada jabatan strategis, bidang keahlian langka, program studi yang bergantung pada dosen tertentu, serta fungsi profesional yang menghadapi risiko kehilangan kompetensi akibat pensiun.

Arah kebijakan pada fokus ini meliputi:

1. pembangunan profil kompetensi dan potensi pegawai;
2. penerapan pemetaan talenta secara berkala;
3. penyusunan kelompok rencana suksesi;
4. pengembangan kepemimpinan bagi calon pejabat dan pengelola unit;
5. penerapan promosi dan rotasi berbasis sistem merit;
6. program transfer pengetahuan dan pendampingan antargenerasi; serta
7. penguatan retensi bagi sumber daya manusia unggul.

2.5.6 Penguatan Kinerja, Integritas, dan Kesejahteraan

Pengelolaan kinerja diarahkan untuk memastikan bahwa setiap dosen dan tenaga kependidikan memberikan kontribusi terukur terhadap sasaran unit dan universitas. Sasaran kinerja individu harus diturunkan dari perjanjian kinerja unit, indikator kelembagaan, dan tanggung jawab jabatan.

Penilaian kinerja perlu dilaksanakan secara objektif, transparan, konsisten, dan terhubung dengan remunerasi, penghargaan, pengembangan kompetensi, promosi, serta pembinaan. Sistem kinerja juga perlu memperhatikan perbedaan karakter tugas dosen, tenaga kependidikan, pejabat fungsional, pejabat manajerial, dan pegawai BLU.

Penguatan integritas dilakukan melalui internalisasi nilai Islam, etika profesi, disiplin, pencegahan konflik kepentingan, kepatuhan terhadap aturan, dan budaya pelayanan. Kesejahteraan perlu dikembangkan secara adil dengan mempertimbangkan kemampuan institusi, kinerja, perlindungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Arah kebijakan pada fokus ini meliputi:

1. penyelarasan sasaran kinerja individu dengan sasaran organisasi;
2. penguatan remunerasi berbasis kinerja;
3. pengembangan sistem penghargaan terhadap prestasi dan inovasi;
4. penguatan budaya integritas, disiplin, dan pelayanan;
5. peningkatan perlindungan, kesehatan, dan keselamatan kerja;
6. penguatan kesejahteraan dan retensi pegawai; serta
7. pembinaan kinerja secara berkelanjutan.

2.5.7 Integrasi Data dan Transformasi Digital Layanan SDM

Transformasi digital diarahkan untuk membangun layanan sumber daya manusia yang terintegrasi, cepat, akurat, aman, transparan, dan mudah diakses. Data kepegawaian, pendidikan, kompetensi, jabatan, kinerja, remunerasi, pelatihan, sertifikasi, pensiun, dan riwayat karier perlu dikelola dalam basis data terpadu.

Integrasi data diperlukan untuk mengurangi pengulangan input, perbedaan angka, keterlambatan pemutakhiran, dan beban administrasi dosen maupun tenaga kependidikan. Data terpadu juga menjadi dasar dalam menyusun kebutuhan formasi, memantau kinerja, mengembangkan talenta, memproyeksikan pensiun, dan menetapkan kebijakan berbasis bukti.

Transformasi digital perlu memperhatikan interoperabilitas sistem, pengendalian akses, perlindungan data pribadi, keamanan siber, validasi data, serta pembagian kewenangan pengelolaan yang jelas.

Arah kebijakan pada fokus ini meliputi:

1. pembangunan basis data tunggal sumber daya manusia;
2. integrasi aplikasi kepegawaian, kinerja, remunerasi, dan layanan akademik;
3. pengembangan dasbor analitik untuk pimpinan;
4. penyederhanaan dan otomatisasi proses layanan;
5. penguatan tata kelola dan pemutakhiran data;
6. peningkatan keamanan dan perlindungan data; serta
7. peningkatan literasi digital pengelola dan pengguna layanan.

2.5.8 Tahapan Arah Pengembangan Tahun 2025–2029

Pelaksanaan arah pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara bertahap agar setiap kebijakan memiliki urutan, kesiapan, dan kesinambungan yang jelas.

Tahun 2025 diarahkan pada konsolidasi data dan penataan dasar. Kegiatan utama mencakup pemutakhiran data, verifikasi kebutuhan pegawai, pemetaan dosen homebase, pemetaan kompetensi, identifikasi jabatan kritis, dan penetapan prioritas pengembangan.

Tahun 2026 diarahkan pada percepatan pemenuhan dan peningkatan kapasitas. Fokusnya meliputi redistribusi pegawai, pemenuhan kebutuhan prioritas, percepatan studi lanjut, pendampingan jabatan akademik, penguatan jabatan fungsional, dan pengembangan kompetensi.

Tahun 2027 diarahkan pada integrasi sistem dan penguatan manajemen talenta. Kegiatan mencakup integrasi data, pengembangan dasbor, penerapan rencana pengembangan individu, pemetaan talenta, serta penyusunan dan pelaksanaan rencana suksesi.

Tahun 2028 diarahkan pada penguatan daya saing dan rekognisi. Fokusnya meliputi sertifikasi profesi, peningkatan kompetensi internasional, penguatan kepemimpinan akademik, mobilitas, kolaborasi, serta pengembangan layanan berstandar nasional dan internasional.

Tahun 2029 diarahkan pada pemantapan, evaluasi dampak, dan keberlanjutan. Evaluasi dilakukan terhadap ketercapaian kualifikasi, distribusi, jabatan akademik, kompetensi, sistem merit, digitalisasi, kinerja, dan kontribusi SDM terhadap mutu universitas.



Gambar 2.4 Peta Arah Pengembangan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

Peta jalan tersebut perlu memperlihatkan tujuh fokus pengembangan yang berjalan secara berkesinambungan, yaitu pemenuhan dan pemerataan, kualifikasi akademik, jabatan akademik, profesionalisasi tenaga kependidikan, sistem merit dan talenta, kinerja dan kesejahteraan, serta transformasi digital.

Dengan arah tersebut, pengelolaan sumber daya manusia Tahun 2025–2029 diharapkan beralih dari pendekatan administratif dan parsial menuju sistem yang strategis, terintegrasi, berbasis data, berorientasi kinerja, dan mendukung transformasi universitas.



2.6 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 dirumuskan sebagai penjabaran operasional dari visi, misi, tujuan, isu strategis, dan arah pengembangan universitas. Tujuan tersebut tidak membentuk tujuan kelembagaan baru yang terpisah, tetapi menjelaskan hasil yang hendak dicapai melalui pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan secara terencana, terintegrasi, berbasis kinerja, dan berkelanjutan.

Perumusan tujuan pengembangan sumber daya manusia didasarkan pada hasil evaluasi kondisi tahun 2020–2024. Evaluasi tersebut menunjukkan adanya potensi berupa jumlah sumber daya manusia yang besar, ketersediaan dosen berkualifikasi doktor, lektor kepala dan guru besar, keberadaan tenaga kependidikan profesional, serta tersedianya Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, sistem kinerja, remunerasi, dan aplikasi pendukung. Pada saat yang sama, masih terdapat kesenjangan dalam pemerataan dosen homebase, proporsi dosen berkualifikasi doktor, distribusi jabatan akademik, penempatan tenaga kependidikan, pengembangan kompetensi, regenerasi, manajemen talenta, dan integrasi data.

Berdasarkan kondisi tersebut, pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk menghasilkan perubahan yang dapat diukur pada aspek kecukupan, kualitas, profesionalisme, kinerja, integritas, keberlanjutan, dan daya saing. Setiap tujuan menjadi dasar dalam penyusunan sasaran, indikator kinerja, target tahunan, program prioritas, serta mekanisme pemantauan dan evaluasi.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 adalah sebagai berikut.

2.6.1 Terwujudnya Kecukupan dan Pemerataan Sumber Daya Manusia sesuai Kebutuhan Organisasi

Tujuan pertama diarahkan untuk menjamin tersedianya dosen dan tenaga kependidikan dalam jumlah, kualifikasi, kompetensi, dan distribusi yang sesuai dengan kebutuhan program studi dan unit kerja. Kecukupan pada tingkat universitas harus diterjemahkan menjadi kecukupan pada tingkat operasional agar setiap fungsi akademik, administratif, dan teknis dapat dilaksanakan secara efektif.

Pada kelompok dosen, kecukupan ditandai oleh terpenuhinya dosen tetap homebase pada seluruh program studi dengan memperhatikan linearitas keilmuan, kebutuhan kurikulum, jumlah mahasiswa, beban tridharma, pengembangan program studi, dan ketentuan akreditasi. Kebijakan pemenuhan dilaksanakan melalui rekrutmen, redistribusi, penyesuaian homebase, peningkatan kualifikasi, serta perencanaan kebutuhan jangka menengah.



Pada kelompok tenaga kependidikan, pemerataan diarahkan pada kesesuaian jumlah dan kompetensi pegawai dengan beban kerja, kompleksitas layanan, penggunaan teknologi, serta karakteristik unit. Penataan distribusi dilaksanakan berdasarkan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, peta jabatan, standar layanan, dan proyeksi pengembangan organisasi.

Pencapaian tujuan ini ditandai oleh:

1. terpenuhinya kebutuhan minimal dosen tetap homebase pada seluruh program studi;
2. meningkatnya kesesuaian linearitas dosen dengan bidang ilmu program studi;
3. tersusunnya proyeksi kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan secara berkala;
4. meningkatnya kesesuaian distribusi tenaga kependidikan dengan beban kerja unit;
5. terpenuhinya tenaga profesional pada layanan laboratorium, perpustakaan, teknologi informasi, penjaminan mutu, pengawasan, layanan mahasiswa, dan unit strategis lainnya; serta
6. berkurangnya kesenjangan jumlah dan kompetensi pegawai antarunit kerja.

2.6.2 Meningkatnya Kualifikasi, Kompetensi, dan Kapasitas Akademik Dosen

Tujuan kedua diarahkan pada peningkatan mutu dosen sebagai pendidik, peneliti, pelaksana pengabdian kepada masyarakat, pengembang ilmu pengetahuan, dan pemimpin akademik. Peningkatan kualitas dosen perlu memberikan dampak langsung terhadap mutu pembelajaran, produktivitas penelitian, publikasi, inovasi, pembimbingan mahasiswa, dan akreditasi.

Peningkatan kualifikasi difokuskan pada pertumbuhan jumlah dan pemerataan dosen berkualifikasi doktor. Prioritas studi lanjut ditetapkan berdasarkan kebutuhan program studi, bidang keilmuan strategis, pengembangan program pascasarjana, arah penguatan penelitian, serta kebutuhan regenerasi.

Pengembangan kompetensi dosen meliputi kompetensi pedagogik, profesional, penelitian, publikasi, pengabdian kepada masyarakat, integrasi Islam dan ilmu pengetahuan, bahasa asing, teknologi digital, kecerdasan buatan, kepemimpinan akademik, dan kolaborasi internasional.

Pencapaian tujuan ini ditandai oleh:

1. meningkatnya jumlah dan proporsi dosen berkualifikasi doktor;
2. meningkatnya pemerataan dosen berkualifikasi doktor antar-fakultas dan program studi;
3. meningkatnya jumlah dosen yang memperoleh sertifikasi pendidik;
4. meningkatnya partisipasi dosen dalam program peningkatan kompetensi;

- 
5. meningkatnya kemampuan dosen dalam pembelajaran berbasis capaian dan pemanfaatan teknologi;
 6. meningkatnya kemampuan penelitian, publikasi, inovasi, dan hilirisasi;
 7. meningkatnya kompetensi bahasa asing dan kolaborasi akademik; serta
 8. meningkatnya integrasi nilai Islam dengan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pelaksanaan tridharma.

2.6.3 Meningkatnya Jabatan Akademik dan Kepemimpinan Keilmuan Dosen

Tujuan ketiga diarahkan pada pembentukan struktur jabatan akademik yang lebih kuat dan proporsional. Peningkatan jumlah lektor kepala dan guru besar diperlukan untuk memperkuat kepemimpinan keilmuan, pembinaan dosen muda, pengembangan kelompok riset, penyelenggaraan pendidikan pascasarjana, publikasi ilmiah, serta rekognisi institusi.

Kenaikan jabatan akademik perlu dikelola melalui pemetaan kesiapan dosen, pendampingan penelitian dan publikasi, klinik kenaikan jabatan, penyederhanaan administrasi, serta monitoring penyelesaian usulan. Dosen dengan jabatan akademik tinggi perlu diberdayakan sebagai mentor, pemimpin kelompok riset, pembina publikasi, promotor, pengembang program studi, dan penggerak kerja sama akademik.

Pencapaian tujuan ini ditandai oleh:

1. meningkatnya jumlah dosen dengan jabatan Asisten Ahli dan Lektor secara tepat waktu;
2. meningkatnya jumlah dan proporsi Lektor Kepala;
3. meningkatnya jumlah dan proporsi Guru Besar/Profesor;
4. meningkatnya kecepatan dan keberhasilan penyelesaian usulan jabatan akademik;
5. terbentuknya sistem pendampingan jabatan akademik yang berkelanjutan; serta
6. meningkatnya kontribusi dosen senior terhadap pembinaan akademik dan pengembangan keilmuan.

2.6.4 Terwujudnya Tenaga Kependidikan yang Profesional dan Berbasis Keahlian

Tujuan keempat diarahkan pada peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan agar mampu memberikan layanan yang efektif, akurat, responsif, transparan, dan berorientasi kepada pengguna. Profesionalisme tidak hanya ditentukan oleh tingkat pendidikan, tetapi oleh kesesuaian kompetensi, jabatan, penempatan, sertifikasi, dan kinerja.

Pengembangan tenaga kependidikan dilaksanakan melalui pemetaan kompetensi, peningkatan jabatan fungsional, pelatihan teknis dan manajerial, sertifikasi profesi, peningkatan literasi digital, studi lanjut secara selektif, serta penyusunan rencana pengembangan individu.



Perhatian khusus diberikan kepada tenaga profesional dalam bidang laboratorium, perpustakaan, teknologi informasi, perencanaan, keuangan, pengadaan, kearsipan, hubungan masyarakat, pengelolaan SDM, penjaminan mutu, pengawasan, layanan kesehatan, dan pelayanan akademik.

Pencapaian tujuan ini ditandai oleh:

1. meningkatnya kesesuaian antara pendidikan, kompetensi, jabatan, dan penempatan;
2. meningkatnya jumlah tenaga kependidikan yang menduduki jabatan fungsional sesuai kebutuhan organisasi;
3. meningkatnya jumlah tenaga kependidikan yang memiliki sertifikasi profesi;
4. meningkatnya kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, digital, dan pelayanan;
5. meningkatnya kualitas tenaga laboratorium, pustakawan, pranata komputer, auditor, perencana, arsiparis, dan jabatan profesional lainnya;
6. tersusunnya rencana pengembangan individu bagi tenaga kependidikan; serta
7. meningkatnya kepuasan pengguna terhadap layanan akademik dan administrasi.

2.6.5 Terwujudnya Sistem Merit, Manajemen Talenta, Regenerasi, dan Suksesi yang Berkelanjutan

Tujuan kelima diarahkan pada pengelolaan karier dan kepemimpinan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, dan potensi. Sistem merit diperlukan agar keputusan mengenai rekrutmen, penempatan, promosi, rotasi, pengembangan, penghargaan, dan suksesi dilakukan secara objektif, transparan, dan sesuai kebutuhan organisasi.

Manajemen talenta dikembangkan untuk mengidentifikasi pegawai berpotensi, menyusun kelompok talenta, menyiapkan calon pemimpin, dan menjamin keberlanjutan fungsi strategis. Regenerasi dan suksesi menjadi penting karena adanya pegawai yang memasuki masa pensiun serta risiko hilangnya kompetensi dan pengalaman kelembagaan.

Pencapaian tujuan ini ditandai oleh:

1. tersusunnya profil kompetensi dan potensi pegawai;
2. terlaksananya pemetaan talenta secara berkala;
3. terbentuknya kelompok talenta untuk jabatan dan fungsi strategis;
4. tersusunnya rencana suksesi bagi jabatan kritis;
5. meningkatnya penerapan promosi dan rotasi berbasis sistem merit;
6. terlaksananya kaderisasi dan pengembangan kepemimpinan;
7. terlaksananya transfer pengetahuan dari pegawai senior kepada kader pengganti; serta

- 
- berkurangnya risiko kekosongan jabatan dan kehilangan kompetensi akibat pensiun.

2.6.6 Meningkatnya Kinerja, Integritas, Kesejahteraan, dan Retensi Sumber Daya Manusia

Tujuan keenam diarahkan pada peningkatan kontribusi setiap pegawai terhadap sasaran unit dan universitas. Pengelolaan kinerja harus menghubungkan sasaran individu dengan indikator kelembagaan, tanggung jawab jabatan, dan hasil yang dapat diverifikasi.

Penilaian kinerja dilaksanakan secara objektif dan digunakan sebagai dasar remunerasi, penghargaan, pengembangan kompetensi, pembinaan, promosi, dan pengembangan karier. Penguatan kinerja perlu disertai dengan internalisasi integritas, etika profesi, disiplin, amanah, akuntabilitas, serta orientasi pelayanan.

Kesejahteraan dan retensi diperlukan untuk menjaga motivasi, produktivitas, kesehatan, keselamatan, keseimbangan kehidupan kerja, dan keberlanjutan kontribusi pegawai. Pengelolaannya perlu memperhatikan karakteristik PNS, PPPK, dan pegawai BLU sesuai ketentuan masing-masing.

Pencapaian tujuan ini ditandai oleh:

- meningkatnya keselarasan sasaran kinerja individu dengan sasaran organisasi;
- meningkatnya capaian kinerja dosen dan tenaga kependidikan;
- menguatnya penerapan remunerasi berbasis kinerja;
- meningkatnya penghargaan terhadap prestasi, inovasi, dan kontribusi pegawai;
- menurunnya pelanggaran disiplin dan etika;
- meningkatnya budaya integritas, akuntabilitas, dan pelayanan;
- meningkatnya perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja;
- meningkatnya kepuasan dan kesejahteraan pegawai; serta
- meningkatnya kemampuan universitas mempertahankan sumber daya manusia unggul.

2.6.7 Terwujudnya Pengelolaan dan Layanan Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi dan Berbasis Digital

Tujuan ketujuh diarahkan pada transformasi pengelolaan sumber daya manusia dari proses yang terpisah dan administratif menuju sistem yang terintegrasi, berbasis data, cepat, aman, transparan, dan mendukung pengambilan keputusan.

Integrasi mencakup data identitas pegawai, pendidikan, kompetensi, jabatan, kinerja, pelatihan, sertifikasi, remunerasi, penelitian, beban kerja, riwayat karier, proyeksi pensiun, dan kebutuhan formasi. Basis data terpadu diperlukan untuk mengurangi



duplikasi input, ketidakkonsistenan informasi, keterlambatan pemutakhiran, dan beban administrasi.

Transformasi digital dilaksanakan melalui interoperabilitas aplikasi, otomatisasi proses layanan, pengembangan dasbor analitik, tata kelola data, keamanan informasi, pengendalian akses, dan peningkatan literasi digital.

Pencapaian tujuan ini ditandai oleh:

1. tersedianya basis data tunggal sumber daya manusia;
2. terintegrasinya aplikasi kepegawaian, kinerja, remunerasi, dan layanan terkait;
3. berkurangnya pengulangan input data oleh dosen dan tenaga kependidikan;
4. meningkatnya akurasi dan ketepatan waktu pemutakhiran data;
5. tersedianya dasbor analitik bagi pimpinan dan unit pengelola;
6. meningkatnya kecepatan dan transparansi layanan kepegawaian;
7. meningkatnya keamanan dan perlindungan data pribadi; serta
8. meningkatnya literasi digital pengelola dan pengguna layanan.

2.6.8 Sintesis Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Ketujuh tujuan pengembangan sumber daya manusia membentuk satu kesatuan yang saling mendukung. Pemenuhan jumlah dan pemerataan distribusi menjadi dasar bagi terselenggaranya layanan. Peningkatan kualifikasi dan jabatan akademik memperkuat mutu tridharma dan kepemimpinan keilmuan. Profesionalisasi tenaga kependidikan memperkuat tata kelola dan kualitas pelayanan.

Sistem merit, manajemen talenta, regenerasi, dan suksesi menjamin keberlanjutan organisasi. Penguatan kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi memastikan bahwa sumber daya manusia memberikan kontribusi terbaik. Integrasi data dan transformasi digital menyediakan fondasi informasi bagi seluruh proses pengelolaan dan pengambilan keputusan.



Gambar 2.5 Kerangka Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

2.7 Sasaran Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sasaran strategis pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 merupakan hasil terukur yang hendak dicapai melalui pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan. Sasaran strategis disusun berdasarkan tujuan pengembangan sumber daya manusia, kondisi awal tahun 2024, kebutuhan program studi dan unit kerja, proyeksi pensiun, tuntutan akreditasi, perkembangan teknologi, serta arah pengembangan universitas.

Perumusan sasaran strategis diarahkan untuk menjawab kesenjangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama berkaitan dengan kecukupan dan pemerataan pegawai, peningkatan kualifikasi dan kompetensi, pengembangan karier, profesionalisasi tenaga kependidikan, regenerasi, kinerja, serta transformasi digital. Setiap sasaran dirumuskan secara spesifik agar dapat dijabarkan lebih lanjut ke dalam indikator kinerja, kondisi awal, target tahunan, program prioritas, sumber data, dan unit penanggung jawab.

Berdasarkan tujuan dan arah pengembangan sumber daya manusia, sasaran strategis yang hendak dicapai pada periode 2025–2029 adalah:

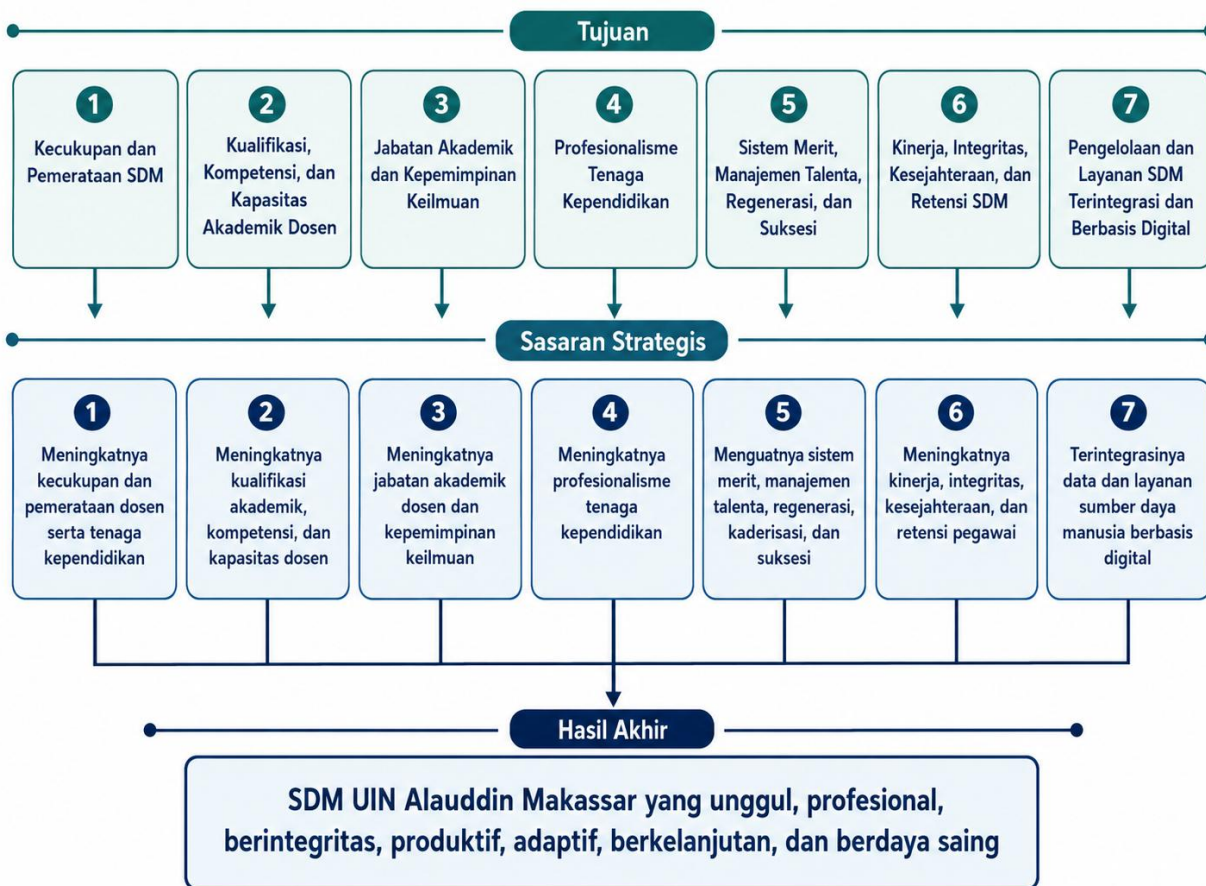
- 
1. meningkatnya kecukupan dan pemerataan dosen serta tenaga kependidikan sesuai kebutuhan program studi dan unit kerja;
 2. meningkatnya kualifikasi akademik, kompetensi, dan kapasitas dosen dalam mendukung pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pengembangan keilmuan;
 3. meningkatnya jabatan akademik dosen dan kepemimpinan keilmuan melalui percepatan Lektor Kepala dan Guru Besar;
 4. meningkatnya profesionalisme tenaga kependidikan melalui penguatan kompetensi, jabatan fungsional, sertifikasi profesi, dan penempatan berbasis keahlian;
 5. menguatnya penerapan sistem merit, manajemen talenta, regenerasi, kaderisasi, dan suksesi pada jabatan serta fungsi strategis;
 6. meningkatnya kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi dosen serta tenaga kependidikan; dan
 7. terintegrasinya data dan layanan sumber daya manusia melalui transformasi digital yang akurat, aman, transparan, dan mendukung pengambilan keputusan.

Ketujuh sasaran tersebut membentuk satu kesatuan yang saling mendukung. Kecukupan dan pemerataan pegawai menjadi dasar bagi penyelenggaraan layanan akademik dan administrasi, sedangkan peningkatan kualifikasi, jabatan akademik, dan profesionalisme memperkuat mutu tridharma serta tata kelola. Sistem merit, manajemen talenta, dan regenerasi menjamin keberlanjutan organisasi, sementara penguatan kinerja dan integrasi data memastikan pengelolaan sumber daya manusia berlangsung objektif, efektif, dan berbasis bukti.

Gambar 2.6 menunjukkan bahwa setiap sasaran strategis memiliki hubungan langsung dengan tujuan pengembangan sumber daya manusia. Hubungan tersebut menegaskan bahwa sasaran yang ditetapkan bukan merupakan agenda yang berdiri sendiri, melainkan hasil operasional yang harus dicapai untuk mewujudkan tujuan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan.

Sasaran pertama sampai dengan sasaran keempat terutama berorientasi pada penguatan kapasitas akademik dan profesional, yang meliputi kecukupan pegawai, peningkatan kualifikasi dosen, pengembangan jabatan akademik, dan profesionalisasi tenaga kependidikan. Sasaran kelima dan keenam berorientasi pada keberlanjutan organisasi melalui sistem merit, manajemen talenta, regenerasi, peningkatan kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi pegawai. Sasaran ketujuh berfungsi sebagai fondasi transformasi yang mendukung seluruh proses pengelolaan sumber daya manusia melalui integrasi data dan layanan digital.

Keterkaitan antara tujuan dan sasaran tersebut menjadi dasar dalam penyusunan indikator kinerja dan target tahunan. Setiap indikator harus dapat menunjukkan perubahan kondisi secara objektif, memiliki sumber data yang jelas, dapat diukur secara berkala, dan menjadi tanggung jawab unit pengelola yang ditetapkan.



Gambar 2.6 Peta Keterkaitan Tujuan dan Sasaran Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

2.8 Indikator Kinerja Sasaran Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.8.1 Indikator kinerja sasaran utama

Indikator kinerja sasaran pengembangan sumber daya manusia digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran strategis bidang sumber daya manusia secara objektif, terukur, dan berkelanjutan. Penetapan indikator tidak dilakukan dengan membentuk kode indikator baru, tetapi menggunakan indikator utama yang tercantum dalam Matriks Kinerja dan Pendanaan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.

Pemilihan indikator dilakukan berdasarkan keterkaitan langsungnya dengan pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan, meliputi kecukupan dan pemerataan sumber daya manusia, peningkatan kualifikasi akademik, jabatan akademik, pengembangan kompetensi, profesionalisasi tenaga kependidikan, sistem merit, manajemen talenta, kinerja, integritas, dan kualitas layanan kepegawaian.

Pada tingkat sasaran program, pengembangan sumber daya manusia terutama mendukung Sasaran Program SP.8, yaitu “Meningkatnya dosen dan tenaga kependidikan yang berkualitas”, dengan indikator IKSP.8.2 berupa persentase dosen dan tenaga kependidikan PTK Islam yang memperoleh sertifikasi peningkatan kompetensi. Target indikator tersebut meningkat dari 84 persen pada tahun 2025 menjadi 98 persen pada tahun 2029.

Pada tingkat sasaran kegiatan, indikator utama bidang sumber daya manusia berada pada SK.2132.4, yaitu “Terpenuhinya kualifikasi dosen dan tenaga kependidikan PTK Islam sesuai standar minimal”. Sasaran kegiatan tersebut dijabarkan ke dalam indikator kualifikasi akademik, pengalaman dosen di luar kampus, jabatan akademik, peningkatan kompetensi, rekognisi dosen, dosen asing, jabatan fungsional tenaga kependidikan, keaktifan Sinta ID, kinerja pembelajaran, sertifikasi internasional, dan peningkatan kompetensi pedagogik.

Penguatan tata kelola sumber daya manusia juga didukung oleh indikator pada SK.2135.1, khususnya Indeks Profesionalisme ASN, ketersediaan rencana kebutuhan pegawai, penghargaan pegawai, pemetaan kompetensi, dan kepuasan layanan kepegawaian. Seluruh indikator tersebut menjadi dasar dalam menetapkan target, program prioritas, sumber data, frekuensi pengukuran, dan unit penanggung jawab bidang sumber daya manusia.

Tabel 2.1 Indikator Kinerja Sasaran Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

Program/Sasaran Program	Kegiatan	Sasaran Kegiatan	Kode Indikator	Indikator Kinerja
SP.8 Meningkatnya dosen dan tenaga kependidikan yang berkualitas			IKSP.8.2	Persentase dosen dan tenaga kependidikan PTK Islam yang memperoleh sertifikasi peningkatan kompetensi
SP.8 Meningkatnya dosen dan tenaga kependidikan yang berkualitas	2132 Peningkatan Akses, Mutu, Relevansi dan Daya Saing Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam	SK.2132.4 Terpenuhinya kualifikasi dosen dan tenaga kependidikan PTK Islam sesuai standar minimal	IKSK.2132.4.1	Persentase dosen UIN Alauddin Makassar berkualifikasi akademik S3
			IKSK.2132.4.2	Persentase dosen UIN Alauddin Makassar yang mempunyai



Program/Sasaran Program	Kegiatan	Sasaran Kegiatan	Kode Indikator	Indikator Kinerja
				pengalaman di luar kampus
			IKSK.2132.4.3	Persentase dosen yang menduduki jabatan akademik Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar
			IKSK.2132.4.4	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh program peningkatan kompetensi
			IKSK.2132.4.5	Persentase dosen yang menjadi narasumber pada forum atau konferensi nasional maupun internasional
			IKSK.2132.4.6	Rasio dosen asing terhadap dosen dalam negeri
			IKSK.2132.4.7	Persentase pemenuhan jumlah tenaga kependidikan pada jenjang jabatan fungsional
			IKSK.2132.4.8	Persentase dosen yang memiliki Sinta ID aktif
			IKSK.2132.4.9	Persentase dosen dengan kinerja pembelajaran berkategori baik dan sangat baik berdasarkan evaluasi pembelajaran/CES
			IKSK.2132.4.10	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh sertifikasi kompetensi/profesi internasional





Program/Sasaran Program	Kegiatan	Sasaran Kegiatan	Kode Indikator	Indikator Kinerja
			IKSK.2132.4.11	Persentase dosen yang mengikuti peningkatan kompetensi pedagogik, OBE, asesmen autentik, microteaching, pembelajaran digital, atau desain pembelajaran
Program Dukungan Manajemen	2135 Dukungan Manajemen Pendidikan dan Pelayanan Tugas Teknis Lainnya Pendidikan Islam	SK.2135.1 Meningkatnya kualitas layanan tata kelola dukungan manajemen pendidikan Islam	IKSK.2135.1.8	Indeks Profesionalisme ASN UIN Alauddin Makassar
			IKSK.2135.1.9	Persentase unit yang memiliki rencana kebutuhan pegawai dan rencana pengadaan ASN sesuai kebutuhan
			IKSK.2135.1.10	Persentase ASN yang memperoleh penghargaan pegawai teladan/inspiratif
			IKSK.2135.1.11	Persentase ASN yang memperoleh sertifikat pemetaan kompetensi
			IKSK.2135.1.43	Nilai kepuasan layanan kepegawaian

Indikator pada Tabel 2.1 menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pengembangan sumber daya manusia mencakup dimensi kualitas, profesionalisme, produktivitas, tata kelola, dan mutu layanan. Indikator kualifikasi akademik, sertifikasi pendidik, jabatan akademik, Sinta ID, kinerja pembelajaran, dan kompetensi pedagogik terutama mengukur peningkatan kapasitas akademik dosen.

Indikator peningkatan kompetensi, sertifikasi profesi internasional, pemenuhan jabatan fungsional, dan Indeks Profesionalisme ASN mengukur profesionalisasi dosen dan tenaga kependidikan. Adapun indikator rencana kebutuhan pegawai, pemetaan kompetensi,



penghargaan pegawai, dan kepuasan layanan kepegawaian mengukur kualitas tata kelola dan pelayanan sumber daya manusia.

Ketercapaian indikator perlu dipantau secara berkala melalui data kepegawaian, sistem kinerja, Sinta, evaluasi pembelajaran/CES, dokumen sertifikasi, data jabatan akademik, data jabatan fungsional, serta survei kepuasan layanan. Hasil pengukuran digunakan sebagai dasar evaluasi tahunan, pengendalian program, penyesuaian target, dan peningkatan kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

Untuk menjaga konsistensi dengan dokumen perencanaan universitas, kode, rumusan indikator, satuan, baseline, target, dan unit pelaksana pada Renstra Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia harus menggunakan rumusan resmi dalam Matriks Kinerja dan Pendanaan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029. Indikator internal yang diperlukan untuk kebutuhan manajemen dapat digunakan sebagai indikator pendukung, tetapi tidak menggantikan atau mengubah kode indikator utama.

2.8.2 Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia

Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia, yang selanjutnya disingkat IKFP-SDM, digunakan untuk mengukur aspek pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang bersifat khusus, operasional, dan belum seluruhnya terakomodasi dalam indikator utama pada Matriks Kinerja dan Pendanaan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029. Indikator ini diperlukan agar pelaksanaan Renstra Fungsional Bidang Sumber Daya Manusia dapat dipantau secara lebih menyeluruh sampai pada tingkat program studi dan unit kerja.

IKFP-SDM tidak menggantikan, mengubah, atau menambah kode IKSP, IKSK, dan IKRO. Kedudukannya merupakan indikator pendukung internal yang digunakan untuk memperkuat pengendalian, evaluasi, dan pengambilan keputusan dalam bidang perencanaan kebutuhan pegawai, penataan distribusi, pemenuhan dosen tetap homebase, manajemen talenta, regenerasi, pengembangan karier, retensi, dan transformasi digital layanan sumber daya manusia.

Penetapan IKFP-SDM didasarkan pada hasil evaluasi kondisi sumber daya manusia, analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, proyeksi pensiun, kebutuhan program studi dan unit kerja, serta sasaran strategis pengembangan sumber daya manusia. Setiap indikator harus memiliki definisi operasional, satuan pengukuran, sumber data, metode perhitungan, frekuensi pengukuran, dan unit penanggung jawab yang jelas.

IKFP-SDM yang digunakan dalam dokumen ini seperti dalam tabel berikut:

Tabel 2.2 Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

Sasaran Program/Program yang Didukung	Kegiatan	Sasaran Kegiatan yang Didukung	Kode	Indikator Kinerja Fungsional	Satuan
SP.8 Meningkatnya dosen dan tenaga kependidikan yang berkualitas	2132 Peningkatan Akses, Mutu, Relevansi dan Daya Saing Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam	SK.2132.4 Terpenuhiya kualifikasi dosen dan tenaga kependidikan PTK Islam sesuai standar minimal	IKFP-SDM.01	Persentase program studi yang memenuhi kebutuhan minimal dosen tetap homebase	Persen
				Persentase dosen yang memiliki kesesuaian bidang ilmu dengan program studi tempat penugasan atau homebase	Persen
				Persentase pemenuhan kebutuhan tenaga profesional pada unit akademik dan layanan teknis strategis	Persen
				Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki rencana pengembangan individu	Persen
				Persentase tindak lanjut hasil pemetaan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan	Persen
Program Dukungan Manajemen	2135 Dukungan Manajemen Pendidikan dan Pelayanan Tugas Teknis Lainnya	SK.2135.1 Meningkatnya kualitas layanan tata kelola dukungan manajemen pendidikan Islam	IKFP-SDM.06	Persentase kesesuaian penempatan tenaga kependidikan berdasarkan kompetensi, jabatan, dan beban kerja	Persen



Sasaran Program/Program yang Didukung	Kegiatan	Sasaran Kegiatan yang Didukung	Kode	Indikator Kinerja Fungsional	Satuan
	Pendidikan Islam				
			IKFP-SDM.07	Persentase jabatan dan fungsi kritis yang memiliki calon suksesor	Persen
			IKFP-SDM.08	Persentase pegawai yang mengikuti program transfer pengetahuan, kaderisasi, atau pendampingan antargenerasi	Persen
			IKFP-SDM.09	Persentase pegawai berkinerja tinggi dan pemilik kompetensi strategis yang dapat dipertahankan	Persen
			IKFP-SDM.10	Persentase layanan kepegawaian yang telah terdigitalisasi dan terintegrasi	Persen
			IKFP-SDM.11	Persentase data kepegawaian yang valid, lengkap, konsisten, dan termutakhirkan	Persen
			IKFP-SDM.12	Persentase layanan kepegawaian yang diselesaikan sesuai standar waktu pelayanan	Persen
SP.8	2132	SK.2132.4	IKFP-SDM.13	Persentase dosen yang berpartisipasi sebagai peserta atau pemakalah dalam forum ilmiah nasional dan/atau internasional	Persen
			IKFP-SDM.14	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh rekognisi eksternal sebagai dosen tamu, trainer, reviewer,	Persen



Sasaran Program/Program yang Didukung	Kegiatan	Sasaran Kegiatan yang Didukung	Kode	Indikator Kinerja Fungsional	Satuan
				editor, asesor, atau tenaga ahli pada tingkat nasional dan/atau internasional	
			IKFP-SDM.15	Persentase dosen yang melakukan diseminasi keilmuan melalui media cetak, media elektronik, atau media digital yang kredibel	Persen
			IKFP-SDM.16	Persentase dosen yang menjadi anggota aktif organisasi profesi atau asosiasi keilmuan	Persen
			IKFP-SDM.17	Persentase tenaga kependidikan yang berkualifikasi pendidikan magister atau doktor sesuai kebutuhan jabatan dan pengembangan organisasi	Persen
Program Dukungan Manajemen	2135	SK.2135.1	IKFP-SDM.18	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh kenaikan pangkat atau jenjang jabatan tepat waktu	Persen
SP.8	2132	SK.2132.4	IKFP-SDM.19	Persentase dosen potensial yang mengikuti program akselerasi Lektor Kepala dan Guru Besar	Persen
Program Dukungan Manajemen	2135	SK.2135.1	IKFP-SDM.20	Persentase pemenuhan kebutuhan rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan	Persen



Sasaran Program/Program yang Didukung	Kegiatan	Sasaran Kegiatan yang Didukung	Kode	Indikator Kinerja Fungsional	Satuan
				berdasarkan formasi prioritas	
SP.8	2132	SK.2132.4	IKFP-SDM.21	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memenuhi standar kompetensi bahasa asing sesuai kebutuhan jabatan atau bidang tugas	Persen
Program Dukungan Manajemen	2135	SK.2135.1	IKFP-SDM.22	Persentase ASN yang memperoleh nilai Indeks Profesionalisme ASN sekurang-kurangnya kategori sedang	Persen

Tabel 2.2 menunjukkan bahwa seluruh Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia ditempatkan dalam hierarki sasaran program, kegiatan, dan sasaran kegiatan utama universitas. Penempatan tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa setiap indikator fungsional memiliki keterkaitan yang jelas dengan arah kebijakan dan sistem akuntabilitas kinerja universitas.

IKFP-SDM.01 sampai dengan IKFP-SDM.05 mendukung SP.8 melalui Kegiatan 2132 dan SK.2132.4. Kelompok indikator ini terutama mengukur pemenuhan dosen tetap homebase, kesesuaian bidang ilmu dosen, pemenuhan tenaga profesional pada unit strategis, kepemilikan rencana pengembangan individu, dan tindak lanjut hasil pemetaan kompetensi.

IKFP-SDM.06 sampai dengan IKFP-SDM.12 mendukung Program Dukungan Manajemen melalui Kegiatan 2135 dan SK.2135.1. Indikator dalam kelompok ini mengukur kesesuaian penempatan tenaga kependidikan, ketersediaan calon suksesor, pelaksanaan transfer pengetahuan dan kaderisasi, retensi pegawai berkinerja tinggi, digitalisasi dan integrasi layanan, kualitas data kepegawaian, serta ketepatan waktu penyelesaian layanan.

IKFP-SDM.13 sampai dengan IKFP-SDM.17 mendukung SP.8 melalui Kegiatan 2132 dan SK.2132.4. Kelompok indikator ini memperluas pengukuran terhadap partisipasi dosen dalam forum ilmiah, rekognisi eksternal atas kepakaran dosen dan tenaga kependidikan, diseminasi keilmuan melalui media, keanggotaan aktif dalam organisasi profesi atau asosiasi keilmuan, serta peningkatan kualifikasi pendidikan tenaga kependidikan.



IKFP-SDM.18 dan IKFP-SDM.20 mendukung Program Dukungan Manajemen melalui Kegiatan 2135 dan SK.2135.1, terutama dalam mengukur ketepatan waktu kenaikan pangkat atau jenjang jabatan serta efektivitas pemenuhan kebutuhan rekrutmen berdasarkan formasi prioritas. IKFP-SDM.22 juga ditempatkan pada jalur yang sama untuk mengukur proporsi ASN yang telah mencapai nilai Indeks Profesionalisme ASN sekurang-kurangnya pada kategori sedang.

Adapun IKFP-SDM.19 dan IKFP-SDM.21 mendukung SP.8 melalui Kegiatan 2132 dan SK.2132.4. Kedua indikator tersebut mengukur keterlibatan dosen potensial dalam program akselerasi Lektor Kepala dan Guru Besar serta pemenuhan standar kompetensi bahasa asing dosen dan tenaga kependidikan sesuai kebutuhan jabatan atau bidang tugas.

2.9 Peta Keterkaitan Tujuan, Sasaran, Indikator, dan Isu Strategis

Peta keterkaitan tujuan, sasaran strategis, indikator kinerja, dan isu strategis disusun untuk memastikan bahwa seluruh agenda pengembangan sumber daya manusia memiliki hubungan yang logis, terukur, dan dapat ditelusuri. Keterkaitan tersebut menunjukkan bahwa setiap sasaran strategis merupakan penjabaran langsung dari tujuan pengembangan sumber daya manusia, sedangkan indikator kinerja digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran sekaligus menjawab permasalahan dan isu strategis yang telah diidentifikasi.

Pemetaan ini mengintegrasikan indikator kinerja utama yang bersumber dari Matriks Kinerja dan Pendanaan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 dengan Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia. Indikator utama digunakan untuk menjaga konsistensi dengan sistem perencanaan dan akuntabilitas kinerja universitas, sedangkan indikator fungsional digunakan untuk mengukur aspek pengembangan sumber daya manusia yang lebih spesifik, operasional, dan belum sepenuhnya tercakup dalam indikator utama.

Isu strategis yang menjadi dasar pemetaan meliputi kecukupan dan pemerataan dosen serta tenaga kependidikan, pemenuhan dosen tetap homebase, peningkatan kualifikasi akademik, percepatan jabatan akademik, penguatan kompetensi, profesionalisasi tenaga kependidikan, penerapan sistem merit, manajemen talenta, regenerasi, kesejahteraan dan retensi pegawai, serta integrasi data dan layanan kepegawaian berbasis digital.

Hubungan antara tujuan, sasaran strategis, indikator kinerja, dan isu strategis disajikan dalam Tabel 2.3

Tabel 2.3 Peta Keterkaitan Tujuan, Sasaran Strategis, Indikator Kinerja, dan Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

No.	Tujuan Pengembangan SDM	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja yang Relevan	Isu Strategis yang Dijawab
1	Terwujudnya kecukupan dan pemerataan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi	Meningkatnya kecukupan dan pemerataan dosen serta tenaga kependidikan	IKSK.2135.1.9; IKSK.2132.4.7; IKFP-SDM.01; IKFP-SDM.02; IKFP-SDM.03; IKFP-SDM.06; IKFP-SDM.20	Kekurangan dosen tetap homebase pada sejumlah program studi; ketimpangan distribusi dosen dan tenaga kependidikan; ketidaksesuaian penempatan dengan kompetensi dan beban kerja; kebutuhan tenaga profesional pada unit strategis; belum optimalnya pemenuhan formasi prioritas
2	Meningkatnya kualifikasi, kompetensi, dan kapasitas akademik dosen	Meningkatnya kualifikasi akademik, kompetensi, dan kapasitas dosen	IKSP.8.2; IKSK.2132.4.1; IKSK.2132.4.2; IKSK.2132.4.4; IKSK.2132.4.8; IKSK.2132.4.9; IKSK.2132.4.10; IKSK.2132.4.11; IKFP-SDM.04; IKFP-SDM.05; IKFP-SDM.13; IKFP-SDM.15; IKFP-SDM.16; IKFP-SDM.21	Proporsi dosen berkualifikasi S3 belum optimal; kesenjangan kompetensi pedagogik, digital, riset, publikasi, dan bahasa asing; keterbatasan pengalaman profesional di luar kampus; partisipasi forum ilmiah belum merata; diseminasi keilmuan dan keterlibatan organisasi profesi belum optimal
3	Meningkatnya jabatan akademik dan kepemimpinan keilmuan	Meningkatnya jabatan akademik dosen dan kepemimpinan keilmuan	IKSK.2132.4.3; IKSK.2132.4.5; IKSK.2132.4.8; IKFP-SDM.04; IKFP-SDM.05; IKFP-SDM.14; IKFP-SDM.19	Proporsi Lektor Kepala dan Guru Besar belum memadai; kepemimpinan keilmuan belum merata; produktivitas publikasi dan rekognisi akademik masih terbatas; program akselerasi jabatan akademik belum menjangkau seluruh dosen potensial
4	Terwujudnya tenaga kependidikan yang profesional dan berbasis keahlian	Meningkatnya profesionalisme tenaga kependidikan	IKSP.8.2; IKSK.2132.4.4; IKSK.2132.4.7; IKSK.2132.4.10; IKSK.2135.1.8; IKSK.2135.1.11; IKFP-SDM.03; IKFP-SDM.05; IKFP-SDM.06; IKFP-SDM.14; IKFP-SDM.17; IKFP-SDM.18; IKFP-SDM.21; IKFP-SDM.22	Dominasi tenaga kependidikan pada jabatan pelaksana; keterbatasan pemenuhan jabatan fungsional; kesenjangan kompetensi teknis, digital, manajerial, dan bahasa asing; penempatan belum sepenuhnya berbasis keahlian; peningkatan kualifikasi pendidikan dan ketepatan pengembangan karier belum optimal
5	Terwujudnya sistem merit, manajemen	Menguatnya sistem merit, manajemen	IKSK.2135.1.8; IKSK.2135.1.9; IKSK.2135.1.10; IKSK.2135.1.11;	Belum optimalnya pemetaan talenta dan kompetensi; belum tersedianya calon



No.	Tujuan Pengembangan SDM	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja yang Relevan	Isu Strategis yang Dijawab
	talenta, regenerasi, dan suksesi yang berkelanjutan	talenta, regenerasi, kaderisasi, dan suksesi	IKFP-SDM.04; IKFP-SDM.05; IKFP-SDM.07; IKFP-SDM.08; IKFP-SDM.18; IKFP-SDM.22	sukesor pada jabatan kritis; risiko kehilangan pengetahuan akibat pensiun; pengembangan karier dan kaderisasi belum terintegrasi; distribusi nilai profesionalisme ASN belum merata
6	Meningkatnya kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi sumber daya manusia	Meningkatnya kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi dosen serta tenaga kependidikan	IKSK.2132.4.9; IKSK.2135.1.8; IKSK.2135.1.10; IKSK.2135.1.43; IKFP-SDM.08; IKFP-SDM.09; IKFP-SDM.12; IKFP-SDM.14; IKFP-SDM.18; IKFP-SDM.22	Budaya kinerja dan integritas belum merata; sistem penghargaan belum sepenuhnya berbasis prestasi; kebutuhan peningkatan kesejahteraan dan retensi pegawai berkinerja tinggi; keterlambatan kenaikan pangkat atau jenjang jabatan; mutu layanan kepegawaian belum seragam
7	Terwujudnya pengelolaan dan layanan sumber daya manusia yang terintegrasi dan berbasis digital	Terintegrasinya data dan layanan sumber daya manusia melalui transformasi digital	IKSK.2135.1.43; IKFP-SDM.10; IKFP-SDM.11; IKFP-SDM.12; IKFP-SDM.18; IKFP-SDM.20	Data kepegawaian belum sepenuhnya terintegrasi; proses layanan masih tersebar dan sebagian manual; keterbatasan data waktu nyata untuk pengambilan keputusan; proses kenaikan pangkat dan rekrutmen belum sepenuhnya terdigitalisasi; standar waktu dan mutu layanan belum seragam

Tabel 2.3 menunjukkan bahwa setiap sasaran strategis dirancang untuk menjawab isu pengembangan sumber daya manusia yang bersifat spesifik. Sasaran pertama berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dan pemerataan pegawai, terutama dalam menjawab kekurangan dosen tetap homebase, ketidakseimbangan distribusi, dan kebutuhan tenaga profesional pada unit akademik maupun layanan strategis.

Sasaran kedua dan ketiga berfokus pada peningkatan kapasitas akademik dosen. Peningkatan kualifikasi S3, kompetensi pedagogik dan digital, sertifikasi, pengalaman profesional di luar kampus, jabatan akademik, produktivitas ilmiah, dan rekognisi sebagai narasumber merupakan unsur penting dalam memperkuat mutu pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta kepemimpinan keilmuan.



Sasaran keempat menempatkan profesionalisasi tenaga kependidikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari penguatan mutu kelembagaan. Peningkatan kompetensi, pemenuhan jabatan fungsional, sertifikasi profesi, dan penempatan berbasis kompetensi diperlukan untuk mewujudkan layanan administratif dan teknis yang efektif, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sasaran kelima dan keenam diarahkan pada keberlanjutan organisasi. Sistem merit, pemetaan kompetensi, manajemen talenta, regenerasi, suksesi, transfer pengetahuan, penghargaan, kesejahteraan, dan retensi menjadi instrumen penting untuk menjaga kesinambungan kepemimpinan, mempertahankan pegawai berkinerja tinggi, dan mengurangi risiko kehilangan kompetensi strategis.

Sasaran ketujuh berfungsi sebagai fondasi pendukung seluruh sasaran lainnya. Integrasi data dan digitalisasi layanan memungkinkan proses perencanaan kebutuhan, pengembangan karier, pengukuran kinerja, layanan administrasi, dan pengambilan keputusan dilaksanakan secara lebih akurat, transparan, cepat, dan berbasis bukti.

Peta keterkaitan tersebut menegaskan bahwa pencapaian tujuan pengembangan sumber daya manusia tidak dapat dilakukan melalui program yang berdiri sendiri. Setiap tujuan, sasaran, indikator, dan isu strategis harus dikelola dalam satu sistem pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi, didukung koordinasi lintas unit, ketersediaan data yang andal, pendanaan yang memadai, serta mekanisme monitoring dan evaluasi secara berkala.

Tabel 2.3 menunjukkan pula bahwa dengan IKFP-SDM.13 sampai dengan IKFP-SDM.22 memperluas cakupan pengukuran terhadap sasaran strategis pengembangan sumber daya manusia. Indikator tersebut terutama memperkuat pengukuran pada aspek partisipasi ilmiah, rekognisi eksternal, diseminasi keilmuan, keanggotaan organisasi profesi, kualifikasi tenaga kependidikan, ketepatan pengembangan pangkat dan jabatan, akselerasi Lektor Kepala dan Guru Besar, pemenuhan kebutuhan rekrutmen, kompetensi bahasa asing, serta distribusi profesionalisme ASN.

Pada sasaran kecukupan dan pemerataan sumber daya manusia, penambahan IKFP-SDM.20 memperkuat pengukuran terhadap efektivitas pemenuhan kebutuhan rekrutmen berdasarkan formasi prioritas. Dengan demikian, pengukuran tidak hanya melihat ketersediaan rencana kebutuhan pegawai, tetapi juga tingkat realisasi pemenuhannya.

Pada sasaran peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan kapasitas dosen, IKFP-SDM.13, IKFP-SDM.15, IKFP-SDM.16, dan IKFP-SDM.21 memperluas pengukuran terhadap partisipasi dosen dalam forum ilmiah, diseminasi pengetahuan kepada masyarakat, keterlibatan dalam organisasi profesi, dan kemampuan bahasa asing. Indikator tersebut melengkapi indikator utama yang selama ini lebih berfokus pada kualifikasi akademik, peningkatan kompetensi, pengalaman di luar kampus, kinerja pembelajaran, dan sertifikasi.



Pada sasaran jabatan akademik dan kepemimpinan keilmuan, IKFP-SDM.14 dan IKFP-SDM.19 memberikan ukuran tambahan terhadap rekognisi eksternal dan cakupan program akselerasi jabatan akademik. IKFP-SDM.19 berfungsi sebagai indikator proses, sedangkan IKSK.2132.4.3 tetap menjadi indikator hasil kenaikan jabatan akademik.

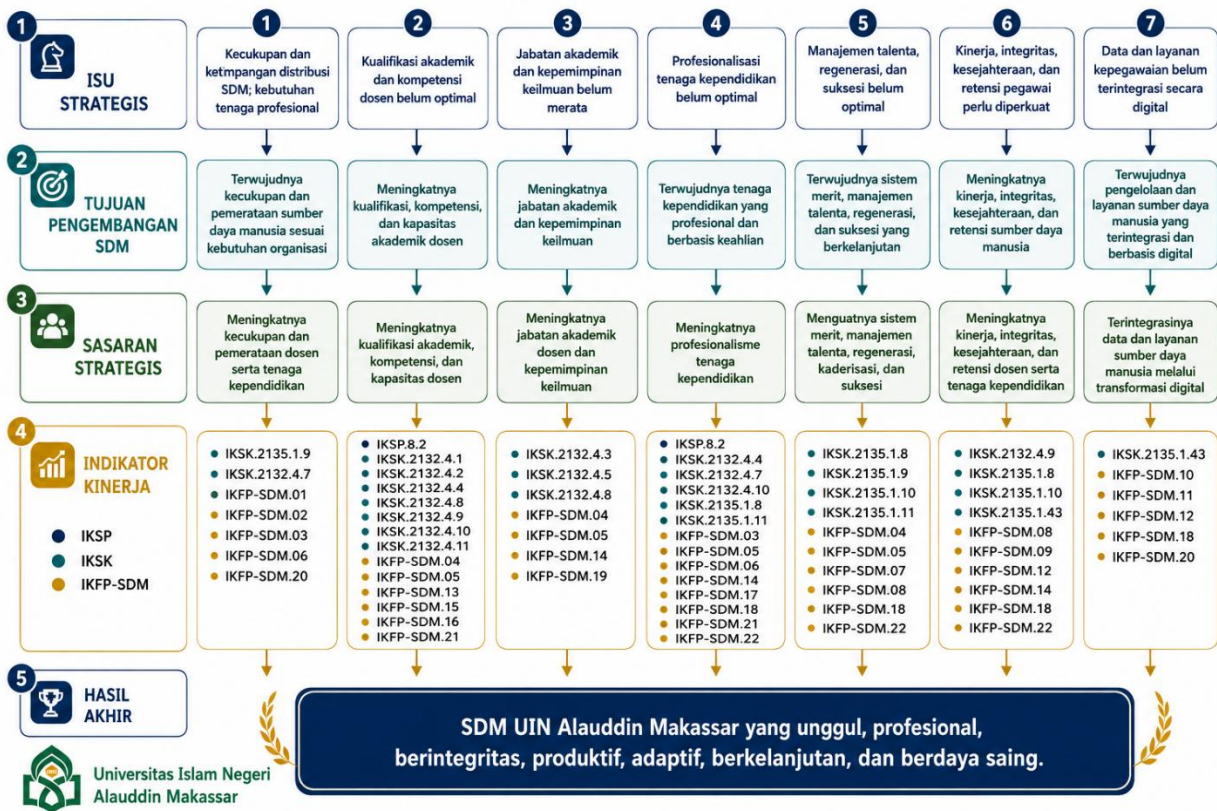
Pada sasaran profesionalisme tenaga kependidikan, IKFP-SDM.17, IKFP-SDM.18, IKFP-SDM.21, dan IKFP-SDM.22 memperkuat pengukuran terhadap peningkatan kualifikasi pendidikan, ketepatan kenaikan pangkat atau jenjang jabatan, kompetensi bahasa asing, dan proporsi ASN yang mencapai kategori profesionalisme minimal.

Pada sasaran sistem merit, manajemen talenta, regenerasi, dan suksesi, IKFP-SDM.18 dan IKFP-SDM.22 memperkuat dimensi keadilan karier dan profesionalisme aparatur. Kedua indikator tersebut membantu memastikan bahwa pengembangan karier dilaksanakan tepat waktu dan bahwa peningkatan profesionalisme tidak hanya terlihat dari nilai rata-rata institusi, tetapi juga dari distribusi capaian pegawai.

Pada sasaran kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi, penambahan IKFP-SDM.14, IKFP-SDM.18, dan IKFP-SDM.22 memberikan ukuran terhadap rekognisi kinerja, ketepatan pengembangan karier, dan profesionalisme pegawai. Adapun pada sasaran transformasi digital, IKFP-SDM.18 dan IKFP-SDM.20 menjadi bagian yang perlu didukung melalui digitalisasi layanan kenaikan pangkat, jenjang jabatan, dan proses pemenuhan kebutuhan pegawai.

Pemetaan ini menegaskan bahwa satu indikator dapat mendukung lebih dari satu sasaran strategis apabila substansinya memiliki keterkaitan lintas aspek. Namun, dalam metadata indikator tetap perlu ditetapkan satu sasaran utama, unit pemilik indikator, formula pengukuran, sumber data, frekuensi pengukuran, dan unit yang melakukan validasi.

Untuk memperjelas hubungan hierarkis antara tujuan pengembangan sumber daya manusia, sasaran strategis, indikator kinerja, isu strategis, dan hasil akhir yang diharapkan, keterkaitan tersebut divisualisasikan pada Gambar 2.7.



Gambar 2.7 Peta Keterkaitan Tujuan, Sasaran Strategis, Indikator Kinerja, dan Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029



BAB III

ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

“Arah kebijakan yang tepat, strategi yang adaptif, regulasi yang kuat, dan kelembagaan yang kokoh akan menjadi fondasi UIN Alauddin Makassar dalam mewujudkan visi unggul dan berperadaban.”





BAB III

ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, PROGRAM PRIORITAS, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu instrumen utama dalam mendukung pencapaian arah pengembangan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029. Kualitas dosen dan tenaga kependidikan menentukan mutu penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, layanan akademik, tata kelola kelembagaan, serta kemampuan universitas dalam merespons perubahan lingkungan pendidikan tinggi.

Arah pengembangan sumber daya manusia disusun berdasarkan kondisi objektif, hasil evaluasi kinerja, kebutuhan program studi dan unit kerja, proyeksi pensiun, perkembangan kebijakan aparatur sipil negara, tuntutan akreditasi, transformasi digital, dan kebutuhan penguatan daya saing universitas. Penyusunan arah kebijakan juga mempertimbangkan kesenjangan antara ketersediaan dan kebutuhan pegawai, pemenuhan dosen tetap homebase, peningkatan kualifikasi akademik, pengembangan jabatan akademik, profesionalisasi tenaga kependidikan, penguatan sistem merit, serta integrasi data dan layanan kepegawaian.

Kebijakan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk mengubah pengelolaan pegawai dari pendekatan yang dominan administratif menuju pengelolaan sumber daya manusia yang strategis, berbasis kompetensi, kinerja, kebutuhan organisasi, dan keberlanjutan kelembagaan. Perubahan tersebut menempatkan dosen dan tenaga kependidikan sebagai modal strategis universitas yang harus direncanakan, dikembangkan, ditempatkan, dinilai, dan dipertahankan secara sistematis.

Pelaksanaan kebijakan pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui strategi yang terintegrasi, meliputi pemenuhan dan pemerataan pegawai, peningkatan kualifikasi dan kompetensi, percepatan jabatan akademik, profesionalisasi tenaga kependidikan, manajemen talenta, regenerasi, peningkatan kinerja dan kesejahteraan, serta transformasi digital pengelolaan sumber daya manusia. Setiap strategi selanjutnya dijabarkan ke dalam program prioritas, kegiatan, indikator kinerja, regulasi pendukung, pembagian peran kelembagaan, tahapan pelaksanaan, serta mekanisme monitoring dan evaluasi.

Keselaran antara arah kebijakan, strategi, program, dan indikator kinerja menjadi prinsip utama dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia. Indikator utama yang tercantum dalam Matriks Kinerja dan Pendanaan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 digunakan sebagai ukuran utama pencapaian kinerja, sedangkan Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia digunakan untuk mengukur aspek operasional yang lebih spesifik sesuai kebutuhan program studi dan unit kerja.



Melalui pendekatan tersebut, pengembangan sumber daya manusia diharapkan mampu menghasilkan dosen dan tenaga kependidikan yang unggul, profesional, berintegritas, produktif, adaptif, dan berdaya saing. Pengelolaan sumber daya manusia juga diharapkan semakin terintegrasi, transparan, akuntabel, berbasis data, serta mampu menjamin keberlanjutan organisasi dan pencapaian visi UIN Alauddin Makassar.

3.1 Arah Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 diarahkan untuk membangun sistem pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan yang berbasis kebutuhan organisasi, kompetensi, kinerja, sistem merit, dan keberlanjutan kelembagaan. Arah kebijakan tersebut disusun dengan memperhatikan kondisi sumber daya manusia tahun 2024, kesenjangan kebutuhan program studi dan unit kerja, proyeksi pensiun, tuntutan peningkatan mutu pendidikan tinggi, transformasi digital, reformasi birokrasi, serta target kinerja universitas.

Kebijakan pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada pemenuhan jumlah pegawai, tetapi juga menekankan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, penempatan, produktivitas, integritas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Pelaksanaannya harus menjamin keterkaitan antara perencanaan kebutuhan, rekrutmen, penempatan, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, pengukuran kinerja, pemberian penghargaan, retensi, dan regenerasi sumber daya manusia.

Arah kebijakan pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 ditetapkan sebagai berikut.

1. Pemenuhan dan pemerataan kebutuhan dosen serta tenaga kependidikan

Kebijakan ini diarahkan untuk memastikan terpenuhinya jumlah dan komposisi dosen serta tenaga kependidikan sesuai kebutuhan program studi, fakultas, pascasarjana, lembaga, biro, unit pelaksana teknis, dan unit layanan strategis. Perencanaan kebutuhan dilaksanakan berdasarkan analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, jumlah mahasiswa, karakteristik bidang ilmu, kebutuhan dosen tetap homebase, proyeksi pensiun, serta arah pengembangan kelembagaan universitas.

Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia dilaksanakan melalui pengadaan ASN, penataan dan redistribusi pegawai, penyesuaian homebase dosen, mutasi internal, penugasan berbasis kompetensi, serta pengadaan tenaga profesional sesuai ketentuan. Kebijakan ini juga diarahkan untuk mengurangi ketimpangan distribusi pegawai dan memastikan bahwa setiap program studi serta unit kerja memperoleh dukungan sumber daya manusia secara proporsional.



2. Peningkatan kualifikasi akademik, kompetensi, dan kapasitas dosen

Kebijakan ini diarahkan untuk meningkatkan proporsi dosen berkualifikasi doktor, memperkuat kompetensi pedagogik, profesional, digital, penelitian, publikasi, pengabdian kepada masyarakat, dan kemampuan berkolaborasi secara nasional maupun internasional. Peningkatan kualifikasi dilakukan melalui fasilitasi studi lanjut, bantuan penyelesaian studi, pengembangan skema beasiswa, dan dukungan terhadap penyelesaian pendidikan doctoral secara tepat waktu.

Pengembangan kompetensi dosen dilaksanakan berdasarkan hasil pemetaan dan kesenjangan kompetensi. Prioritas pengembangan meliputi penerapan OBE, asesmen autentik, microteaching, pembelajaran digital, pemanfaatan LMS, penelitian berbasis peta jalan, publikasi ilmiah bereputasi, integrasi keilmuan, sertifikasi kompetensi, pengalaman profesional di luar kampus, serta penguatan kemampuan bahasa asing dan jejaring akademik.

3. Percepatan jabatan akademik dan penguatan kepemimpinan keilmuan

Kebijakan ini diarahkan untuk meningkatkan proporsi dosen pada jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar serta memperkuat kepemimpinan keilmuan pada tingkat program studi, fakultas, dan universitas. Pelaksanaannya dilakukan melalui pemetaan potensi kenaikan jabatan, pendampingan penyusunan usulan, penguatan publikasi dan penelitian, pemenuhan angka kredit, klinik jabatan akademik, mentoring oleh profesor, dan pemantauan kemajuan secara berkala.

Penguatan kepemimpinan keilmuan juga dilakukan dengan memperluas rekognisi dosen sebagai narasumber, reviewer, editor, peneliti utama, pemimpin kelompok riset, dan mitra akademik pada forum nasional maupun internasional. Kebijakan ini diharapkan menghasilkan kader akademik yang mampu mengembangkan disiplin ilmu, memimpin riset, membangun jejaring, dan meningkatkan reputasi universitas.

4. Profesionalisasi dan pengembangan karier tenaga kependidikan

Kebijakan ini diarahkan untuk membangun tenaga kependidikan yang profesional, kompeten, adaptif, dan sesuai dengan kebutuhan jabatan. Profesionalisasi dilakukan melalui penguatan jabatan fungsional, sertifikasi kompetensi, pelatihan teknis dan manajerial, pengembangan kemampuan digital, penataan karier, serta penempatan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan beban kerja.

Pengembangan tenaga kependidikan diprioritaskan pada bidang pengelolaan sumber daya manusia, perencanaan, keuangan, pengadaan, pengelolaan data, teknologi informasi, laboratorium, perpustakaan, kearsipan, layanan akademik, pelayanan publik, manajemen risiko, dan layanan unit strategis. Pengembangan karier dilaksanakan secara terarah melalui rencana pengembangan individu, pemetaan kompetensi, pemenuhan persyaratan jabatan, dan evaluasi kinerja.



5. Penguatan sistem merit, manajemen talenta, regenerasi, dan suksesi

Kebijakan ini diarahkan untuk memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilaksanakan secara adil, objektif, transparan, dan berbasis kualifikasi, kompetensi, kinerja, serta kebutuhan organisasi. Penerapan sistem merit mencakup perencanaan kebutuhan, rekrutmen, penempatan, pengembangan kompetensi, promosi, mutasi, penghargaan, dan pengembangan karier.

Manajemen talenta dilakukan melalui pemetaan potensi dan kompetensi, identifikasi pegawai berkinerja tinggi, pembentukan kelompok talenta, penyusunan rencana pengembangan individu, penyiapan calon suksesor, dan kaderisasi untuk jabatan serta fungsi kritis. Kebijakan regenerasi juga mencakup transfer pengetahuan, pendampingan antargenerasi, dokumentasi pengetahuan kelembagaan, dan mitigasi risiko kehilangan kompetensi akibat pensiun atau perpindahan pegawai.

6. Peningkatan kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi sumber daya manusia

Kebijakan ini diarahkan untuk membangun budaya kerja yang produktif, disiplin, berintegritas, kolaboratif, dan berorientasi pada mutu layanan. Pengelolaan kinerja dilakukan melalui penetapan target yang terukur, evaluasi berbasis hasil, integrasi kinerja individu dan organisasi, pemberian umpan balik, serta tindak lanjut terhadap capaian dan kesenjangan kinerja.

Peningkatan kesejahteraan dilakukan secara proporsional melalui remunerasi berbasis kinerja, penghargaan bagi pegawai berprestasi, dukungan pengembangan karier, perlindungan pegawai, layanan kesehatan dan psikososial, serta penciptaan lingkungan kerja yang aman dan kondusif. Retensi diarahkan terutama kepada pegawai berkinerja tinggi, pemilik kompetensi langka, dosen dengan keahlian strategis, dan tenaga profesional yang mendukung layanan utama universitas.

7. Transformasi digital pengelolaan data dan layanan sumber daya manusia

Kebijakan ini diarahkan untuk mewujudkan pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi, cepat, akurat, transparan, dan berbasis data. Transformasi digital dilakukan melalui integrasi sistem informasi kepegawaian dengan sistem akademik, kinerja, beban kerja dosen, remunerasi, kenaikan pangkat, jabatan akademik, pengembangan kompetensi, sertifikasi, dan layanan administrasi lainnya.

Penguatan tata kelola data mencakup standardisasi, validasi, pemutakhiran, keamanan, interoperabilitas, dan penyediaan dashboard sumber daya manusia untuk mendukung pengambilan keputusan. Digitalisasi layanan juga diarahkan untuk mempercepat proses administrasi, mengurangi pengisian data secara berulang, meningkatkan keterlacakan layanan, dan menjamin pemenuhan standar waktu pelayanan.



Pelaksanaan ketujuh arah kebijakan tersebut dilakukan secara terintegrasi dan bertahap berdasarkan prioritas kebutuhan, ketersediaan sumber daya, kapasitas kelembagaan, serta target indikator kinerja. Setiap arah kebijakan dijabarkan ke dalam strategi, program prioritas, kegiatan, unit pelaksana, kerangka regulasi, kebutuhan pendanaan, dan mekanisme monitoring serta evaluasi.

Dengan arah kebijakan tersebut, pengelolaan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar diharapkan bergerak dari pola administratif dan parsial menuju sistem manajemen sumber daya manusia yang strategis, terintegrasi, berbasis merit, serta mampu mendukung mutu tridharma, tata kelola universitas, transformasi kelembagaan, dan peningkatan daya saing.

3.2 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 merupakan langkah operasional untuk melaksanakan arah kebijakan dan mencapai sasaran strategis pengembangan dosen serta tenaga kependidikan. Strategi disusun berdasarkan kondisi objektif sumber daya manusia, hasil analisis kebutuhan, kesenjangan kompetensi, kebutuhan program studi dan unit kerja, proyeksi pensiun, perkembangan organisasi, serta target indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan strategi menggunakan prinsip keterpaduan antara perencanaan kebutuhan, pengadaan, penempatan, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, pengelolaan kinerja, pemberian penghargaan, regenerasi, retensi, dan layanan kepegawaian. Setiap strategi dilaksanakan secara bertahap, berbasis data, berorientasi hasil, dan melibatkan koordinasi lintas unit agar pengembangan sumber daya manusia tidak berjalan secara parsial.

Strategi pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 meliputi:

3.2.1 Strategi Pemenuhan dan Pemerataan Dosen serta Tenaga Kependidikan

Pemenuhan dan pemerataan dosen serta tenaga kependidikan diarahkan untuk menjamin tersedianya sumber daya manusia dalam jumlah, kualifikasi, kompetensi, dan distribusi yang sesuai dengan kebutuhan program studi dan unit kerja. Strategi ini dilaksanakan berdasarkan analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, kebutuhan dosen tetap homebase, linearitas bidang ilmu, rasio layanan, proyeksi pensiun, serta arah pengembangan kelembagaan.

Langkah strategis yang dilakukan meliputi:

1. memutakhirkan analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, dan proyeksi kebutuhan pegawai secara berkala;

- 
2. menyusun proyeksi kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan lima tahunan berdasarkan pertumbuhan mahasiswa, kebutuhan program studi, pengembangan unit layanan, dan proyeksi pensiun;
 3. memetakan program studi yang belum memenuhi kebutuhan minimal dosen tetap homebase;
 4. menata homebase dosen berdasarkan linearitas pendidikan, bidang keahlian, kebutuhan program studi, dan ketentuan pendidikan tinggi;
 5. memetakan kesesuaian bidang ilmu dosen dengan program studi tempat penugasan atau homebase;
 6. mengusulkan formasi ASN dan tenaga profesional berdasarkan kebutuhan prioritas yang telah diverifikasi;
 7. melakukan redistribusi, mutasi internal, dan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi, jabatan, serta beban kerja;
 8. memprioritaskan pemenuhan tenaga profesional pada unit akademik, laboratorium, teknologi informasi, kesehatan, perpustakaan, bahasa, pengelolaan data, dan unit layanan strategis;
 9. menyusun mekanisme pemenuhan kebutuhan rekrutmen berdasarkan formasi prioritas, bidang keahlian, dan ketersediaan anggaran; dan
 10. mengembangkan dashboard kecukupan, distribusi, kebutuhan, dan proyeksi sumber daya manusia pada tingkat universitas, fakultas, pascasarjana, program studi, biro, lembaga, dan unit pelaksana teknis.

Strategi ini mendukung SP.8 melalui Kegiatan 2132 dan SK.2132.4 serta Program Dukungan Manajemen melalui Kegiatan 2135 dan SK.2135.1. Indikator yang berkaitan meliputi IKSK.2132.4.7, IKSK.2135.1.9, IKFP-SDM.01, IKFP-SDM.02, IKFP-SDM.03, IKFP-SDM.06, dan IKFP-SDM.20.

3.2.2 Strategi Peningkatan Kualifikasi, Kompetensi, dan Kapasitas Dosen

Peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan kapasitas dosen diarahkan untuk memperkuat mutu pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, publikasi ilmiah, rekognisi akademik, dan daya saing universitas. Strategi dilaksanakan melalui pengembangan profesional berkelanjutan yang berbasis kebutuhan individu, program studi, bidang ilmu, dan sasaran kelembagaan.

Langkah strategis yang dilakukan meliputi:

1. memetakan dosen yang belum berkualifikasi doktor berdasarkan program studi, bidang ilmu, usia, masa kerja, dan prioritas pengembangan akademik;
2. memfasilitasi studi lanjut doktor melalui tugas belajar, izin belajar, beasiswa, bantuan penyelesaian studi, dan skema pendanaan yang relevan;
3. menetapkan prioritas studi lanjut pada bidang ilmu yang masih kekurangan dosen doktor dan bidang strategis universitas;

- 
4. menyusun rencana pengembangan individu berdasarkan hasil pemetaan kompetensi, evaluasi kinerja, dan kebutuhan program studi;
 5. menyelenggarakan pengembangan kompetensi pedagogik melalui pelatihan OBE, asesmen autentik, microteaching, desain pembelajaran, pembelajaran digital, case method, dan project-based learning;
 6. meningkatkan kompetensi penelitian dan publikasi melalui pelatihan metodologi, penulisan artikel bereputasi, etika publikasi, pengelolaan referensi, dan pemanfaatan basis data ilmiah;
 7. memperluas pengalaman dosen di luar kampus melalui magang, praktik profesional, kolaborasi dengan industri, pemerintah, organisasi profesi, dan mitra lainnya;
 8. memfasilitasi sertifikasi kompetensi atau profesi nasional dan internasional sesuai bidang keahlian;
 9. meningkatkan partisipasi dosen sebagai peserta atau pemakalah dalam forum ilmiah nasional dan internasional;
 10. mendorong dosen melakukan diseminasi keilmuan melalui media cetak, elektronik, dan digital yang kredibel;
 11. memperkuat keanggotaan aktif dosen dalam organisasi profesi atau asosiasi keilmuan;
 12. meningkatkan kompetensi bahasa asing sesuai kebutuhan akademik, jabatan, kerja sama, dan internasionalisasi;
 13. mengembangkan jejaring akademik, kolaborasi riset, mobilitas, dan pertukaran pengalaman; dan
 14. mengevaluasi dampak program pengembangan kompetensi terhadap mutu pembelajaran, penelitian, publikasi, pengabdian, dan kinerja dosen.

Strategi ini mendukung IKSP.8.2, IKS.2132.4.1, IKS.2132.4.2, IKS.2132.4.4, IKS.2132.4.8, IKS.2132.4.9, IKS.2132.4.10, IKS.2132.4.11, IKFP-SDM.04, IKFP-SDM.05, IKFP-SDM.13, IKFP-SDM.15, IKFP-SDM.16, dan IKFP-SDM.21.

3.2.3 Strategi Percepatan Jabatan Akademik dan Kepemimpinan Keilmuan

Percepatan jabatan akademik dan penguatan kepemimpinan keilmuan diarahkan untuk meningkatkan proporsi dosen pada jenjang Lektor Kepala dan Guru Besar serta memperluas rekognisi kepakaran dosen pada tingkat nasional dan internasional. Strategi ini dilaksanakan secara terencana, individual, berbasis data, dan terhubung dengan produktivitas penelitian, publikasi, pengabdian kepada masyarakat, serta pengembangan kelompok keilmuan.

Langkah strategis yang dilakukan meliputi:

1. memetakan dosen potensial untuk kenaikan jabatan akademik berdasarkan pendidikan, pangkat, masa kerja, angka kredit, publikasi, rekognisi, dan persyaratan lainnya;

- 
2. menyusun peta jalan kenaikan jabatan akademik individual bagi dosen yang menjadi prioritas;
 3. menetapkan kelompok dosen potensial yang mengikuti program akselerasi Lektor Kepala dan Guru Besar;
 4. membentuk dan memperkuat klinik jabatan akademik untuk konsultasi, verifikasi dokumen, pendampingan angka kredit, dan pemantauan usulan;
 5. menyelenggarakan mentoring oleh Guru Besar dan Lektor Kepala bagi dosen yang sedang mempersiapkan kenaikan jabatan;
 6. mengintegrasikan program penelitian, publikasi, konferensi, dan pengabdian kepada masyarakat dengan kebutuhan pengembangan jabatan akademik;
 7. memfasilitasi publikasi pada jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi;
 8. meningkatkan keaktifan dan kualitas profil dosen pada Sinta serta basis data akademik lainnya;
 9. mengembangkan kelompok riset, pusat kajian, forum keilmuan, dan komunitas akademik sebagai wahana kepemimpinan keilmuan;
 10. memperluas rekognisi eksternal dosen sebagai dosen tamu, narasumber, trainer, reviewer, editor, asesor, tenaga ahli, dan peneliti utama;
 11. melakukan pemantauan kemajuan kenaikan jabatan akademik secara berkala dan menyelesaikan hambatan administratif secara cepat; dan
 12. memberikan penghargaan kepada dosen yang mencapai jabatan akademik tinggi atau memperoleh rekognisi keilmuan yang signifikan.

Strategi ini mendukung IKS.2132.4.3, IKS.2132.4.5, IKS.2132.4.8, IKFP-SDM.04, IKFP-SDM.05, IKFP-SDM.14, dan IKFP-SDM.19.

3.2.4 Strategi Profesionalisasi Tenaga Kependidikan

Profesionalisasi dan pengembangan karier tenaga kependidikan diarahkan untuk membentuk tenaga kependidikan yang kompeten, adaptif, berintegritas, dan sesuai dengan kebutuhan jabatan. Strategi ini juga dimaksudkan untuk meningkatkan pemenuhan jabatan fungsional, kualifikasi pendidikan, sertifikasi profesi, ketepatan pengembangan karier, dan kesesuaian penempatan.

Langkah strategis yang dilakukan meliputi:

1. memetakan kualifikasi pendidikan, kompetensi, pengalaman, jabatan, potensi, dan beban kerja tenaga kependidikan;
2. mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi pegawai dan standar kompetensi jabatan;
3. menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan dan lima tahunan berdasarkan hasil analisis kebutuhan;
4. memfasilitasi peningkatan kualifikasi pendidikan magister atau doktor sesuai kebutuhan jabatan dan pengembangan organisasi;

- 
5. memfasilitasi pengangkatan, perpindahan, dan kenaikan jenjang jabatan fungsional tenaga kependidikan;
 6. menyelenggarakan pelatihan teknis, fungsional, manajerial, sosial kultural, pelayanan publik, transformasi digital, dan manajemen risiko;
 7. memfasilitasi sertifikasi kompetensi atau profesi nasional dan internasional sesuai bidang tugas;
 8. meningkatkan kompetensi bahasa asing bagi tenaga kependidikan yang mendukung layanan akademik, internasional, dan teknis strategis;
 9. menata penempatan tenaga kependidikan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, jabatan, dan beban kerja;
 10. menyusun rencana pengembangan individu sebagai dasar pola karier, rotasi, promosi, dan penugasan;
 11. memastikan proses kenaikan pangkat dan jenjang jabatan dilaksanakan secara tepat waktu;
 12. memberikan kesempatan rotasi, magang internal, pembelajaran lintas unit, coaching, dan mentoring;
 13. memfasilitasi rekognisi tenaga kependidikan sebagai asesor, trainer, tenaga ahli, atau narasumber sesuai keahliannya;
 14. meningkatkan proporsi ASN yang mencapai kategori profesionalisme sekurang-kurangnya sedang; dan
 15. mengevaluasi dampak peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan karier terhadap kinerja serta mutu layanan.

Strategi ini mendukung IKSP.8.2, IKS.2132.4.4, IKS.2132.4.7, IKS.2132.4.10, IKS.2135.1.8, IKS.2135.1.11, IKFP-SDM.03, IKFP-SDM.05, IKFP-SDM.06, IKFP-SDM.14, IKFP-SDM.17, IKFP-SDM.18, IKFP-SDM.21, dan IKFP-SDM.22.

3.2.5 Strategi Penguatan Sistem Merit, Manajemen Talenta, Regenerasi, dan Suksesi

Penguatan sistem merit, manajemen talenta, regenerasi, dan suksesi diarahkan untuk memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, potensi, kinerja, integritas, rekam jejak, dan kebutuhan organisasi. Strategi ini juga bertujuan menjamin kesinambungan kepemimpinan, fungsi kritis, dan pengetahuan kelembagaan.

Langkah strategis yang dilakukan meliputi:

1. menyusun dan menerapkan kebijakan sistem merit dalam perencanaan, pengadaan, penempatan, pengembangan, promosi, mutasi, penghargaan, dan pengembangan karier;
2. melakukan pemetaan kompetensi, potensi, kinerja, integritas, dan rekam jejak pegawai secara berkala;

- 
3. membangun basis data talenta dosen dan tenaga kependidikan yang terintegrasi;
 4. mengidentifikasi pegawai berkinerja tinggi, berpotensi tinggi, dan memiliki kompetensi strategis;
 5. menyusun rencana pengembangan individu berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dan talenta;
 6. menetapkan jabatan dan fungsi kritis yang memerlukan calon suksesor;
 7. membentuk kelompok talenta dan daftar calon suksesor berdasarkan kriteria objektif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan;
 8. menyelenggarakan coaching, mentoring, kaderisasi, penugasan pengembangan, dan program kepemimpinan;
 9. melaksanakan transfer pengetahuan dan pendampingan antargenerasi, terutama pada bidang yang berisiko kehilangan kompetensi akibat pensiun;
 10. mendokumentasikan pengetahuan kelembagaan, prosedur kritis, dan praktik baik dalam repositori yang mudah diakses;
 11. memastikan pengembangan pangkat dan jenjang jabatan dilakukan secara tepat waktu sebagai bagian dari penerapan sistem merit;
 12. menggunakan capaian Indeks Profesionalisme ASN sebagai bahan evaluasi pengembangan talenta dan karier; dan
 13. mengevaluasi efektivitas sistem merit, manajemen talenta, regenerasi, dan suksesi secara berkala.

Strategi ini mendukung IKS.2135.1.8, IKS.2135.1.9, IKS.2135.1.10, IKS.2135.1.11, IKFP-SDM.04, IKFP-SDM.05, IKFP-SDM.07, IKFP-SDM.08, IKFP-SDM.18, dan IKFP-SDM.22.

3.2.6 Strategi Peningkatan Kinerja, Integritas, Kesejahteraan, dan Retensi

Peningkatan kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi diarahkan untuk membangun budaya kerja yang produktif, profesional, disiplin, kolaboratif, adil, dan berorientasi pada hasil. Strategi ini mengintegrasikan pengelolaan kinerja dengan pengembangan karier, remunerasi, penghargaan, pembinaan, kesejahteraan, perlindungan, dan retensi sumber daya manusia.

Langkah strategis yang dilakukan meliputi:

1. menyelaraskan sasaran kinerja individu dengan sasaran unit kerja, indikator kinerja, dan target universitas;
2. mengintegrasikan penilaian kinerja dosen dan tenaga kependidikan dengan pengembangan karier, remunerasi, penghargaan, dan pengembangan kompetensi;
3. meningkatkan kualitas penerapan sistem kinerja dosen dan tenaga kependidikan secara terintegrasi;
4. melaksanakan evaluasi kinerja secara objektif, konsisten, transparan, dan berbasis bukti;

- 
5. memberikan umpan balik, pembinaan, dan rencana perbaikan bagi pegawai yang belum mencapai target;
 6. memberikan penghargaan kepada pegawai teladan, inspiratif, inovatif, produktif, berintegritas, dan memiliki rekognisi eksternal;
 7. memperkuat pembinaan disiplin, kode etik, integritas, moderasi beragama, dan budaya pelayanan;
 8. memastikan kenaikan pangkat dan jenjang jabatan diproses secara tepat waktu sebagai bagian dari penghargaan atas kinerja dan pengembangan karier;
 9. meningkatkan kesejahteraan melalui remunerasi berbasis kinerja, layanan kesehatan, keselamatan kerja, dukungan psikososial, dan lingkungan kerja yang kondusif;
 10. menyusun kebijakan retensi bagi pegawai berkinerja tinggi, pemilik kompetensi langka, dosen bidang strategis, dan tenaga profesional;
 11. meningkatkan proporsi ASN yang mencapai kategori profesionalisme sekurang-kurangnya sedang;
 12. mengukur kepuasan pegawai dan kepuasan terhadap layanan kepegawaian secara berkala; dan
 13. menggunakan hasil pengukuran kinerja, kepuasan, profesionalisme, dan rekognisi sebagai dasar perbaikan kebijakan.

Strategi ini mendukung IKS.2132.4.9, IKS.2135.1.8, IKS.2135.1.10, IKS.2135.1.43, IKFP-SDM.08, IKFP-SDM.09, IKFP-SDM.12, IKFP-SDM.14, IKFP-SDM.18, dan IKFP-SDM.22.

3.2.7 Strategi Transformasi Digital Pengelolaan dan Layanan SDM

Transformasi digital pengelolaan data dan layanan sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sistem yang terintegrasi, akurat, efisien, transparan, aman, dan mendukung pengambilan keputusan. Strategi ini dilaksanakan dengan mengintegrasikan data dan layanan kepegawaian yang tersebar pada berbagai aplikasi serta proses administratif.

Langkah strategis yang dilakukan meliputi:

1. menyusun arsitektur sistem informasi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan sistem akademik, perencanaan, keuangan, kinerja, remunerasi, dan penjaminan mutu;
2. mengintegrasikan data kepegawaian, pendidikan, homebase, linearitas, kompetensi, sertifikasi, jabatan akademik, jabatan fungsional, beban kerja, kinerja, dan riwayat pengembangan pegawai;
3. mengembangkan satu sumber data sumber daya manusia yang tervalidasi dan digunakan bersama oleh seluruh unit;
4. mendigitalisasi layanan kenaikan pangkat, jenjang jabatan, jabatan akademik, mutasi, cuti, tugas belajar, izin belajar, pensiun, pengembangan kompetensi, dan layanan kepegawaian lainnya;

- 
5. mengintegrasikan proses perencanaan formasi, usulan kebutuhan, seleksi, dan pemenuhan rekrutmen berdasarkan formasi prioritas;
 6. mengintegrasikan layanan BKD, kinerja, remunerasi, sertifikasi, pengembangan kompetensi, dan pengembangan karier;
 7. mengurangi pengisian data berulang melalui interoperabilitas dan pemanfaatan data induk;
 8. menerapkan standardisasi, validasi, rekonsiliasi, pemutakhiran, dan audit kualitas data secara berkala;
 9. mengembangkan dashboard analitik untuk memantau kebutuhan pegawai, distribusi, kompetensi, proyeksi pensiun, jabatan akademik, profesionalisme, dan capaian indikator;
 10. menetapkan standar waktu layanan, keterlacakan proses, notifikasi, dan mekanisme pengaduan;
 11. memperkuat keamanan, perlindungan privasi, pengendalian akses, pencadangan, audit log, dan pemulihan data;
 12. meningkatkan kompetensi digital pengelola dan pengguna layanan;
 13. mengukur tingkat digitalisasi, integrasi, kualitas data, ketepatan waktu layanan, dan kepuasan pengguna; dan
 14. mengevaluasi efektivitas sistem digital terhadap efisiensi layanan dan kualitas pengambilan keputusan.

Strategi ini mendukung IKS.2135.1.43, IKFP-SDM.10, IKFP-SDM.11, IKFP-SDM.12, IKFP-SDM.18, dan IKFP-SDM.20.

Ketujuh strategi tersebut dilaksanakan sebagai satu kesatuan yang saling mendukung. Pemenuhan kebutuhan dan pemerataan sumber daya manusia menjadi fondasi bagi peningkatan kualifikasi, kompetensi, karier, kinerja, dan profesionalisme. Sistem merit, manajemen talenta, regenerasi, kesejahteraan, retensi, dan transformasi digital memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berlangsung secara berkelanjutan dan berorientasi pada hasil.

Pelaksanaan setiap strategi diterjemahkan ke dalam program prioritas, kegiatan tahunan, indikator kinerja, unit pelaksana, kebutuhan regulasi, pendanaan, risiko, dan mekanisme monitoring serta evaluasi. Dengan pendekatan tersebut, seluruh strategi dapat ditelusuri kontribusinya terhadap pencapaian sasaran pengembangan sumber daya manusia dan arah pengembangan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.

3.3 Program Prioritas Pengembangan Sumber Daya Manusia

Program prioritas pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 merupakan kelompok intervensi utama yang dirancang untuk melaksanakan arah kebijakan dan strategi pengembangan dosen serta tenaga kependidikan. Program prioritas disusun berdasarkan kondisi awal sumber daya manusia, isu strategis,



kebutuhan program studi dan unit kerja, target indikator kinerja, proyeksi pensiun, tuntutan akreditasi, reformasi birokrasi, dan transformasi digital.

Pelaksanaan program prioritas dilakukan secara bertahap, terukur, dan terintegrasi dengan perencanaan serta penganggaran universitas. Setiap program dijabarkan lebih lanjut ke dalam kegiatan, target tahunan, indikator kinerja, unit pelaksana, kebutuhan regulasi, sumber pendanaan, serta mekanisme monitoring dan evaluasi.

Program prioritas pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 meliputi:

3.3.1 Program Perencanaan, Pemenuhan, dan Pemerataan Sumber Daya Manusia

Program Perencanaan, Pemenuhan, dan Pemerataan Sumber Daya Manusia diarahkan untuk menjamin tersedianya dosen dan tenaga kependidikan dalam jumlah, komposisi, kualifikasi, kompetensi, dan distribusi yang sesuai dengan kebutuhan program studi dan unit kerja. Program ini menjadi dasar dalam penyusunan formasi, penataan homebase dosen, redistribusi pegawai, rekrutmen, penempatan, serta pemenuhan tenaga profesional pada unit strategis.

Kegiatan prioritas meliputi:

1. pemutakhiran analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, dan proyeksi kebutuhan pegawai;
2. penyusunan proyeksi kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan lima tahunan berdasarkan pertumbuhan mahasiswa, kebutuhan program studi, pengembangan unit, dan proyeksi pensiun;
3. pemetaan program studi yang belum memenuhi kebutuhan minimal dosen tetap homebase;
4. pemetaan linearitas pendidikan, bidang ilmu, dan kompetensi dosen dengan program studi tempat penugasan;
5. penataan dan penetapan homebase dosen berdasarkan kebutuhan, linearitas, dan ketentuan pendidikan tinggi;
6. pemetaan kebutuhan tenaga profesional pada unit akademik, laboratorium, teknologi informasi, kesehatan, perpustakaan, bahasa, dan layanan strategis;
7. penyusunan usulan formasi ASN dan tenaga profesional berdasarkan kebutuhan prioritas;
8. pelaksanaan redistribusi, mutasi internal, dan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi, jabatan, dan beban kerja;
9. pemantauan realisasi pemenuhan kebutuhan rekrutmen berdasarkan formasi prioritas; dan
10. pengembangan dashboard kecukupan, kebutuhan, distribusi, linearitas, homebase, dan proyeksi pensiun pegawai.



Program ini mendukung SP.8 melalui Kegiatan 2132 dan SK.2132.4 serta Program Dukungan Manajemen melalui Kegiatan 2135 dan SK.2135.1. Indikator yang berkaitan meliputi IKSK.2132.4.7, IKSK.2135.1.9, IKFP-SDM.01, IKFP-SDM.02, IKFP-SDM.03, IKFP-SDM.06, dan IKFP-SDM.20.

3.3.2 Program Peningkatan Kualifikasi Akademik Dosen

Program Peningkatan Kualifikasi Akademik Dosen diarahkan untuk meningkatkan proporsi dosen berkualifikasi doktor dan menjamin ketersediaan dosen dengan bidang keilmuan yang sesuai dengan kebutuhan program studi. Program ini dilaksanakan dengan memperhatikan peta bidang ilmu, usia dan masa kerja dosen, kebutuhan akreditasi, arah pengembangan keilmuan, serta kesinambungan kepemimpinan akademik.

Kegiatan prioritas meliputi:

1. pemetaan dosen yang belum berkualifikasi doktor berdasarkan program studi dan bidang ilmu;
2. penetapan bidang prioritas studi lanjut berdasarkan kebutuhan program studi dan pengembangan keilmuan strategis;
3. fasilitasi tugas belajar dan izin belajar;
4. pengembangan skema beasiswa dan dukungan pendanaan studi lanjut;
5. pemberian bantuan penyelesaian studi bagi dosen yang mengalami hambatan akademik atau pendanaan;
6. pemantauan kemajuan studi dan ketepatan waktu penyelesaian pendidikan doktor;
7. penguatan kerja sama studi lanjut dengan perguruan tinggi nasional dan internasional;
8. pengaturan beban kerja dan penugasan yang mendukung penyelesaian studi;
9. penempatan kembali dosen setelah studi sesuai kebutuhan program studi dan bidang ilmu; dan
10. evaluasi kontribusi lulusan doktor terhadap pembelajaran, penelitian, publikasi, pengabdian, dan pengembangan program studi.

Program ini mendukung IKSK.2132.4.1, IKSP.8.2, IKFP-SDM.04, dan IKFP-SDM.05.

3.3.3 Program Pengembangan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan

Program Pengembangan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, teknis, manajerial, sosial kultural, digital, penelitian, publikasi, bahasa asing, dan pelayanan. Program dilaksanakan berdasarkan hasil pemetaan kompetensi, analisis kebutuhan pengembangan, rencana pengembangan individu, serta kebutuhan program studi dan unit kerja.

Kegiatan prioritas meliputi:

- 
1. penyusunan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi tahunan dan lima tahunan;
 2. penyusunan rencana pengembangan individu bagi dosen dan tenaga kependidikan;
 3. pelatihan OBE, asesmen autentik, microteaching, desain pembelajaran, pembelajaran digital, case method, dan project-based learning;
 4. pelatihan penelitian, metodologi, publikasi ilmiah, etika akademik, pengelolaan referensi, dan pemanfaatan basis data ilmiah;
 5. pengembangan kompetensi teknis, fungsional, manajerial, sosial kultural, pelayanan publik, dan manajemen risiko bagi tenaga kependidikan;
 6. peningkatan kompetensi digital, pengelolaan data, keamanan informasi, dan pemanfaatan sistem informasi;
 7. fasilitasi sertifikasi kompetensi atau profesi nasional dan internasional;
 8. pengembangan kompetensi bahasa asing sesuai kebutuhan bidang tugas dan internasionalisasi;
 9. fasilitasi pengalaman dosen di luar kampus melalui magang, praktik profesional, kolaborasi industri, pemerintah, dan organisasi profesi;
 10. fasilitasi partisipasi dosen sebagai peserta atau pemakalah dalam forum ilmiah nasional dan internasional;
 11. fasilitasi rekognisi dosen dan tenaga kependidikan sebagai trainer, asesor, reviewer, editor, tenaga ahli, atau narasumber;
 12. pelaksanaan program magang internal, rotasi pengembangan, coaching, mentoring, dan pembelajaran lintas unit;
 13. tindak lanjut hasil pemetaan kompetensi melalui pelatihan, sertifikasi, penugasan, atau pengembangan karier; dan
 14. evaluasi dampak pengembangan kompetensi terhadap kinerja individu, mutu pembelajaran, penelitian, publikasi, dan layanan.

Program ini mendukung IKSP.8.2, IKS.2132.4.2, IKS.2132.4.4, IKS.2132.4.9, IKS.2132.4.10, IKS.2132.4.11, IKS.2135.1.8, IKS.2135.1.11, IKFP-SDM.04, IKFP-SDM.05, IKFP-SDM.13, IKFP-SDM.14, IKFP-SDM.21, dan IKFP-SDM.22.

3.3.4 Program Percepatan Jabatan Akademik dan Penguatan Kepemimpinan Keilmuan

Program Percepatan Jabatan Akademik dan Penguatan Kepemimpinan Keilmuan diarahkan untuk meningkatkan jumlah dan proporsi dosen pada jenjang Lektor Kepala dan Guru Besar serta memperkuat rekognisi, jejaring, dan kepemimpinan akademik. Program ini mengintegrasikan pengembangan jabatan akademik dengan penelitian, publikasi, pengabdian kepada masyarakat, forum ilmiah, kelompok riset, dan rekognisi eksternal.

Kegiatan prioritas meliputi:

- 
1. pemetaan dosen potensial untuk kenaikan jabatan akademik;
 2. penyusunan peta jalan kenaikan jabatan akademik individual;
 3. penetapan peserta program akselerasi Lektor Kepala dan Guru Besar;
 4. pembentukan dan penguatan klinik jabatan akademik;
 5. pendampingan pemenuhan angka kredit dan kelengkapan dokumen;
 6. mentoring oleh Guru Besar dan Lektor Kepala;
 7. pendampingan publikasi pada jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi;
 8. fasilitasi penelitian, publikasi, dan pengabdian yang mendukung persyaratan jabatan akademik;
 9. penguatan kelompok riset, pusat kajian, forum keilmuan, dan komunitas akademik;
 10. fasilitasi rekognisi dosen sebagai dosen tamu, narasumber, trainer, reviewer, editor, asesor, tenaga ahli, dan peneliti utama;
 11. penguatan profil dan keaktifan dosen dalam Sinta serta basis data akademik lainnya;
 12. pemantauan kemajuan proses kenaikan jabatan akademik secara berkala;
 13. penyelesaian hambatan administratif dan substansial dalam proses usulan; dan
 14. pemberian penghargaan kepada dosen yang mencapai jabatan akademik tinggi atau memperoleh rekognisi keilmuan yang signifikan.

Program ini mendukung IKS.2132.4.3, IKS.2132.4.5, IKS.2132.4.8, IKFP-SDM.04, IKFP-SDM.05, IKFP-SDM.14, dan IKFP-SDM.19.

3.3.5 Program Penguatan Diseminasi, Jejaring, dan Rekognisi Keilmuan

Program Penguatan Diseminasi, Jejaring, dan Rekognisi Keilmuan diarahkan untuk memperluas kontribusi dosen dalam penyebarluasan pengetahuan, pengembangan jejaring akademik, keterlibatan organisasi profesi, serta pengakuan kepakaran pada tingkat nasional dan internasional. Program ini melengkapi pengembangan kompetensi dan jabatan akademik dengan memperkuat visibilitas serta peran publik dosen.

Kegiatan prioritas meliputi:

1. fasilitasi partisipasi dosen sebagai pemakalah atau peserta dalam seminar, konferensi, simposium, dan forum ilmiah;
2. fasilitasi dosen menjadi narasumber pada konferensi nasional dan internasional;
3. pengembangan kemampuan komunikasi sains dan penulisan populer;
4. fasilitasi publikasi artikel keilmuan pada media cetak, elektronik, dan digital yang kredibel;
5. pengembangan kanal diseminasi pengetahuan berbasis laman universitas, media sosial, podcast, webinar, dan media lainnya;
6. fasilitasi keanggotaan aktif dosen dalam organisasi profesi atau asosiasi keilmuan;

- 
7. peningkatan peran dosen dalam kepengurusan organisasi profesi dan forum keilmuan;
 8. fasilitasi dosen dan tenaga kependidikan menjadi reviewer, editor, asesor, trainer, atau tenaga ahli;
 9. pengembangan basis data rekognisi eksternal dan jejaring keilmuan;
 10. peningkatan kemampuan bahasa asing dan komunikasi akademik;
 11. fasilitasi kolaborasi dengan perguruan tinggi, pemerintah, dunia usaha, industri, dan organisasi internasional; dan
 12. pemberian penghargaan atas diseminasi, jejaring, dan rekognisi keilmuan yang berdampak.

Program ini mendukung IKSK.2132.4.5, IKFP-SDM.13, IKFP-SDM.14, IKFP-SDM.15, IKFP-SDM.16, dan IKFP-SDM.21.

3.3.6 Program Profesionalisasi dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan

Program Profesionalisasi dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan diarahkan untuk meningkatkan kualifikasi, kompetensi, jabatan fungsional, sertifikasi, ketepatan pengembangan karier, kesesuaian penempatan, dan profesionalisme tenaga kependidikan. Program ini bertujuan membangun tenaga kependidikan yang profesional, adaptif, dan mampu mendukung mutu layanan akademik, administratif, teknis, dan strategis.

Kegiatan prioritas meliputi:

1. pemetaan kualifikasi pendidikan, kompetensi, pengalaman, potensi, jabatan, dan beban kerja tenaga kependidikan;
2. analisis kesenjangan kompetensi terhadap standar kompetensi jabatan;
3. fasilitasi peningkatan kualifikasi pendidikan magister atau doktor sesuai kebutuhan jabatan dan organisasi;
4. penataan tenaga kependidikan ke dalam jabatan fungsional yang sesuai;
5. fasilitasi pengangkatan, perpindahan, dan kenaikan jenjang jabatan fungsional;
6. fasilitasi sertifikasi kompetensi atau profesi nasional dan internasional;
7. pelatihan teknis, manajerial, digital, pelayanan publik, dan sosial kultural;
8. peningkatan kompetensi bahasa asing bagi tenaga kependidikan pada layanan akademik dan internasional;
9. penempatan dan redistribusi tenaga kependidikan berdasarkan kompetensi, jabatan, dan beban kerja;
10. penyusunan pola karier dan rencana pengembangan individu;
11. pelaksanaan rotasi, magang internal, coaching, mentoring, dan penugasan pengembangan;
12. percepatan dan pemantauan kenaikan pangkat serta jenjang jabatan tepat waktu;

- 
- 13.fasilitasi rekognisi tenaga kependidikan sebagai asesor, trainer, tenaga ahli, atau narasumber;
 - 14.peningkatan proporsi ASN yang mencapai kategori profesionalisme sekurang-kurangnya sedang; dan
 - 15.evaluasi dampak pengembangan karier terhadap kinerja dan mutu layanan.

Program ini mendukung IKSP.8.2, IKS.2132.4.4, IKS.2132.4.7, IKS.2132.4.10, IKS.2135.1.8, IKS.2135.1.11, IKFP-SDM.03, IKFP-SDM.05, IKFP-SDM.06, IKFP-SDM.14, IKFP-SDM.17, IKFP-SDM.18, IKFP-SDM.21, dan IKFP-SDM.22.

3.3.7 Program Manajemen Talenta, Regenerasi, dan Suksesi

Program Manajemen Talenta, Regenerasi, dan Suksesi diarahkan untuk menjamin keberlanjutan kepemimpinan, fungsi kritis, kompetensi strategis, dan pengetahuan kelembagaan. Program dilaksanakan melalui penerapan sistem merit, pemetaan potensi dan kompetensi, pengembangan kelompok talenta, penyiapan calon suksesor, dan transfer pengetahuan antargenerasi.

Kegiatan prioritas meliputi:

1. penyusunan dan penerapan kebijakan sistem merit dan manajemen talenta;
2. pemetaan kompetensi, potensi, kinerja, integritas, dan rekam jejak pegawai;
3. pembentukan basis data dan profil talenta dosen serta tenaga kependidikan;
4. identifikasi pegawai berkinerja tinggi, berpotensi tinggi, dan memiliki kompetensi strategis;
5. penyusunan rencana pengembangan individu;
6. penetapan jabatan dan fungsi kritis;
7. pembentukan kelompok talenta dan daftar calon suksesor;
8. penyelenggaraan coaching, mentoring, kaderisasi, dan program pengembangan kepemimpinan;
9. penugasan pengembangan bagi calon pemimpin dan pemilik talenta strategis;
- 10.pelaksanaan transfer pengetahuan dan pendampingan antargenerasi;
- 11.dokumentasi pengetahuan kelembagaan, prosedur kritis, dan praktik baik;
- 12.pemantauan ketepatan pengembangan pangkat dan jenjang jabatan sebagai bagian dari sistem merit;
- 13.pemanfaatan Indeks Profesionalisme ASN dalam evaluasi talenta dan pengembangan karier; dan
- 14.evaluasi efektivitas regenerasi, kaderisasi, suksesi, dan retensi talenta.

Program ini mendukung IKS.2135.1.8, IKS.2135.1.9, IKS.2135.1.10, IKS.2135.1.11, IKFP-SDM.04, IKFP-SDM.05, IKFP-SDM.07, IKFP-SDM.08, IKFP-SDM.18, dan IKFP-SDM.22.



3.3.8 Program Penguatan Kinerja, Integritas, Kesejahteraan, dan Retensi

Program Penguatan Kinerja, Integritas, Kesejahteraan, dan Retensi diarahkan untuk membangun budaya kerja yang produktif, profesional, disiplin, adil, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Program ini menghubungkan pengelolaan kinerja dengan pengembangan karier, remunerasi, penghargaan, pembinaan integritas, kesejahteraan, dan upaya mempertahankan pegawai berkinerja tinggi.

Kegiatan prioritas meliputi:

1. penyelarasan sasaran kinerja individu dengan sasaran unit kerja dan universitas;
2. penguatan sistem penilaian kinerja dosen dan tenaga kependidikan;
3. integrasi kinerja dengan remunerasi, pengembangan kompetensi, promosi, dan pengembangan karier;
4. evaluasi kinerja secara objektif, transparan, konsisten, dan berbasis bukti;
5. pemberian umpan balik dan rencana perbaikan kinerja;
6. penghargaan bagi pegawai teladan, inspiratif, inovatif, produktif, berintegritas, dan memiliki rekognisi eksternal;
7. pembinaan disiplin, kode etik, integritas, moderasi beragama, dan budaya pelayanan;
8. pemantauan ketepatan kenaikan pangkat dan jenjang jabatan sebagai bentuk keadilan karier;
9. penguatan layanan kesehatan, keselamatan kerja, dan dukungan psikososial;
10. pengembangan remunerasi dan penghargaan berbasis kinerja;
11. penyusunan kebijakan retensi bagi pegawai berkinerja tinggi dan pemilik kompetensi strategis;
12. penguatan lingkungan kerja yang kondusif, inklusif, aman, dan mendukung produktivitas;
13. peningkatan proporsi ASN yang mencapai kategori profesionalisme sekurang-kurangnya sedang;
14. pelaksanaan survei kepuasan pegawai dan kepuasan layanan kepegawaian; dan
15. tindak lanjut hasil survei, evaluasi kinerja, dan pengukuran profesionalisme.

Program ini mendukung IKS.2132.4.9, IKS.2135.1.8, IKS.2135.1.10, IKS.2135.1.43, IKFP-SDM.08, IKFP-SDM.09, IKFP-SDM.12, IKFP-SDM.14, IKFP-SDM.18, dan IKFP-SDM.22.

3.3.9 Program Transformasi Digital Pengelolaan dan Layanan Sumber Daya Manusia

Program Transformasi Digital Pengelolaan dan Layanan Sumber Daya Manusia diarahkan untuk mewujudkan satu data dan layanan kepegawaian yang terintegrasi, akurat, transparan, aman, efisien, dan mudah diakses. Program ini mendukung perubahan dari



layanan yang terfragmentasi dan sebagian manual menuju sistem pengelolaan sumber daya manusia berbasis digital dan analitik.

Kegiatan prioritas meliputi:

1. penyusunan arsitektur sistem informasi sumber daya manusia;
2. integrasi data kepegawaian dengan sistem akademik, perencanaan, keuangan, kinerja, remunerasi, dan penjaminan mutu;
3. integrasi data homebase, linearitas, pendidikan, kompetensi, sertifikasi, jabatan akademik, jabatan fungsional, beban kerja, kinerja, dan pengembangan pegawai;
4. digitalisasi layanan kenaikan pangkat, jenjang jabatan, jabatan akademik, mutasi, cuti, tugas belajar, izin belajar, pensiun, dan pengembangan kompetensi;
5. digitalisasi proses perencanaan formasi, usulan kebutuhan, seleksi, dan pemenuhan rekrutmen;
6. integrasi sistem BKD, kinerja, remunerasi, sertifikasi, dan pengembangan karier;
7. standardisasi, validasi, rekonsiliasi, dan pemutakhiran data secara berkala;
8. pengembangan dashboard analitik kebutuhan, distribusi, kompetensi, pensiun, jabatan, profesionalisme, dan capaian indikator;
9. penerapan tanda tangan elektronik, notifikasi, dan pelacakan status layanan;
10. penetapan standar waktu dan mutu layanan digital;
11. penguatan keamanan informasi, perlindungan privasi, pengendalian akses, pencadangan, dan pemulihan data;
12. peningkatan kompetensi digital pengelola dan pengguna;
13. pengembangan mekanisme pengaduan dan umpan balik layanan; dan
14. evaluasi kualitas data, integrasi sistem, kepuasan pengguna, dan efektivitas layanan digital.

Program ini mendukung IKSK.2135.1.43, IKFP-SDM.10, IKFP-SDM.11, IKFP-SDM.12, IKFP-SDM.18, dan IKFP-SDM.20.

3.3.10 Program Monitoring, Evaluasi, dan Peningkatan Berkelanjutan

Program Monitoring, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan Berkelanjutan diarahkan untuk memastikan seluruh program pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan sesuai target, menghasilkan perubahan yang terukur, dan ditindaklanjuti melalui perbaikan yang sistematis.

Kegiatan prioritas meliputi:

1. penyusunan metadata IKSP, IKSK, IKRO, dan IKFP-SDM;
2. penetapan unit pemilik indikator dan unit pemilik data;
3. pengumpulan dan validasi data capaian secara berkala;
4. rekonsiliasi data antarunit dan antarsistem;
5. pengembangan dashboard capaian indikator;

- 
6. penyusunan laporan monitoring semester dan tahunan;
 7. evaluasi efektivitas program, penggunaan anggaran, dan dampak program;
 8. pengukuran capaian seluruh IKFP-SDM.01 sampai dengan IKFP-SDM.22;
 9. identifikasi penyimpangan, hambatan, dan risiko;
 10. penyusunan serta pemantauan rencana tindak lanjut;
 11. pelaksanaan rapat tinjauan manajemen;
 12. replikasi praktik baik dan inovasi;
 13. penyempurnaan kebijakan, regulasi, target, dan program berdasarkan hasil evaluasi; dan
 14. dokumentasi pembelajaran kelembagaan sebagai dasar penyusunan kebijakan periode berikutnya.

Kesepuluh program prioritas tersebut dilaksanakan sebagai satu kesatuan yang saling mendukung. Program perencanaan dan pemenuhan sumber daya manusia menjadi fondasi bagi peningkatan kualifikasi, kompetensi, jabatan akademik, profesionalisasi, serta pengembangan karier. Program diseminasi, jejaring, dan rekognisi memperkuat visibilitas serta kontribusi keilmuan dosen, sedangkan manajemen talenta, penguatan kinerja, kesejahteraan, retensi, dan transformasi digital menjamin keberlanjutan pengelolaan sumber daya manusia.

Penjabaran program ke dalam kegiatan tahunan dilakukan melalui rencana kerja, perjanjian kinerja, rencana kerja dan anggaran, serta dokumen operasional unit pelaksana. Penetapan prioritas kegiatan dan alokasi sumber daya harus mempertimbangkan kondisi awal, kesenjangan target, kontribusi terhadap indikator kinerja, risiko, kesiapan pelaksanaan, dan keberlanjutan hasil.

Setiap program wajib memiliki indikator, target, penanggung jawab, sumber data, pendanaan, jadwal pelaksanaan, risiko, dan mekanisme monitoring dan evaluasi yang jelas. Dengan demikian, kontribusi setiap program terhadap pencapaian sasaran pengembangan sumber daya manusia dapat diukur, dikendalikan, dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

3.4 Peta Keterkaitan Arah Kebijakan, Strategi, Program, dan Indikator Kinerja

Peta keterkaitan arah kebijakan, strategi, program prioritas, dan indikator kinerja disusun untuk memastikan bahwa seluruh intervensi pengembangan sumber daya manusia memiliki hubungan yang konsisten, terukur, dan dapat ditelusuri. Setiap arah kebijakan dijabarkan ke dalam strategi pelaksanaan, kemudian diterjemahkan menjadi program prioritas yang mendukung pencapaian sasaran program, sasaran kegiatan, dan indikator kinerja pengembangan sumber daya manusia.

Pemetaan tersebut menggunakan indikator Utama yang tercantum dalam Matriks Kinerja dan Pendanaan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 serta Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia. Indikator Utama menjadi dasar

pengukuran kinerja yang terhubung dengan sistem perencanaan dan akuntabilitas universitas, sedangkan indikator fungsional digunakan untuk memperluas pengukuran terhadap aspek yang lebih spesifik, seperti pemenuhan dosen homebase, linearitas bidang ilmu, kesesuaian penempatan, manajemen talenta, regenerasi, retensi, serta integrasi data dan layanan kepegawaian.

Tabel 3.1 Keterkaitan Arah Kebijakan, Strategi, Program Prioritas, dan Indikator Kinerja Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

No.	Arah Kebijakan	Strategi Utama	Program Prioritas	Program, Kegiatan, dan Sasaran yang Didukung	Indikator Kinerja yang Relevan
1	Pemenuhan dan pemerataan kebutuhan dosen serta tenaga kependidikan	Perencanaan kebutuhan berbasis analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, kebutuhan dosen tetap homebase, linearitas bidang ilmu, proyeksi pensiun, redistribusi, rekrutmen, dan penempatan berbasis kompetensi	Program Perencanaan, Pemenuhan, dan Pemerataan Sumber Daya Manusia	SP.8 Meningkatnya dosen dan tenaga kependidikan yang berkualitas; Kegiatan 2132 Peningkatan Akses, Mutu, Relevansi dan Daya Saing Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam; SK.2132.4 Terpenuhinya kualifikasi dosen dan tenaga kependidikan PTK Islam sesuai standar minimal; Kegiatan 2135 Dukungan Manajemen Pendidikan dan Pelayanan Tugas Teknis Lainnya Pendidikan Islam; SK.2135.1 Meningkatnya kualitas layanan tata kelola dukungan manajemen pendidikan Islam	IKSK.2132.4.7; IKSK.2135.1.9; IKFP-SDM.01; IKFP-SDM.02; IKFP-SDM.03; IKFP-SDM.06; IKFP-SDM.20
2	Peningkatan kualifikasi akademik, kompetensi, dan kapasitas dosen	Studi lanjut doktor, peningkatan kompetensi pedagogik, OBE, pembelajaran digital, penelitian, publikasi, pengalaman di luar kampus, sertifikasi, partisipasi forum ilmiah, penguatan organisasi profesi, diseminasi keilmuan, dan kompetensi bahasa asing	Program Peningkatan Kualifikasi Akademik Dosen; Program Pengembangan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan	SP.8; Kegiatan 2132; SK.2132.4	IKSP.8.2; IKSK.2132.4.1; IKSK.2132.4.2; IKSK.2132.4.4; IKSK.2132.4.8; IKSK.2132.4.9; IKSK.2132.4.10; IKSK.2132.4.11; IKFP-SDM.04; IKFP-SDM.05; IKFP-SDM.13; IKFP-SDM.15; IKFP-SDM.16; IKFP-SDM.21

No.	Arah Kebijakan	Strategi Utama	Program Prioritas	Program, Kegiatan, dan Sasaran yang Didukung	Indikator Kinerja yang Relevan
3	Percepatan jabatan akademik dan penguatan kepemimpinan keilmuan	Pemetaan dosen potensial, penyusunan peta jalan kenaikan jabatan, klinik jabatan akademik, mentoring, pendampingan publikasi, pemenuhan angka kredit, akselerasi Lektor Kepala dan Guru Besar, penguatan kelompok riset, dan perluasan rekognisi eksternal	Program Percepatan Jabatan Akademik dan Penguatan Kepemimpinan Keilmuan	SP.8; Kegiatan 2132; SK.2132.4	IKSK.2132.4.3; IKSK.2132.4.5; IKSK.2132.4.8; IKFP-SDM.04; IKFP-SDM.05; IKFP-SDM.14; IKFP-SDM.19
4	Profesionalisasi dan pengembangan karier tenaga kependidikan	Pemetaan kualifikasi dan kompetensi, peningkatan kualifikasi pendidikan, penguatan jabatan fungsional, sertifikasi profesi, pelatihan teknis dan manajerial, kompetensi bahasa asing, kenaikan pangkat dan jenjang jabatan tepat waktu, rotasi, serta penempatan berdasarkan kompetensi dan beban kerja	Program Profesionalisasi dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan	SP.8; Kegiatan 2132; SK.2132.4; Kegiatan 2135; SK.2135.1	IKSP.8.2; IKSK.2132.4.4; IKSK.2132.4.7; IKSK.2132.4.10; IKSK.2135.1.8; IKSK.2135.1.11; IKFP-SDM.03; IKFP-SDM.05; IKFP-SDM.06; IKFP-SDM.14; IKFP-SDM.17; IKFP-SDM.18; IKFP-SDM.21; IKFP-SDM.22
5	Penguatan sistem merit, manajemen talenta, regenerasi, dan suksesi	Pemetaan kompetensi, potensi, kinerja, dan rekam jejak; penyusunan rencana pengembangan individu; pembentukan basis data talenta; penetapan jabatan kritis; penyiapan calon suksesor; kaderisasi; transfer pengetahuan; dan pengembangan karier berbasis merit	Program Manajemen Talenta, Regenerasi, dan Suksesi	Kegiatan 2135; SK.2135.1	IKSK.2135.1.8; IKSK.2135.1.9; IKSK.2135.1.10; IKSK.2135.1.11; IKFP-SDM.04; IKFP-SDM.05; IKFP-SDM.07; IKFP-SDM.08; IKFP-SDM.18; IKFP-SDM.22



No.	Arah Kebijakan	Strategi Utama	Program Prioritas	Program, Kegiatan, dan Sasaran yang Didukung	Indikator Kinerja yang Relevan
6	Peningkatan kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi sumber daya manusia	Penyelarasan kinerja individu dengan kinerja organisasi, evaluasi berbasis hasil, remunerasi dan penghargaan, pembinaan disiplin dan etika, penguatan kesejahteraan, rekognisi kepakaran, pengembangan karier tepat waktu, dan retensi pegawai berkinerja tinggi	Program Penguatan Kinerja, Integritas, Kesejahteraan, dan Retensi	SP.8; Kegiatan 2132; SK.2132.4; Kegiatan 2135; SK.2135.1	IKSK.2132.4.9; IKSK.2135.1.8; IKSK.2135.1.10; IKSK.2135.1.43; IKFP-SDM.08; IKFP-SDM.09; IKFP-SDM.12; IKFP-SDM.14; IKFP-SDM.18; IKFP-SDM.22
7	Transformasi digital pengelolaan data dan layanan sumber daya manusia	Integrasi sistem kepegawaian dengan sistem akademik, kinerja, remunerasi, perencanaan, BKD, jabatan akademik, kenaikan pangkat, rekrutmen, dan pengembangan kompetensi; standarisasi data; dashboard analitik; keamanan informasi; serta standarisasi waktu layanan	Program Transformasi Digital Pengelolaan dan Layanan Sumber Daya Manusia	Kegiatan 2135; SK.2135.1	IKSK.2135.1.43; IKFP-SDM.10; IKFP-SDM.11; IKFP-SDM.12; IKFP-SDM.18; IKFP-SDM.20
8	Penguatan pengendalian dan peningkatan berkelanjutan	Monitoring capaian indikator, validasi dan rekonsiliasi data, evaluasi efektivitas program, evaluasi risiko, rapat tinjauan manajemen, tindak lanjut hasil evaluasi, serta pemutakhiran kebijakan dan program	Program Monitoring, Evaluasi, dan Peningkatan Berkelanjutan	Mendukung seluruh sasaran program, kegiatan, sasaran kegiatan, dan program prioritas pengembangan sumber daya manusia	Seluruh IKSP, IKSK, IKRO, dan IKFP-SDM yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia

Tabel 3.1 menunjukkan bahwa arah kebijakan dan program pengembangan sumber daya manusia disusun dalam hubungan yang saling mendukung. Pemenuhan dan pemerataan pegawai menjadi fondasi awal karena peningkatan mutu akademik dan tata kelola tidak



dapat dicapai tanpa jumlah, distribusi, kualifikasi, dan penempatan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan program studi serta unit kerja.

Arah kebijakan peningkatan kualifikasi dan kompetensi dosen dijalankan melalui dua program yang saling melengkapi. Program peningkatan kualifikasi akademik berfokus pada studi lanjut doktor dan pemenuhan kebutuhan bidang keilmuan strategis, sedangkan program pengembangan kompetensi berfokus pada peningkatan kemampuan pedagogik, profesional, digital, riset, publikasi, dan kolaborasi. Kedua program tersebut mendukung pencapaian IKSP.8.2 dan indikator pada SK.2132.4.

Percepatan jabatan akademik ditempatkan sebagai program khusus karena peningkatan jumlah Lektor Kepala dan Guru Besar membutuhkan intervensi yang lebih terarah daripada pelatihan umum. Program ini menghubungkan pengembangan karier akademik dengan penelitian, publikasi, rekognisi keilmuan, pemenuhan angka kredit, dan pendampingan administratif.

Profesionalisasi tenaga kependidikan dilaksanakan melalui perpaduan antara pengembangan kompetensi, penguatan jabatan fungsional, sertifikasi, serta penataan penempatan. Dengan demikian, profesionalisasi tidak hanya diukur berdasarkan partisipasi dalam pelatihan, tetapi juga berdasarkan perubahan jabatan, kesesuaian penempatan, peningkatan kinerja, dan mutu layanan.

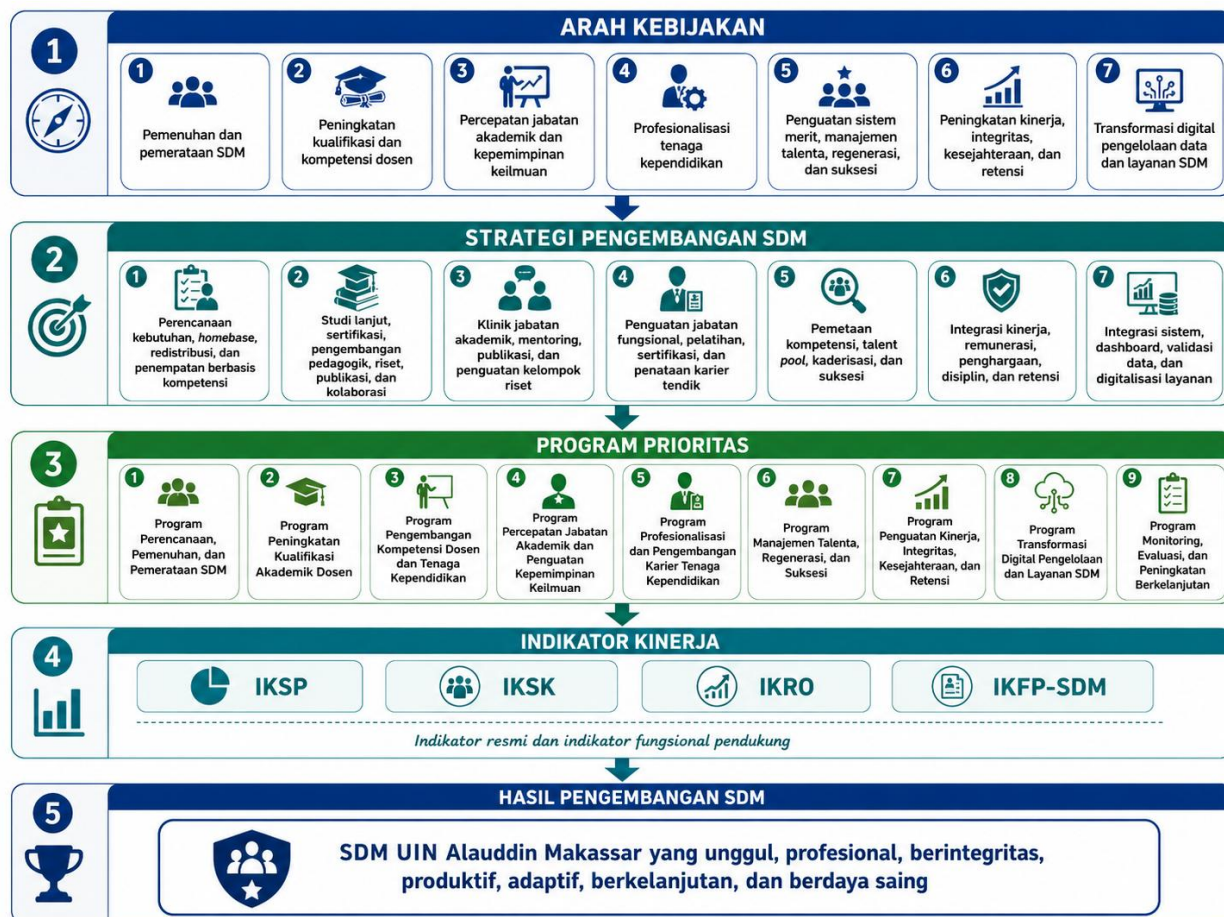
Program manajemen talenta, regenerasi, dan suksesi berfungsi menjamin keberlanjutan organisasi. Program ini diarahkan untuk mengantisipasi pensiun, kekosongan jabatan dan fungsi kritis, serta risiko hilangnya pengetahuan kelembagaan. Hasil pemetaan kompetensi tidak berhenti sebagai data administratif, tetapi digunakan sebagai dasar pengembangan individu, pembentukan kelompok talenta, dan penyiapan calon suksesor.

Program penguatan kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi memastikan bahwa pengembangan sumber daya manusia terhubung dengan sistem penghargaan, remunerasi, disiplin, etika, perlindungan, dan kepuasan pegawai. Program ini diperlukan agar universitas mampu mempertahankan pegawai berkinerja tinggi dan pemilik kompetensi strategis.

Transformasi digital menjadi sistem pendukung bagi seluruh arah kebijakan dan program prioritas. Integrasi data dan layanan memungkinkan perencanaan kebutuhan, pemantauan kompetensi, kenaikan jabatan, pengukuran kinerja, layanan administrasi, dan evaluasi program dilaksanakan secara lebih cepat, akurat, transparan, dan berbasis bukti.

Program monitoring, evaluasi, dan peningkatan berkelanjutan ditempatkan sebagai fungsi lintas program. Hasil pengukuran indikator digunakan untuk menilai efektivitas pelaksanaan, mengidentifikasi kesenjangan, mengendalikan risiko, dan menetapkan tindakan perbaikan. Dengan demikian, keterkaitan arah kebijakan, strategi, program, dan

indikator membentuk satu siklus pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi dan berorientasi pada hasil.



Gambar 3.1 Kerangka Implementasi Arah Kebijakan, Strategi, Program Prioritas, dan Indikator Kinerja Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

3.5 Kerangka Regulasi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia memerlukan dukungan regulasi yang mampu menjamin konsistensi antara perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan, penempatan, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, pengelolaan kinerja, pemberian penghargaan, disiplin, retensi, serta digitalisasi layanan. Kerangka regulasi disusun untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan memiliki dasar hukum, prosedur, kewenangan, dan mekanisme pengendalian yang jelas.

Dokumen Renstra SDM sebelumnya telah menempatkan kerangka regulasi sebagai fondasi normatif bagi seluruh siklus pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari analisis jabatan, rekrutmen, orientasi, pengembangan karier, remunerasi, hingga pemberhentian pegawai. Dokumen tersebut juga mengidentifikasi perlunya penguatan regulasi internal



tentang peta jabatan, analisis beban kerja, pengembangan kompetensi, manajemen talenta, integrasi sistem informasi, disiplin, dan budaya kerja.

Kerangka regulasi pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 dikelompokkan ke dalam regulasi nasional dan kementerian, regulasi internal yang telah tersedia, serta regulasi internal yang perlu diperkuat atau dikembangkan.

3.5.1 Regulasi Nasional dan Kementerian

Regulasi nasional dan kementerian menjadi dasar utama dalam penyusunan kebijakan pengembangan sumber daya manusia. Regulasi tersebut mencakup ketentuan mengenai aparatur sipil negara, pendidikan tinggi, dosen, jabatan akademik, manajemen pegawai, pengembangan kompetensi, sistem merit, kinerja, disiplin, reformasi birokrasi, dan penyusunan rencana strategis.

Regulasi yang relevan meliputi:

1. Undang-Undang tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
2. Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional;
3. Undang-Undang tentang Pendidikan Tinggi;
4. Undang-Undang tentang Guru dan Dosen;
5. Undang-Undang tentang Aparatur Sipil Negara;
6. peraturan pemerintah tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil;
7. peraturan pemerintah tentang manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
8. peraturan mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil;
9. peraturan mengenai penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil;
10. peraturan mengenai pengembangan kompetensi ASN;
11. peraturan mengenai sistem merit dan manajemen talenta ASN;
12. peraturan mengenai jabatan akademik dosen dan angka kreditnya;
13. peraturan mengenai sertifikasi pendidik dan sertifikasi kompetensi;
14. Renstra Kementerian Agama Tahun 2025–2029;
15. pedoman penyusunan Renstra satuan kerja pada Kementerian Agama; dan
16. ketentuan lain yang mengatur reformasi birokrasi, SPBE, perlindungan data, kearsipan, pelayanan publik, serta tata kelola badan layanan umum.

Regulasi nasional dan kementerian tersebut digunakan sebagai dasar dalam menetapkan standar, batas kewenangan, prosedur, hak, kewajiban, serta ukuran kinerja pengembangan sumber daya manusia.



3.5.2 Regulasi Internal yang Telah Tersedia

UIN Alauddin Makassar telah memiliki sejumlah kebijakan dan pedoman internal yang mendukung pengelolaan sumber daya manusia. Regulasi tersebut antara lain mencakup:

1. pedoman pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia;
2. pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja;
3. peta jabatan dan uraian tugas;
4. pedoman pengembangan kompetensi;
5. pedoman remunerasi;
6. pedoman evaluasi dan penilaian kinerja;
7. pedoman kenaikan pangkat dan jabatan;
8. pedoman usulan jabatan akademik dosen;
9. pedoman tugas belajar dan izin belajar;
10. pedoman penghargaan dan sanksi;
11. kode etik dosen dan tenaga kependidikan;
12. pedoman disiplin pegawai;
13. pedoman pengelolaan data dan sistem informasi kepegawaian;
14. SOP layanan administrasi kepegawaian; dan
15. keputusan rektor terkait tim, unit, atau mekanisme pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia.

Keberadaan regulasi tersebut menjadi modal penting bagi pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia. Namun, sebagian regulasi masih perlu diselaraskan dengan kebijakan terbaru, kebutuhan organisasi, perkembangan teknologi, dan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

3.5.3 Kebutuhan Penguatan dan Pengembangan Regulasi

Untuk mendukung pelaksanaan strategi dan program prioritas, diperlukan penguatan atau penyusunan regulasi internal pada beberapa bidang utama.

1. Regulasi perencanaan kebutuhan dan distribusi SDM

Regulasi ini diperlukan untuk mengatur pemutakhiran analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, perencanaan formasi, distribusi pegawai, mutasi internal, penempatan, dan pemenuhan kebutuhan tenaga profesional.



2. **Regulasi pemenuhan dosen tetap homebase**

Regulasi ini perlu mengatur kriteria dosen homebase, linearitas bidang ilmu, mekanisme penetapan dan perubahan homebase, prioritas pemenuhan program studi, verifikasi data, serta koordinasi antara fakultas, program studi, Biro AAKK, dan Bagian Kepegawaian.

3. **Regulasi pengembangan kompetensi**

Regulasi ini diperlukan untuk mengatur analisis kebutuhan pelatihan, pemetaan kompetensi, rencana pengembangan individu, prioritas pengembangan, mekanisme seleksi peserta, pendanaan, pengakuan hasil pelatihan, serta evaluasi dampak pengembangan kompetensi.

4. **Regulasi percepatan jabatan akademik**

Regulasi ini perlu mengatur layanan klinik jabatan akademik, pendampingan, verifikasi dokumen, monitoring kemajuan, fasilitasi publikasi, mentoring oleh profesor, serta penghargaan bagi dosen yang mencapai jabatan akademik tinggi.

5. **Regulasi profesionalisasi tenaga kependidikan**

Regulasi ini diperlukan untuk mengatur pemetaan jabatan, pengangkatan dan perpindahan jabatan fungsional, sertifikasi profesi, pola karier, penempatan berbasis kompetensi, rotasi, dan evaluasi kesesuaian jabatan.

6. **Regulasi sistem merit dan manajemen talenta**

Regulasi ini perlu memuat mekanisme pemetaan potensi dan kompetensi, pengelompokan talenta, penetapan jabatan kritis, penyusunan daftar calon suksesor, pengembangan karier, coaching, mentoring, kaderisasi, dan evaluasi manajemen talenta.

7. **Regulasi regenerasi dan transfer pengetahuan**

Regulasi ini diperlukan untuk mengatur dokumentasi pengetahuan, pendampingan antargenerasi, serah terima pengetahuan sebelum pensiun atau mutasi, serta pengembangan sistem repositori pengetahuan kelembagaan.

8. **Regulasi kinerja, penghargaan, kesejahteraan, dan retensi**

Regulasi ini perlu menghubungkan penilaian kinerja dengan remunerasi, penghargaan, pengembangan karier, pembinaan, kesejahteraan, dan retensi pegawai berkinerja tinggi serta pemilik kompetensi strategis.

9. **Regulasi integrasi data dan layanan digital SDM**

Regulasi ini perlu mengatur arsitektur sistem, sumber data utama, hak akses, validasi, pemutakhiran, interoperabilitas, keamanan, perlindungan privasi, standar waktu

layanan, serta integrasi aplikasi kepegawaian, akademik, kinerja, remunerasi, dan jabatan akademik.

10. Regulasi monitoring, evaluasi, dan pengendalian

Regulasi ini diperlukan untuk mengatur pengukuran IKSP, IKSK, IKRO, dan IKFP-SDM, validasi data, pelaporan, evaluasi tahunan, rapat tinjauan manajemen, tindak lanjut hasil evaluasi, serta pemutakhiran kebijakan.

Tabel 3.2 Kerangka Regulasi Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

No.	Bidang Regulasi	Kondisi	Kebutuhan Regulasi	Bentuk Regulasi	Unit Utama
1	Perencanaan kebutuhan dan distribusi SDM	Telah tersedia sebagian	Pemutakhiran Anjab, ABK, peta jabatan, distribusi, dan proyeksi kebutuhan	Peraturan/Keputusan Rektor dan pedoman teknis	Biro AUPK; Bagian Kepegawaian
2	Dosen tetap homebase	Belum terintegrasi secara khusus	Kriteria, linearitas, penetapan, perubahan, dan evaluasi homebase	Peraturan Rektor dan SOP	Biro AAKK; Bagian Kepegawaian; Fakultas/Prodi
3	Pengembangan kompetensi	Telah tersedia sebagian	Analisis kebutuhan, rencana pengembangan individu, pembiayaan, dan evaluasi dampak	Pedoman dan SOP	Bagian Kepegawaian; LPM; LP2M
4	Jabatan akademik dosen	Telah tersedia	Penguatan layanan klinik, mentoring, monitoring, dan penghargaan	Pedoman teknis dan SOP	Biro AAKK; Bagian Kepegawaian; LP2M



No.	Bidang Regulasi	Kondisi	Kebutuhan Regulasi	Bentuk Regulasi	Unit Utama
5	Jabatan fungsional tenaga kependidikan	Telah tersedia sebagian	Pola karier, perpindahan jabatan, sertifikasi, dan penempatan	Pedoman dan SOP	Bagian Kepegawaian
6	Sistem merit dan manajemen talenta	Belum lengkap	Pemetaan talenta, talent pool, jabatan kritis, dan suksesi	Peraturan Rektor dan pedoman	Pimpinan Universitas; Biro AUPK
7	Regenerasi dan transfer pengetahuan	Belum khusus	Kaderisasi, mentoring, dokumentasi, dan serah terima pengetahuan	Pedoman internal	Bagian Kepegawaian; Unit Kerja
8	Kinerja dan remunerasi	Telah tersedia	Penyelarasan kinerja, remunerasi, penghargaan, dan pengembangan karier	Penyempurnaan pedoman	Biro AUPK; Tim Remunerasi
9	Kesejahteraan dan retensi	Belum komprehensif	Retensi pegawai strategis, kesehatan, keselamatan, dan dukungan psikososial	Kebijakan dan pedoman	Biro AUPK; Unit terkait
10	Integrasi data dan layanan digital SDM	Belum sepenuhnya terintegrasi	Satu data SDM, interoperabilitas, keamanan, privasi, dan standar layanan	Peraturan Rektor, pedoman, dan SOP	Biro AUPK; UPT PUSTIPAD



No.	Bidang Regulasi	Kondisi	Kebutuhan Regulasi	Bentuk Regulasi	Unit Utama
11	Monitoring dan evaluasi pengembangan SDM	Belum terstandarisasi penuh	Pengukuran indikator, validasi data, evaluasi, RTM, dan tindak lanjut	Pedoman monev	Bagian Kepegawaian; LPM; SPI

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa penguatan regulasi tidak seluruhnya dilakukan melalui penyusunan peraturan baru. Regulasi yang telah tersedia terlebih dahulu perlu dievaluasi, diselaraskan, dan disempurnakan agar sesuai dengan perkembangan kebijakan, struktur organisasi, kebutuhan program studi, transformasi digital, dan sasaran pengembangan sumber daya manusia.

Prioritas pengembangan regulasi diarahkan pada bidang yang belum memiliki pengaturan komprehensif, terutama pemenuhan dosen tetap homebase, manajemen talenta, regenerasi, suksesi, retensi, transfer pengetahuan, serta integrasi data dan layanan digital. Bidang tersebut memiliki peran penting dalam menjawab isu strategis yang belum sepenuhnya tertangani melalui regulasi yang bersifat administratif.

Penyusunan regulasi dilakukan melalui identifikasi kebutuhan, kajian kebijakan, harmonisasi, uji keterlaksanaan, penetapan, sosialisasi, implementasi, serta evaluasi berkala. Setiap regulasi harus memiliki keterkaitan yang jelas dengan sasaran strategis, indikator kinerja, unit pelaksana, risiko, dan kebutuhan pendanaan.

Dengan kerangka regulasi yang memadai, pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dapat berlangsung secara konsisten, adil, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Regulasi juga berfungsi sebagai instrumen pengendalian untuk memastikan bahwa pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan dilaksanakan berdasarkan sistem merit, kebutuhan organisasi, kompetensi, kinerja, dan kepentingan pengembangan universitas.

3.6 Kerangka Kelembagaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kerangka kelembagaan pengembangan sumber daya manusia disusun untuk memastikan tersedianya pembagian peran, kewenangan, koordinasi, pengendalian, dan akuntabilitas yang jelas dalam pelaksanaan kebijakan serta program pengembangan dosen dan tenaga kependidikan. Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya menjadi tanggung jawab unit kepegawaian, tetapi memerlukan keterlibatan pimpinan universitas, biro, fakultas, pascasarjana, lembaga, unit pelaksana teknis, program studi, dan unit layanan terkait.

Dokumen Renstra SDM sebelumnya menempatkan Biro Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan sebagai unsur yang memiliki peran sentral dalam



administrasi kepegawaian, penataan organisasi, dan pengelolaan aparatur. Dokumen tersebut juga menekankan perlunya penguatan koordinasi antara biro, fakultas, lembaga, pascasarjana, dan UPT dalam identifikasi kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, serta pemutakhiran data sumber daya manusia.

Kerangka kelembagaan dalam dokumen ini dikembangkan dari model pengelolaan yang dominan administratif menuju model pengelolaan sumber daya manusia strategis. Model tersebut menghubungkan perencanaan kebutuhan, pengembangan kompetensi, pengelolaan talenta, pengembangan jabatan akademik dan jabatan fungsional, pengelolaan kinerja, kesejahteraan, retensi, serta transformasi digital dengan sasaran dan indikator kinerja universitas.

3.6.1 Struktur Pelaksana Pengembangan Sumber Daya Manusia

Struktur pelaksana pengembangan sumber daya manusia dibagi ke dalam lima fungsi utama, yaitu pengarah, koordinator, pelaksana utama, pendukung, dan pengawas.

1. Pengarah kebijakan

Rektor dan pimpinan universitas berperan menetapkan arah kebijakan, prioritas, target, serta keputusan strategis pengembangan sumber daya manusia. Pimpinan universitas juga memastikan tersedianya dukungan kelembagaan, regulasi, dan pendanaan serta menyelesaikan persoalan strategis lintas unit.

2. Koordinator pengelolaan sumber daya manusia

Biro Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan, khususnya fungsi kepegawaian, menjadi koordinator utama dalam perencanaan, pengelolaan, pengembangan, administrasi, dan evaluasi sumber daya manusia. Fungsi ini meliputi penyusunan kebutuhan pegawai, pengadaan, penempatan, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, pengelolaan data, pensiun, penghargaan, disiplin, dan layanan kepegawaian.

3. Pelaksana bidang akademik dan pengembangan dosen

Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerja Sama, fakultas, pascasarjana, program studi, LPM, dan LP2M berperan dalam pengembangan dosen yang berkaitan dengan homebase, linearitas bidang ilmu, pembelajaran, penelitian, publikasi, pengabdian kepada masyarakat, jabatan akademik, sertifikasi, dan rekognisi akademik.

4. Unit pendukung teknis dan layanan

UPT PUSTIPAD, International Office, UPT Perpustakaan, laboratorium, pusat bahasa, dan unit layanan lainnya memberikan dukungan sesuai bidang tugas masing-masing. Dukungan tersebut terutama berkaitan dengan integrasi data, sistem informasi,



kompetensi digital, internasionalisasi, akses sumber belajar, sertifikasi, dan layanan teknis.

5. Fungsi pengawasan dan penjaminan mutu

SPI dan LPM menjalankan fungsi pengawasan, evaluasi, penjaminan mutu, pengendalian risiko, serta tindak lanjut hasil evaluasi. Fungsi tersebut memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilaksanakan secara akuntabel, efektif, sesuai regulasi, dan berorientasi pada peningkatan mutu.

Struktur pelaksana tersebut tidak selalu memerlukan pembentukan unit baru. Penguatan dilakukan melalui penegasan peran, penyempurnaan tata laksana, pembentukan tim atau kelompok kerja sesuai kebutuhan, dan pengembangan mekanisme koordinasi lintas unit.

3.6.2 Pembagian Peran dan Tanggung Jawab

Pembagian peran dan tanggung jawab disusun berdasarkan prinsip bahwa setiap program pengembangan sumber daya manusia harus memiliki unit pengarah, penanggung jawab utama, unit pelaksana, pemilik data, dan unit pengawas. Pembagian tersebut diperlukan untuk mencegah tumpang tindih kewenangan, keterlambatan layanan, duplikasi data, dan lemahnya tindak lanjut.

Pimpinan universitas berperan menetapkan kebijakan dan keputusan strategis. Biro AUPK dan Bagian Kepegawaian bertanggung jawab atas koordinasi teknis serta administrasi pengelolaan sumber daya manusia. Fakultas, pascasarjana, program studi, lembaga, dan UPT berperan menyampaikan kebutuhan, melaksanakan program, memutakhirkan data, serta menilai hasil pada tingkat unit kerja.

Pembagian peran dan tanggung jawab tersebut disajikan dalam Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Pembagian Peran dan Tanggung Jawab Unit dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

No.	Unit/Unsur Pelaksana	Peran Utama	Tanggung Jawab
1	Rektor dan pimpinan universitas	Pengarah dan pengambil keputusan strategis	Menetapkan kebijakan, prioritas, target, regulasi, pembiayaan, dan keputusan strategis pengembangan SDM
2	Biro AUPK	Koordinator tata kelola dan dukungan manajemen SDM	Mengoordinasikan perencanaan, penganggaran, organisasi, administrasi, regulasi, layanan kepegawaian, dan pengembangan aparatur



No.	Unit/Unsur Pelaksana	Peran Utama	Tanggung Jawab
3	Bagian Kepegawaian	Pelaksana utama pengelolaan SDM	Mengelola Anjab, ABK, peta jabatan, kebutuhan pegawai, pengadaan, penempatan, mutasi, kompetensi, karier, kinerja, penghargaan, disiplin, pensiun, dan data kepegawaian
4	Biro AAKK	Koordinator dukungan akademik	Mengoordinasikan data akademik, homebase dosen, kebutuhan program studi, pembelajaran, dan layanan akademik yang berkaitan dengan pengembangan dosen
5	Fakultas dan pascasarjana	Pelaksana dan pengusul kebutuhan pada tingkat unit akademik	Mengidentifikasi kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan, mengusulkan pengembangan kompetensi, memantau kinerja, dan memutakhirkan data unit
6	Program studi	Pemilik kebutuhan dan data akademik tingkat program studi	Memetakan dosen homebase, linearitas, beban kerja, kompetensi, kebutuhan pengembangan, dan dukungan terhadap akreditasi
7	LPM	Penjaminan mutu pengembangan SDM	Menyusun standar, memantau mutu pembelajaran, mengevaluasi CES, mendukung kompetensi pedagogik, dan mengawal tindak lanjut hasil evaluasi
8	LP2M	Pengembangan kapasitas penelitian dan pengabdian	Mendukung penelitian, publikasi, Sinta ID, rekognisi ilmiah, kelompok riset, pengabdian, dan penguatan kepemimpinan keilmuan
9	UPT PUSTIPAD	Integrasi sistem dan pengelolaan teknologi informasi	Mengembangkan sistem informasi SDM, integrasi data, dashboard, keamanan, interoperabilitas, dan layanan digital
10	International Office	Internasionalisasi dan jejaring global	Memfasilitasi dosen asing, mobilitas, kerja sama internasional, pelatihan bahasa,



No.	Unit/Unsur Pelaksana	Peran Utama	Tanggung Jawab
			dan pengembangan jejaring akademik
11	SPI	Pengawasan internal dan manajemen risiko	Mengawasi kepatuhan, efektivitas tata kelola, tindak lanjut hasil audit, integritas, dan pengendalian risiko pengelolaan SDM
12	Bagian Perencanaan dan Keuangan	Integrasi perencanaan, anggaran, dan kinerja	Mengintegrasikan program SDM ke dalam rencana kerja, anggaran, pengukuran kinerja, dan pelaporan
13	Tim Remunerasi/Unit Pengelola Kinerja	Pengelolaan kinerja dan remunerasi	Mengelola integrasi kinerja, evaluasi, remunerasi, penghargaan, dan tindak lanjut capaian pegawai
14	Unit layanan strategis	Pelaksana pengembangan SDM sesuai bidang	Mengidentifikasi dan mengembangkan tenaga profesional pada bidang kesehatan, laboratorium, perpustakaan, bahasa, layanan digital, dan layanan khusus
15	Seluruh unit kerja	Pelaksana dan pemilik data operasional	Menyampaikan kebutuhan, melaksanakan program, memutakhirkan data, dan melaporkan capaian indikator secara berkala

Tabel 3.3 menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan melalui pembagian peran yang bersifat kolaboratif. Biro AUPK dan Bagian Kepegawaian memiliki fungsi koordinatif dan administratif utama, sedangkan unit akademik serta unit pendukung melaksanakan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Fakultas, pascasarjana, dan program studi memiliki posisi penting karena menjadi sumber utama informasi tentang kebutuhan dosen, homebase, linearitas bidang ilmu, beban kerja, dan pengembangan kompetensi akademik. LPM dan LP2M berperan dalam memperkuat kompetensi pedagogik, mutu pembelajaran, penelitian, publikasi, pengabdian, dan rekognisi akademik.

UPT PUSTIPAD menjadi unsur penting dalam transformasi digital karena integrasi data dan layanan sumber daya manusia membutuhkan arsitektur sistem, standardisasi data,



keamanan informasi, dan interoperabilitas dengan sistem akademik, keuangan, kinerja, dan remunerasi. SPI dan LPM melaksanakan fungsi pengawasan dan penjaminan mutu agar program berjalan sesuai target, regulasi, dan prinsip akuntabilitas.

Pembagian peran tersebut harus dituangkan lebih lanjut dalam tata laksana, SOP, keputusan tim, matriks tanggung jawab, dan penetapan pemilik data. Dengan demikian, setiap kegiatan memiliki penanggung jawab yang jelas, sementara setiap indikator memiliki unit pemilik data, unit pelaksana, dan unit yang melakukan validasi.

Kerangka kelembagaan yang kuat diharapkan mampu mengurangi fragmentasi pengelolaan sumber daya manusia, mempercepat layanan, meningkatkan akurasi data, dan memastikan bahwa seluruh program pengembangan dosen serta tenaga kependidikan berkontribusi langsung terhadap pencapaian sasaran universitas.

3.6.3 Mekanisme Koordinasi Lintas Unit

Koordinasi lintas unit dilaksanakan untuk memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berlangsung berdasarkan satu arah kebijakan, satu data, dan satu sistem pengendalian. Mekanisme koordinasi mencakup perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut.

Pada tahap perencanaan, fakultas, pascasarjana, program studi, lembaga, biro, dan UPT menyampaikan kebutuhan pegawai, kebutuhan kompetensi, rencana karier, dan persoalan layanan kepada Biro AUPK dan Bagian Kepegawaian. Usulan tersebut diverifikasi dengan data kepegawaian, analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, proyeksi pensiun, dan prioritas universitas.

Pada tahap pelaksanaan, setiap program dikoordinasikan oleh unit utama sesuai bidangnya. Program studi lanjut, pengembangan kompetensi, jabatan akademik, jabatan fungsional, manajemen talenta, digitalisasi, dan pengelolaan kinerja dilaksanakan melalui rencana kerja yang memuat target, jadwal, pembiayaan, penanggung jawab, dan sumber data.

Pada tahap pemantauan, unit pelaksana menyampaikan data capaian secara periodik melalui sistem informasi atau mekanisme pelaporan yang ditetapkan. Bagian Kepegawaian bersama unit pemilik indikator melakukan validasi, rekonsiliasi, dan analisis capaian IKSP, IKSK, IKRO, serta IKFP-SDM.

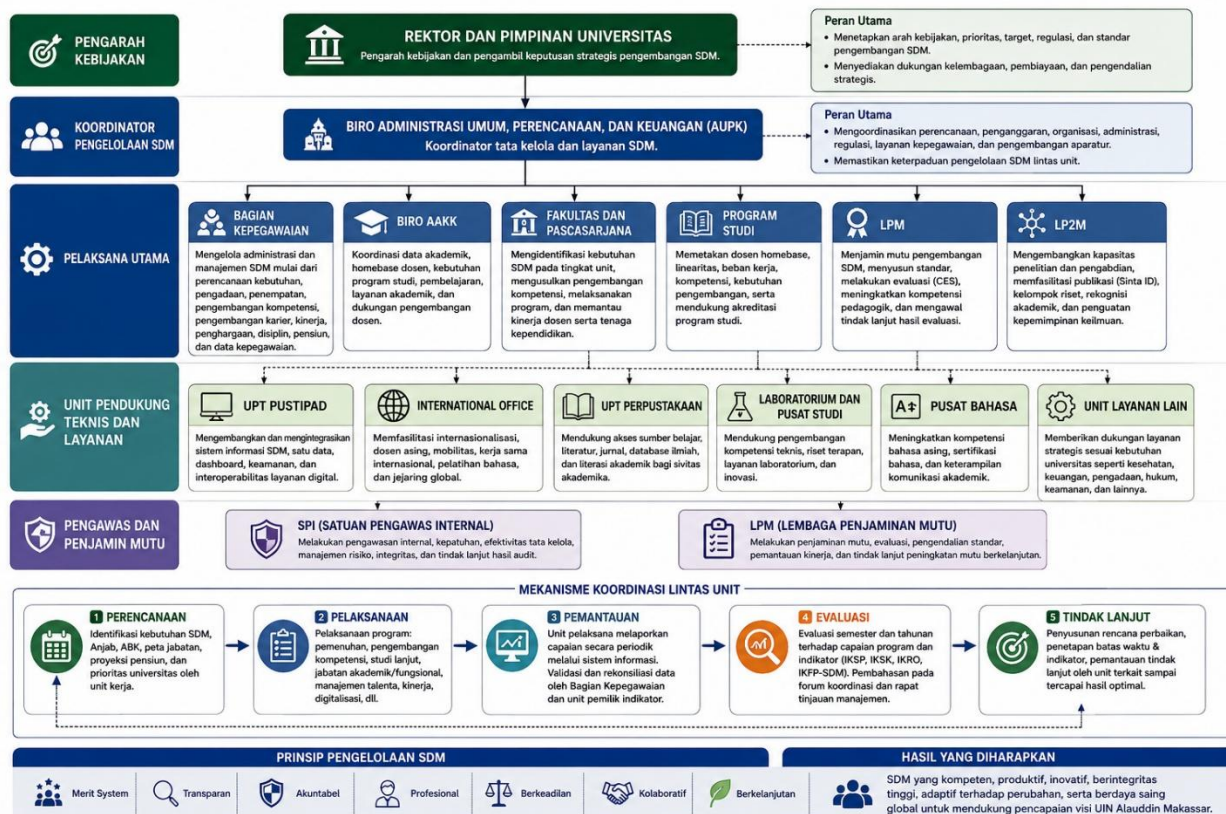
Pada tahap evaluasi, capaian program dan indikator dibahas melalui rapat koordinasi, evaluasi semester, evaluasi tahunan, dan rapat tinjauan manajemen. Hasil evaluasi digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan, kendala pelaksanaan, risiko, kebutuhan anggaran, dan tindakan perbaikan.

Pada tahap tindak lanjut, unit penanggung jawab menyusun rencana perbaikan dengan batas waktu dan indikator penyelesaian yang jelas. Kemajuan tindak lanjut dipantau oleh

pimpinan universitas, Bagian Kepegawaian, LPM, SPI, atau unit lain sesuai kewenangannya.

Mekanisme koordinasi lintas unit mencakup:

1. forum perencanaan kebutuhan SDM tahunan;
2. rekonsiliasi data kepegawaian dan homebase dosen;
3. forum pengembangan kompetensi dan karier;
4. klinik jabatan akademik dan jabatan fungsional;
5. forum manajemen talenta dan suksesi;
6. rapat koordinasi integrasi sistem dan data;
7. evaluasi capaian indikator semester dan tahunan;
8. rapat tinjauan manajemen pengembangan SDM; dan
9. pemantauan tindak lanjut hasil evaluasi serta audit.



Gambar 3.2 Kerangka Kelembagaan dan Mekanisme Koordinasi Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

3.7 Mekanisme Implementasi dan Tahapan Pelaksanaan

Mekanisme implementasi pengembangan sumber daya manusia disusun untuk memastikan bahwa seluruh arah kebijakan, strategi, program prioritas, indikator kinerja,



regulasi, dan pembagian peran kelembagaan dapat dilaksanakan secara bertahap, terukur, dan konsisten selama periode 2025–2029. Pelaksanaannya harus mempertimbangkan kondisi awal sumber daya manusia, kesiapan unit kerja, kapasitas pendanaan, ketersediaan data, prioritas organisasi, serta tingkat urgensi setiap isu strategis.

Dokumen Renstra SDM sebelumnya telah mengarahkan pengembangan sumber daya manusia pada peningkatan kompetensi, penataan kebutuhan dan distribusi pegawai, pengembangan karier, penguatan tata kelola, digitalisasi layanan, serta pembentukan budaya kerja yang profesional dan berintegritas. Tahapan implementasi dalam dokumen ini diselaraskan dengan sasaran, indikator, dan target tahunan pada Matriks Kinerja dan Pendanaan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia menggunakan prinsip sebagai berikut:

1. berbasis kebutuhan dan data yang tervalidasi;
2. berorientasi pada pencapaian indikator kinerja;
3. dilaksanakan secara bertahap sesuai tingkat kesiapan;
4. mengutamakan kolaborasi lintas unit;
5. memperhatikan sistem merit, keadilan, dan transparansi;
6. mempertimbangkan risiko dan keberlanjutan; dan
7. dievaluasi secara berkala untuk mendukung peningkatan berkelanjutan.

3.7.1 Mekanisme Implementasi

Mekanisme implementasi dilaksanakan melalui lima tahapan utama, yaitu perencanaan, penetapan prioritas, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi, serta tindak lanjut.

1. Perencanaan

Tahap perencanaan dimulai dengan pemutakhiran data dosen dan tenaga kependidikan, analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, kebutuhan dosen tetap homebase, linearitas bidang ilmu, proyeksi pensiun, kebutuhan kompetensi, dan prioritas pengembangan unit kerja.

Setiap fakultas, pascasarjana, program studi, biro, lembaga, dan unit pelaksana teknis menyampaikan kebutuhan sumber daya manusia serta usulan program pengembangan kepada unit pengelola kepegawaian. Data dan usulan tersebut kemudian diverifikasi untuk memastikan kesesuaiannya dengan arah pengembangan universitas, indikator kinerja, dan kapasitas pendanaan.



2. Penetapan prioritas

Penetapan prioritas dilakukan berdasarkan tingkat urgensi, kesenjangan kondisi awal, dampak terhadap mutu akademik dan layanan, risiko kelembagaan, serta kontribusi terhadap capaian indikator. Program yang berkaitan dengan pemenuhan dosen homebase, peningkatan kualifikasi doktor, jabatan akademik, kompetensi tenaga kependidikan, pemetaan talenta, dan integrasi data ditempatkan sebagai prioritas utama.

Prioritas tahunan ditetapkan melalui forum perencanaan dan dituangkan dalam rencana kerja, perjanjian kinerja, rencana kerja dan anggaran, serta dokumen operasional unit pelaksana.

3. Pelaksanaan

Setiap program dilaksanakan berdasarkan rencana kerja yang memuat kegiatan, target, jadwal, indikator, penanggung jawab, kebutuhan pendanaan, sumber data, dan risiko pelaksanaan. Unit pelaksana utama bertanggung jawab memastikan bahwa program berjalan sesuai standar, sedangkan unit pendukung memberikan dukungan teknis, data, sistem, dan layanan.

Pelaksanaan program dapat berbentuk rekrutmen, redistribusi pegawai, penataan homebase, studi lanjut, pelatihan, sertifikasi, pendampingan jabatan akademik, penguatan jabatan fungsional, pemetaan kompetensi, manajemen talenta, digitalisasi layanan, serta program kesejahteraan dan retensi.

4. Pemantauan dan evaluasi

Pemantauan dilakukan secara periodik terhadap capaian program, indikator, penggunaan anggaran, hambatan pelaksanaan, dan risiko. Unit pelaksana menyampaikan data capaian melalui sistem informasi atau mekanisme pelaporan yang ditetapkan.

Evaluasi dilakukan pada tingkat semester dan tahunan dengan membandingkan kondisi awal, target, dan realisasi. Hasil evaluasi dibahas melalui rapat koordinasi dan rapat tinjauan manajemen untuk menentukan tingkat ketercapaian, efektivitas program, kendala, dan kebutuhan perbaikan.

5. Tindak lanjut

Setiap hasil evaluasi harus ditindaklanjuti melalui rencana perbaikan yang memuat tindakan, penanggung jawab, batas waktu, dan indikator penyelesaian. Tindak lanjut dapat berupa penyesuaian target, perubahan metode pelaksanaan, redistribusi anggaran, penguatan regulasi, peningkatan koordinasi, atau perbaikan sistem informasi.

Kemajuan tindak lanjut dipantau sampai seluruh rekomendasi dinyatakan selesai atau dialihkan menjadi agenda peningkatan pada tahun berikutnya.



3.7.2 Tahapan Pelaksanaan Tahun 2025–2029

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dibagi ke dalam lima tahapan tahunan.

Tahun 2025 — Konsolidasi Data dan Penataan Fondasi

Fokus utama tahun 2025 adalah membangun basis data, regulasi, dan tata kelola yang menjadi fondasi pelaksanaan program selama lima tahun.

Prioritas pelaksanaan meliputi:

1. pemutakhiran data dosen dan tenaga kependidikan;
2. validasi data homebase, linearitas, jabatan akademik, jabatan fungsional, kompetensi, dan kinerja;
3. pemutakhiran analisis jabatan, analisis beban kerja, dan peta jabatan;
4. pemetaan program studi yang belum memenuhi dosen tetap homebase;
5. penyusunan proyeksi kebutuhan pegawai dan pensiun;
6. penyusunan peta kompetensi dan kebutuhan pengembangan;
7. evaluasi dan penyelarasan regulasi internal;
8. penetapan metadata IKFP-SDM;
9. penyusunan arsitektur integrasi sistem informasi SDM; dan
10. pembentukan mekanisme koordinasi serta monitoring lintas unit.

Hasil yang diharapkan adalah tersedianya data dasar yang valid, peta kebutuhan yang jelas, regulasi prioritas, serta mekanisme pengendalian program.

Tahun 2026 — Penguatan Sistem dan Percepatan Kompetensi

Fokus utama tahun 2026 adalah memperkuat sistem pengembangan kompetensi, penataan pegawai, dan layanan kepegawaian.

Prioritas pelaksanaan meliputi:

1. pelaksanaan program pengembangan kompetensi berbasis kesenjangan;
2. percepatan studi lanjut doktor;
3. penguatan pelatihan pedagogik, OBE, asesmen, dan pembelajaran digital;
4. penataan homebase dan redistribusi dosen;
5. penguatan jabatan fungsional tenaga kependidikan;
6. fasilitasi sertifikasi kompetensi dan profesi;
7. pengembangan klinik jabatan akademik;
8. pelaksanaan pemetaan kompetensi ASN;

- 
9. digitalisasi layanan kepegawaian prioritas; dan
 10. pengembangan dashboard awal pemantauan SDM.

Hasil yang diharapkan adalah meningkatnya partisipasi dalam program pengembangan kompetensi, membaiknya distribusi pegawai, dan mulai terintegrasinya layanan utama.

Tahun 2027 — Integrasi Layanan dan Pengembangan Talenta

Fokus utama tahun 2027 adalah memperkuat integrasi sistem, manajemen talenta, regenerasi, dan pengembangan karier.

Prioritas pelaksanaan meliputi:

1. integrasi sistem kepegawaian dengan sistem akademik, kinerja, remunerasi, dan perencanaan;
2. pengembangan basis data talenta;
3. penyusunan rencana pengembangan individu;
4. identifikasi pegawai berkinerja dan berpotensi tinggi;
5. penetapan jabatan serta fungsi kritis;
6. pembentukan kelompok talenta dan calon suksesor;
7. penguatan coaching, mentoring, dan kaderisasi;
8. penguatan program transfer pengetahuan;
9. percepatan kenaikan Lektor Kepala dan Guru Besar; dan
10. evaluasi efektivitas penempatan serta pengembangan kompetensi.

Hasil yang diharapkan adalah terbentuknya sistem manajemen talenta, integrasi layanan yang lebih luas, dan meningkatnya kesinambungan pengembangan karier.

Tahun 2028 — Penguatan Kinerja, Suksesi, dan Internasionalisasi

Fokus utama tahun 2028 adalah memperkuat kinerja, kepemimpinan, suksesi, kesejahteraan, retensi, dan daya saing internasional.

Prioritas pelaksanaan meliputi:

1. integrasi kinerja individu dengan kinerja organisasi;
2. penguatan penghargaan dan remunerasi berbasis hasil;
3. pelaksanaan program suksesi pada jabatan dan fungsi kritis;
4. penguatan retensi pegawai berkinerja tinggi dan kompetensi strategis;
5. perluasan sertifikasi internasional;
6. peningkatan rekognisi dosen sebagai narasumber, reviewer, editor, dan peneliti utama;
7. peningkatan fasilitasi dosen asing dan kolaborasi akademik internasional;
8. penguatan layanan kesehatan, keselamatan, dan psikososial pegawai;

9. peningkatan kualitas keamanan dan interoperabilitas data; dan
10. evaluasi dampak program terhadap mutu akademik dan tata kelola.

Hasil yang diharapkan adalah meningkatnya kinerja, rekognisi, stabilitas talenta, dan kapasitas internasional sumber daya manusia.

Tahun 2029 — Pemantapan, Evaluasi, dan Keberlanjutan

Fokus utama tahun 2029 adalah memastikan pencapaian target akhir, mengevaluasi keseluruhan program, serta menyiapkan kesinambungan kebijakan.

Prioritas pelaksanaan meliputi:

1. evaluasi menyeluruh capaian indikator utama dan IKFP-SDM;
2. penyelesaian kesenjangan target yang masih tersisa;
3. pemantapan integrasi data dan layanan SDM;
4. evaluasi regulasi dan tata laksana;
5. pengukuran dampak terhadap mutu pembelajaran, penelitian, layanan, dan tata kelola;
6. evaluasi efektivitas sistem merit dan manajemen talenta;
7. pemantapan sistem suksesi dan transfer pengetahuan;
8. penyusunan rekomendasi kebijakan periode berikutnya;
9. dokumentasi praktik baik dan pembelajaran kelembagaan; dan
10. penyusunan peta jalan pengembangan SDM untuk periode berikutnya.

Hasil yang diharapkan adalah tercapainya target kinerja periode 2025–2029, tersedianya sistem pengelolaan SDM yang terintegrasi, dan terjaminnya keberlanjutan program.

Tabel 3.4 Tahapan Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

Tahun	Tahap Pengembangan	Fokus Utama	Hasil yang Diharapkan
2025	Konsolidasi data dan penataan fondasi	Validasi data, Anjab, ABK, peta jabatan, homebase, regulasi, metadata indikator, dan arsitektur sistem	Tersedianya data dasar, peta kebutuhan, regulasi, dan sistem koordinasi
2026	Penguatan sistem dan percepatan kompetensi	Studi lanjut, pengembangan kompetensi, sertifikasi, penataan homebase, jabatan fungsional, dan digitalisasi awal	Meningkatnya kompetensi, distribusi pegawai, dan layanan digital
2027	Integrasi layanan dan pengembangan talenta	Integrasi sistem, pemetaan talenta, rencana pengembangan individu, kaderisasi, dan suksesi	Terbentuknya sistem talenta dan layanan SDM terintegrasi



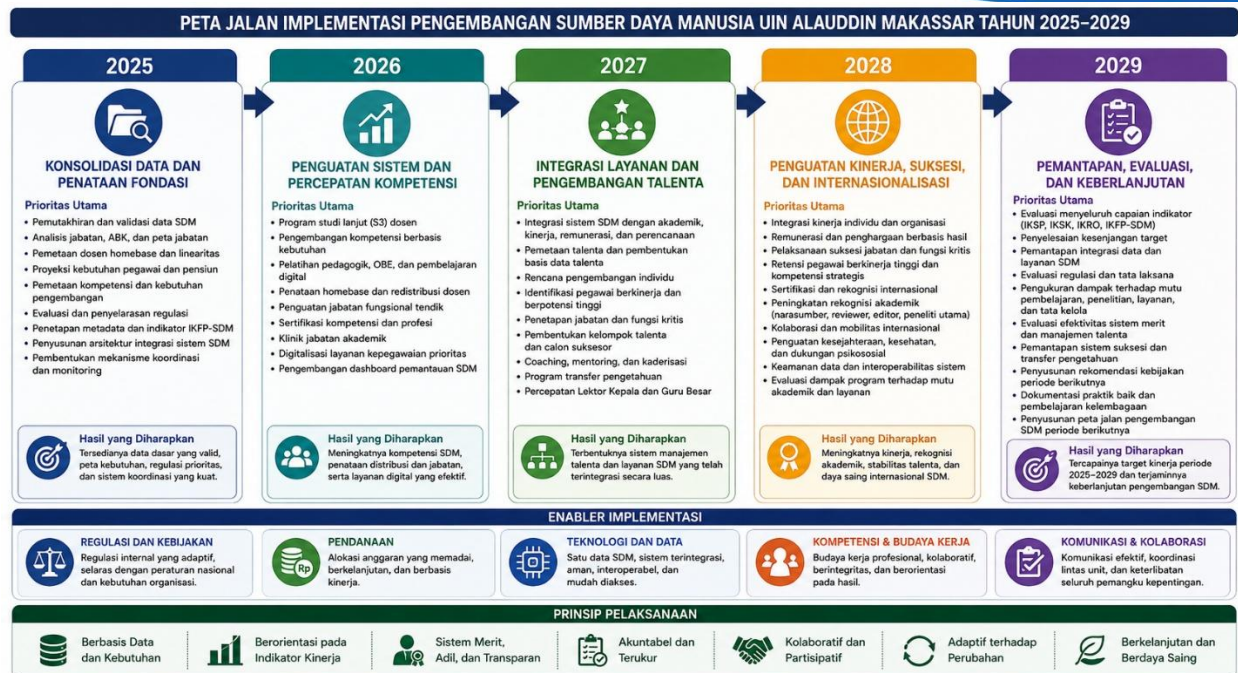
Tahun	Tahap Pengembangan	Fokus Utama	Hasil yang Diharapkan
2028	Penguatan kinerja, suksesi, dan internasionalisasi	Kinerja, remunerasi, retensi, suksesi, sertifikasi internasional, dan rekognisi akademik	Meningkatnya produktivitas, kepemimpinan, retensi, dan daya saing
2029	Pemantapan, evaluasi, dan keberlanjutan	Evaluasi capaian, penyelesaian kesenjangan, pemantapan sistem, dan perencanaan periode berikutnya	Tercapainya target akhir dan terjaminnya keberlanjutan pengembangan SDM

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia menggunakan pendekatan bertahap. Tahap awal menekankan penataan fondasi data, regulasi, dan tata kelola karena keberhasilan pengembangan sumber daya manusia sangat bergantung pada ketersediaan informasi yang akurat dan mekanisme pelaksanaan yang jelas.

Tahap berikutnya berorientasi pada percepatan pengembangan kompetensi, penataan distribusi, penguatan jabatan, dan digitalisasi layanan. Setelah sistem dasar terbentuk, pelaksanaan diarahkan pada integrasi layanan, manajemen talenta, regenerasi, suksesi, penguatan kinerja, dan internasionalisasi.

Tahap akhir diarahkan pada evaluasi keseluruhan capaian, penyelesaian kesenjangan, penguatan keberlanjutan, serta penyusunan rekomendasi kebijakan untuk periode berikutnya. Pembagian tahapan tersebut tidak bersifat kaku. Program yang telah siap dapat dilaksanakan lebih awal, sedangkan program yang menghadapi kendala dapat disesuaikan berdasarkan hasil evaluasi dan ketersediaan sumber daya.

Setiap tahapan harus memiliki target tahunan, unit penanggung jawab, kebutuhan pendanaan, risiko, dan mekanisme pengendalian yang jelas. Capaian tahapan menjadi bagian dari evaluasi kinerja tahunan dan digunakan sebagai dasar penetapan prioritas pada tahun berikutnya.



Gambar 3.3 Peta Jalan Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

3.8 Risiko Strategis dan Mitigasi Pelaksanaan

Pengembangan sumber daya manusia menghadapi berbagai risiko yang dapat memengaruhi pencapaian sasaran, indikator kinerja, dan keberlanjutan program. Risiko tersebut dapat bersumber dari keterbatasan formasi dan pendanaan, ketidakakuratan data, kesenjangan kompetensi, perubahan regulasi, rendahnya partisipasi pegawai, lemahnya koordinasi lintas unit, hingga daya resistensi terhadap perubahan dan transformasi digital.

Dokumen Renstra SDM sebelumnya telah mengidentifikasi sejumlah tantangan utama, antara lain ketidakseimbangan kebutuhan dan distribusi pegawai, terbatasnya proporsi Lektor Kepala dan Guru Besar, kesenjangan kompetensi digital dan manajerial, belum terintegrasinya sistem informasi, serta risiko kehilangan kompetensi akibat pensiun. Risiko tersebut perlu dikelola secara sistematis agar tidak menghambat pencapaian target pengembangan sumber daya manusia.

Pengelolaan risiko dilakukan melalui proses identifikasi, analisis, penentuan tingkat risiko, penetapan tindakan mitigasi, penunjukan pemilik risiko, pemantauan, serta evaluasi efektivitas pengendalian. Setiap program prioritas harus memiliki daftar risiko yang diperbarui secara berkala dan diintegrasikan ke dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring, serta evaluasi kinerja.

Risiko strategis pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 disajikan pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Risiko Strategis dan Mitigasi Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

No.	Risiko Strategis	Penyebab Utama	Dampak terhadap Sasaran	Tingkat Risiko	Mitigasi Utama	Pemilik Risiko
1	Kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan tidak terpenuhi	Keterbatasan formasi ASN, proyeksi kebutuhan belum akurat, pertumbuhan program studi dan mahasiswa	Kekurangan dosen homebase, beban kerja tinggi, dan penurunan mutu layanan	Tinggi	Pemutakhiran Anjab, ABK, peta jabatan, proyeksi kebutuhan dan pensiun; prioritas formasi; redistribusi; serta pemenuhan tenaga profesional sesuai ketentuan	Biro AUPK; Bagian Kepegawaian; Fakultas/Prodi
2	Distribusi dan penempatan pegawai tidak sesuai kebutuhan	Data beban kerja tidak mutakhir, resistensi mutasi, penempatan belum berbasis kompetensi	Ketimpangan beban kerja dan rendahnya efektivitas unit	Tinggi	Penataan berdasarkan kompetensi dan beban kerja; evaluasi penempatan; mekanisme redistribusi yang transparan; dan keputusan pimpinan berbasis data	Biro AUPK; Bagian Kepegawaian
3	Program studi tidak memenuhi kebutuhan minimal dosen tetap homebase	Kekurangan dosen linear, perubahan homebase tidak terkendali, rekrutmen tidak sesuai bidang	Risiko penurunan mutu dan hambatan akreditasi program studi	Tinggi	Pemetaan tahunan homebase dan linearitas; prioritas rekrutmen; penataan homebase; studi lanjut bidang strategis; serta monitoring data PDDikti	Biro AAKK; Bagian Kepegawaian; Fakultas/Prodi
4	Target peningkatan	Keterbatasan beasiswa,	Target kualifikasi	Tinggi	Pemetaan calon studi lanjut;	Pimpinan Universitas;

No.	Risiko Strategis	Penyebab Utama	Dampak terhadap Sasaran	Tingkat Risiko	Mitigasi Utama	Pemilik Risiko
	dosen berkualifikasi S3 tidak tercapai	keterlambatan studi, beban kerja tinggi, dan rendahnya kesiapan dosen	akademik dan penguatan riset tidak tercapai		skema beasiswa; bantuan penyelesaian studi; pengurangan beban tugas tertentu; dan pemantauan kemajuan studi	Bagian Kepegawaian; Fakultas
5	Kenaikan jabatan akademik dosen mengalami keterlambatan	Publikasi belum memenuhi persyaratan, dokumen tidak lengkap, pendampingan terbatas	Proporsi Lektor Kepala dan Guru Besar tidak meningkat sesuai target	Tinggi	Klinik jabatan akademik; peta jalan individual; mentoring profesor; pendampingan publikasi; verifikasi awal dokumen; dan pemantauan berkala	Biro AAKK; Bagian Kepegawaian; LP2M
6	Pengembangan kompetensi tidak sesuai kebutuhan jabatan	Analisis kebutuhan belum berbasis kesenjangan kompetensi dan kegiatan bersifat umum	Pelatihan tidak berdampak signifikan terhadap kinerja	Sedang–Tinggi	Analisis kebutuhan pengembangan; rencana pengembangan individu; seleksi peserta berbasis kebutuhan; evaluasi pascapelatihan; dan penugasan sesuai kompetensi baru	Bagian Kepegawaian; LPM; Unit Kerja
7	Rendahnya partisipasi pegawai dalam program pengembangan	Beban kerja, motivasi rendah, jadwal tidak sesuai, dan dukungan pimpinan terbatas	Target sertifikasi dan peningkatan kompetensi tidak tercapai	Sedang	Penjadwalan fleksibel; pembelajaran campuran; dukungan pimpinan; integrasi dengan pengembangan karier dan	Bagian Kepegawaian; Unit Kerja

No.	Risiko Strategis	Penyebab Utama	Dampak terhadap Sasaran	Tingkat Risiko	Mitigasi Utama	Pemilik Risiko
					kinerja; serta pemberian penghargaan	
8	Pemenuhan jabatan fungsional tenaga kependidikan tidak optimal	Keterbatasan formasi, kompetensi belum sesuai, dan proses perpindahan jabatan lambat	Profesionalisasi tenaga kependidikan terhambat	Tinggi	Pemetaan pegawai potensial; pelatihan dan sertifikasi; pendampingan usulan; penguatan pola karier; dan prioritas pemenuhan jabatan strategis	Biro AUPK; Bagian Kepegawaian
9	Sistem merit dan manajemen talenta tidak berjalan efektif	Data kompetensi dan potensi belum lengkap, regulasi belum tersedia, serta subjektivitas penilaian	Promosi, mutasi, kaderisasi, dan suksesi tidak objektif	Tinggi	Penyusunan regulasi; pemetaan kompetensi dan potensi; pembentukan basis data talenta; asesmen objektif; serta pengawasan proses promosi dan suksesi	Pimpinan Universitas; Biro AUPK; SPI
10	Kekosongan jabatan dan fungsi kritis akibat pensiun	Regenerasi dan calon suksesor belum disiapkan, transfer pengetahuan tidak berjalan	Terhentinya layanan dan hilangnya pengetahuan kelembagaan	Tinggi	Proyeksi pensiun; penetapan jabatan kritis; penyusunan daftar suksesor; coaching, mentoring, kaderisasi, serta dokumentasi pengetahuan	Biro AUPK; Bagian Kepegawaian; Unit Kerja
11	Pegawai berkinerja tinggi dan pemilik kompetensi strategis tidak	Penghargaan, kesejahteraan, peluang karier, dan lingkungan	Kehilangan talenta dan penurunan kapasitas kelembagaan	Sedang–Tinggi	Kebijakan retensi; pengembangan karier; remunerasi dan penghargaan	Pimpinan Universitas; Biro AUPK

No.	Risiko Strategis	Penyebab Utama	Dampak terhadap Sasaran	Tingkat Risiko	Mitigasi Utama	Pemilik Risiko
	dapat dipertahankan	kerja belum memadai			berbasis kinerja; dukungan kesejahteraan; serta keterlibatan dalam program strategis	
12	Penilaian kinerja belum objektif dan konsisten	Target tidak terukur, data pendukung lemah, dan perbedaan penerapan antarunit	Remunerasi dan pengembangan karier kurang adil	Tinggi	Standardisasi indikator; integrasi sistem kinerja; validasi bukti; pelatihan penilai; kalibrasi penilaian; dan mekanisme keberatan	Biro AUPK; Tim Remunerasi; Unit Kerja
13	Pelanggaran disiplin, etika, dan integritas	Pembinaan belum konsisten, pengawasan lemah, serta penegakan aturan tidak seragam	Menurunnya kepercayaan dan kualitas tata kelola	Tinggi	Sosialisasi kode etik; pembinaan berkala; kanal pelaporan; pemeriksaan objektif; penegakan sanksi; dan penguatan budaya integritas	Pimpinan Universitas; KPKE; SPI
14	Data kepegawaian tidak valid, lengkap, atau mutakhir	Banyak sumber data, pemutakhiran tidak disiplin, dan pemilik data belum jelas	Perencanaan dan pengambilan keputusan tidak akurat	Tinggi	Penetapan satu data SDM; pemilik data; standarisasi; rekonsiliasi berkala; validasi otomatis; dan audit kualitas data	Biro AUPK; UPT PUSTIPAD; Unit Kerja
15	Integrasi sistem dan digitalisasi layanan mengalami keterlambatan	Keterbatasan anggaran, infrastruktur, SDM teknologi, dan koordinasi	Layanan tetap manual, lambat, dan tidak transparan	Tinggi	Penyusunan arsitektur sistem; tahapan prioritas; dukungan pendanaan; penguatan tim teknis; integrasi bertahap; dan	Biro AUPK; UPT PUSTIPAD

No.	Risiko Strategis	Penyebab Utama	Dampak terhadap Sasaran	Tingkat Risiko	Mitigasi Utama	Pemilik Risiko
					evaluasi kesiapan	
16	Kebocoran, kehilangan, atau penyalahgunaan data pegawai	Pengendalian akses lemah, keamanan sistem rendah, dan kesadaran pengguna terbatas	Pelanggaran privasi, gangguan layanan, dan risiko hukum	Tinggi	Pengaturan hak akses; autentikasi; enkripsi; pencadangan; audit log; pemulihan bencana; pelatihan keamanan; dan evaluasi kerentanan	UPT PUSTIPAD; Biro AUPK
17	Keterbatasan anggaran pengembangan SDM	Prioritas anggaran lain, kenaikan biaya studi dan sertifikasi, serta sumber pendanaan terbatas	Program studi lanjut, sertifikasi, pelatihan, dan digitalisasi tertunda	Tinggi	Penyusunan prioritas berbasis indikator; pendanaan multiyears; optimalisasi BLU; hibah dan kerja sama; efisiensi; serta pembelajaran digital	Pimpinan Universitas; Bagian Perencanaan dan Keuangan
18	Perubahan regulasi nasional dan kelembagaan	Dinamika kebijakan ASN, pendidikan tinggi, jabatan akademik, dan struktur organisasi	Program, target, dan tata laksana menjadi tidak sesuai	Sedang	Pemantauan regulasi; kajian cepat; harmonisasi kebijakan internal; sosialisasi; dan penyesuaian program serta indikator	Biro AUPK; Bagian Hukum/Organisasi
19	Koordinasi lintas unit tidak efektif	Tumpang tindih kewenangan, komunikasi lemah, dan pelaporan tidak seragam	Keterlambatan program, duplikasi data, dan rendahnya tindak lanjut	Sedang-Tinggi	Penetapan matriks peran; forum koordinasi; SOP lintas unit; pemilik indikator dan data; serta pemantauan tindak lanjut	Pimpinan Universitas; Biro AUPK



No.	Risiko Strategis	Penyebab Utama	Dampak terhadap Sasaran	Tingkat Risiko	Mitigasi Utama	Pemilik Risiko
20	Monitoring dan evaluasi tidak menghasilkan perbaikan	Data terlambat, analisis terbatas, rekomendasi tidak ditindaklanjuti	Penyimpangan target berulang dan program tidak efektif	Tinggi	Jadwal monev; dashboard capaian; validasi data; rapat tinjauan manajemen; rencana tindak lanjut; dan pemantauan penyelesaian	Bagian Kepegawaian; LPM; SPI

Tabel 3.5 menunjukkan bahwa sebagian besar risiko strategis pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan kecukupan dan distribusi pegawai, kualitas dan pengembangan karier, keberlanjutan talenta, integritas tata kelola, kualitas data, digitalisasi layanan, serta kecukupan pendanaan. Risiko tersebut saling berkaitan sehingga pengendaliannya tidak dapat dilakukan secara terpisah.

Risiko kekurangan dosen tetap homebase, keterlambatan studi lanjut, dan lambatnya kenaikan jabatan akademik memiliki dampak langsung terhadap mutu program studi dan akreditasi. Oleh karena itu, mitigasi perlu dilakukan melalui pemetaan individu, penetapan prioritas, pendampingan intensif, serta pemantauan kemajuan secara berkala.

Risiko pada tenaga kependidikan terutama berkaitan dengan ketidaksesuaian penempatan, keterbatasan jabatan fungsional, dan kesenjangan kompetensi. Pengendaliannya membutuhkan pemutakhiran analisis jabatan dan beban kerja, pemetaan kompetensi, pengembangan pola karier, serta penataan pegawai berdasarkan kebutuhan organisasi.

Risiko regenerasi dan suksesi menjadi penting karena proyeksi pensiun dapat menyebabkan kehilangan kompetensi serta pengetahuan kelembagaan. Pengendalian dilakukan melalui penetapan jabatan kritis, penyiapan calon suksesor, coaching, mentoring, kaderisasi, dan dokumentasi pengetahuan.

Transformasi digital menghadirkan dua kelompok risiko, yaitu keterlambatan integrasi sistem dan risiko keamanan data. Karena itu, digitalisasi harus disertai arsitektur sistem yang jelas, tata kelola satu data, pengendalian akses, perlindungan privasi, pencadangan, dan pemulihan layanan.

Pelaksanaan mitigasi dipantau bersama dengan capaian program dan indikator kinerja. Hasil pemantauan menjadi bahan evaluasi semester, evaluasi tahunan, audit internal, serta rapat tinjauan manajemen. Risiko yang belum terkendali harus ditindaklanjuti melalui penguatan regulasi, penyesuaian program, penambahan sumber daya, atau perubahan metode pelaksanaan.



Gambar 3.4 Siklus Pengelolaan Risiko Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

3.8.1 Pendekatan Pengelolaan Risiko

Pengelolaan risiko pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan melalui tahapan berikut:

1. Identifikasi risiko, yaitu mengenali kejadian yang dapat menghambat pencapaian tujuan, sasaran, indikator, dan program prioritas.
2. Analisis risiko, yaitu menilai kemungkinan terjadinya dan besarnya dampak yang ditimbulkan.
3. Evaluasi dan penetapan prioritas, yaitu menentukan risiko yang memerlukan pengendalian segera berdasarkan tingkat risiko dan toleransi organisasi.
4. Penetapan mitigasi, yaitu menentukan tindakan pencegahan, pengurangan kemungkinan, pengurangan dampak, pemindahan, atau penerimaan risiko.
5. Penetapan pemilik risiko, yaitu menunjuk unit atau pejabat yang bertanggung jawab mengendalikan dan melaporkan risiko.
6. Pemantauan risiko, yaitu menilai perubahan tingkat risiko dan kemajuan pelaksanaan mitigasi secara berkala.

- 
7. Pelaporan dan tindak lanjut, yaitu menyampaikan status risiko kepada pimpinan dan menetapkan tindakan korektif apabila pengendalian belum efektif.

3.8.2 Prioritas Mitigasi Risiko

Mitigasi diprioritaskan terhadap risiko yang memiliki dampak langsung pada mutu akademik, akreditasi, keberlanjutan organisasi, dan kualitas layanan. Prioritas utama mencakup pemenuhan dosen homebase, peningkatan dosen berkualifikasi S3, percepatan jabatan akademik, pemenuhan tenaga kependidikan fungsional, penyiapan suksesor, validitas data, keamanan informasi, dan kecukupan pendanaan.

Risiko dengan tingkat tinggi harus memiliki rencana pengendalian yang memuat:

- tindakan mitigasi;
- indikator keberhasilan mitigasi;
- penanggung jawab;
- jadwal pelaksanaan;
- kebutuhan sumber daya;
- bukti pelaksanaan; dan
- risiko residual setelah pengendalian.

3.9 Monitoring, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan Pelaksanaan

Monitoring, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh arah kebijakan, strategi, program prioritas, indikator kinerja, kerangka regulasi, tahapan implementasi, dan mitigasi risiko dilaksanakan secara konsisten serta menghasilkan capaian yang terukur. Proses ini menjadi bagian penting dalam menjaga keselarasan antara perencanaan, pelaksanaan, penggunaan sumber daya, hasil program, dan pencapaian sasaran strategis pengembangan dosen serta tenaga kependidikan.

Monitoring dan evaluasi mencakup indikator utama pada tingkat IKSP, IKSK, dan IKRO, serta Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pengukuran dilakukan terhadap capaian tahunan, kualitas pelaksanaan program, efektivitas penggunaan sumber daya, risiko, mutu layanan, dan dampak program terhadap peningkatan kapasitas kelembagaan.

3.9.1 Tujuan Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. memastikan program dan kegiatan dilaksanakan sesuai rencana, target, jadwal, dan anggaran;
2. mengukur tingkat ketercapaian IKSP, IKSK, IKRO, dan IKFP-SDM;

- 
3. menilai kesesuaian antara program yang dilaksanakan dengan kebutuhan program studi dan unit kerja;
 4. mengidentifikasi hambatan, penyimpangan, risiko, dan faktor yang memengaruhi pencapaian target;
 5. menilai efektivitas regulasi, kelembagaan, koordinasi, dan layanan pendukung;
 6. mengukur dampak pengembangan kompetensi, karier, kinerja, dan digitalisasi terhadap mutu akademik dan layanan;
 7. menyediakan informasi yang akurat bagi pengambilan keputusan pimpinan;
 8. memastikan tindak lanjut hasil evaluasi dilaksanakan secara tepat waktu; dan
 9. mendukung peningkatan berkelanjutan terhadap kebijakan dan program pengembangan sumber daya manusia.

3.9.2 Ruang Lingkup Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi mencakup:

1. kecukupan, pemerataan, dan kesesuaian penempatan dosen serta tenaga kependidikan;
2. pemenuhan dosen tetap homebase dan linearitas bidang ilmu;
3. peningkatan kualifikasi akademik dosen;
4. pengembangan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan;
5. percepatan jabatan akademik dan jabatan fungsional;
6. penguatan kepemimpinan keilmuan dan rekognisi akademik;
7. penerapan sistem merit dan manajemen talenta;
8. regenerasi, kaderisasi, dan suksesi;
9. peningkatan kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi;
10. validitas, kelengkapan, konsistensi, dan kemutakhiran data;
11. integrasi dan digitalisasi layanan kepegawaian;
12. kepuasan pegawai dan kepuasan terhadap layanan kepegawaian;
13. pelaksanaan regulasi dan tata laksana;
14. efektivitas penggunaan anggaran; dan
15. pelaksanaan mitigasi risiko pengembangan sumber daya manusia.

3.9.3 Mekanisme Monitoring

Monitoring dilaksanakan secara berkala melalui pengumpulan, verifikasi, analisis, dan pelaporan data capaian. Setiap unit pelaksana dan pemilik indikator bertanggung jawab menyampaikan data yang valid, lengkap, dan dapat ditelusuri.

Mekanisme monitoring meliputi:

1. penetapan unit pemilik indikator dan unit pemilik data;

- 
2. penetapan definisi operasional, formula, satuan, sumber data, dan bukti pendukung setiap indikator;
 3. pengumpulan data secara bulanan, triwulanan, semesteran, atau tahunan sesuai karakter indikator;
 4. validasi data oleh unit pengelola dan unit penjaminan mutu;
 5. rekonsiliasi data apabila terdapat perbedaan antar-sumber;
 6. pemantauan capaian target melalui dashboard atau sistem informasi;
 7. identifikasi indikator yang berpotensi tidak mencapai target;
 8. penyampaian peringatan dini kepada unit penanggung jawab; dan
 9. penyusunan laporan monitoring secara berkala.

Monitoring dilakukan terhadap indikator hasil maupun indikator proses. Indikator hasil digunakan untuk menilai perubahan kondisi sumber daya manusia, sedangkan indikator proses digunakan untuk memastikan bahwa kegiatan pendukung telah dilaksanakan sesuai rencana.

3.9.4 Mekanisme Evaluasi

Evaluasi dilaksanakan untuk menilai relevansi, efektivitas, efisiensi, dampak, dan keberlanjutan program pengembangan sumber daya manusia. Evaluasi dilakukan secara semesteran dan tahunan, serta dapat dilaksanakan secara khusus apabila terjadi perubahan kebijakan, penyimpangan target, atau risiko strategis yang signifikan.

Evaluasi mencakup:

1. perbandingan antara target dan realisasi indikator;
2. analisis tren capaian dari tahun ke tahun;
3. analisis kesenjangan antarunit, fakultas, dan program studi;
4. evaluasi efektivitas program dan kegiatan;
5. evaluasi manfaat pengembangan kompetensi terhadap kinerja;
6. evaluasi ketepatan penempatan dan distribusi pegawai;
7. evaluasi keberhasilan studi lanjut, kenaikan jabatan, sertifikasi, dan pengembangan karier;
8. evaluasi kualitas layanan kepegawaian;
9. evaluasi efektivitas sistem merit, manajemen talenta, dan suksesi;
10. evaluasi kualitas data dan integrasi sistem;
11. evaluasi efektivitas penggunaan anggaran; dan
12. evaluasi pelaksanaan mitigasi risiko.

Hasil evaluasi dirumuskan dalam bentuk kesimpulan, akar masalah, rekomendasi, unit penanggung jawab, batas waktu tindak lanjut, dan indikator penyelesaian.



3.9.5 Pengendalian Pelaksanaan

Pengendalian dilakukan apabila monitoring dan evaluasi menunjukkan adanya penyimpangan, keterlambatan, ketidaksesuaian, risiko, atau potensi tidak tercapainya target. Pengendalian dapat dilakukan melalui:

1. penyesuaian metode pelaksanaan program;
2. percepatan kegiatan prioritas;
3. redistribusi sumber daya dan anggaran;
4. penguatan koordinasi lintas unit;
5. perbaikan kualitas dan validitas data;
6. penyempurnaan regulasi dan SOP;
7. pendampingan intensif terhadap unit atau individu;
8. penguatan kapasitas unit pelaksana;
9. penetapan tindakan korektif; dan
10. eskalasi permasalahan kepada pimpinan universitas apabila memerlukan keputusan strategis.

Setiap tindakan pengendalian harus didokumentasikan dan dipantau sampai dinyatakan selesai.

3.9.6 Peningkatan Berkelanjutan

Peningkatan berkelanjutan dilakukan dengan menggunakan hasil monitoring, evaluasi, audit, survei kepuasan, pengelolaan risiko, dan rapat tinjauan manajemen sebagai dasar penyempurnaan kebijakan serta program.

Peningkatan dilakukan melalui:

1. pemutakhiran target dan indikator apabila diperlukan;
2. penyempurnaan desain program;
3. perbaikan regulasi dan tata laksana;
4. peningkatan kompetensi pengelola sumber daya manusia;
5. penguatan sistem informasi dan kualitas data;
6. penyederhanaan serta percepatan layanan;
7. pengembangan inovasi pengelolaan sumber daya manusia;
8. replikasi praktik baik dari unit yang berhasil;
9. penghentian atau perbaikan kegiatan yang tidak efektif; dan
10. penyusunan rekomendasi untuk periode perencanaan berikutnya.

Peningkatan berkelanjutan dilaksanakan melalui siklus penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan agar setiap program menghasilkan perbaikan yang nyata dan dapat dipertahankan.

3.9.7 Rapat Tinjauan Manajemen

Rapat tinjauan manajemen dilaksanakan sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun atau sewaktu-waktu apabila terdapat persoalan strategis. Rapat dipimpin oleh pimpinan universitas dan diikuti oleh unit pengelola, pemilik indikator, pemilik data, unit penjaminan mutu, unit pengawasan, serta unit lain yang relevan.

Rapat tinjauan manajemen membahas:

1. capaian IKSP, IKSK, IKRO, dan IKFP-SDM;
2. indikator yang belum mencapai target;
3. efektivitas program prioritas;
4. hasil audit dan evaluasi;
5. tingkat risiko dan efektivitas mitigasi;
6. kepuasan pegawai dan mutu layanan;
7. kecukupan regulasi, kelembagaan, data, dan pendanaan;
8. kemajuan tindak lanjut;
9. perubahan lingkungan strategis; dan
10. keputusan peningkatan untuk periode berikutnya.

Keputusan rapat tinjauan manajemen dituangkan dalam berita acara dan rencana tindak lanjut yang memuat penanggung jawab, jadwal penyelesaian, kebutuhan sumber daya, dan indikator keberhasilan.

Tabel 3.6 Mekanisme Monitoring, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

Tahap	Kegiatan Utama	Waktu/Frekuensi	Unit Utama	Luaran
Monitoring	Pengumpulan, validasi, rekonsiliasi, dan pemantauan data indikator	Bulanan, triwulanan, semesteran, atau tahunan	Bagian Kepegawaian; unit pemilik indikator dan data	Data capaian dan laporan monitoring
Evaluasi semester	Analisis target dan realisasi, hambatan, risiko, serta efektivitas kegiatan	Setiap semester	Biro AUPK; Bagian Kepegawaian; LPM; unit pelaksana	Laporan evaluasi semester dan rekomendasi
Evaluasi tahunan	Evaluasi menyeluruh program, indikator, anggaran, risiko, dan dampak	Setiap akhir tahun	Pimpinan universitas; Biro AUPK; LPM; SPI	Laporan evaluasi tahunan



Tahap	Kegiatan Utama	Waktu/Frekuensi	Unit Utama	Luaran
Pengendalian	Penetapan tindakan korektif terhadap penyimpangan dan risiko	Sesuai hasil monitoring dan evaluasi	Unit penanggung jawab; pimpinan universitas	Rencana tindakan korektif
Rapat tinjauan manajemen	Pembahasan capaian, risiko, rekomendasi, dan keputusan peningkatan	Sekurang-kurangnya sekali setahun	Pimpinan universitas dan unit terkait	Keputusan dan rencana tindak lanjut
Pemantauan tindak lanjut	Verifikasi penyelesaian rekomendasi dan tindakan korektif	Berkala sampai selesai	Bagian Kepegawaian; LPM; SPI	Status penyelesaian tindak lanjut
Peningkatan	Penyempurnaan kebijakan, regulasi, program, indikator, dan sistem	Setelah evaluasi tahunan atau RTM	Pimpinan universitas; unit pengelola	Program dan kebijakan yang diperbarui

Tabel 3.6 menunjukkan bahwa monitoring, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan merupakan rangkaian proses yang berkelanjutan. Monitoring menyediakan informasi tentang kemajuan pelaksanaan dan capaian indikator, sedangkan evaluasi digunakan untuk menilai efektivitas program serta mengidentifikasi kesenjangan antara target dan realisasi.

Hasil evaluasi menjadi dasar pelaksanaan pengendalian. Setiap penyimpangan, hambatan, atau risiko harus direspons melalui tindakan korektif yang jelas, terukur, memiliki penanggung jawab, dan diselesaikan dalam batas waktu yang ditetapkan. Kemajuan tindakan korektif dipantau sampai dinyatakan selesai.

Rapat tinjauan manajemen menjadi forum utama bagi pimpinan dalam menilai kecukupan kebijakan, program, regulasi, kelembagaan, data, pendanaan, dan mitigasi risiko. Keputusan yang dihasilkan digunakan sebagai dasar penyempurnaan program dan penetapan prioritas tahun berikutnya.

Peningkatan berkelanjutan memastikan bahwa hasil monitoring dan evaluasi tidak berhenti sebagai laporan administratif. Setiap hasil pengukuran harus digunakan untuk memperbaiki kebijakan, meningkatkan mutu layanan, memperkuat kapasitas pegawai, menyempurnakan sistem, dan meningkatkan pencapaian sasaran strategis pengembangan sumber daya manusia.



Gambar 3.5 Siklus Monitoring, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

BAB IV

TARGET KINERJA, PENDANAAN, DAN PETA JALAN PENGEMBANGAN SDM

“

Target yang terukur dan pendanaan yang tepat akan mengarahkan pengembangan sumber daya manusia secara efektif, berkelanjutan, dan berdampak.

”





BAB IV

TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Target kinerja dan kerangka pendanaan merupakan instrumen utama untuk memastikan bahwa sasaran strategis, indikator kinerja, serta program prioritas pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara terukur dan berkelanjutan selama periode 2025–2029. Penetapan target memberikan arah yang jelas terhadap hasil yang hendak dicapai setiap tahun, sedangkan kerangka pendanaan memastikan tersedianya dukungan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan program dan kegiatan secara efektif.

Target kinerja pengembangan sumber daya manusia disusun berdasarkan kondisi awal tahun 2024, sasaran strategis, indikator utama dalam Matriks Kinerja dan Pendanaan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029, serta Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia. Penetapan target juga mempertimbangkan kebutuhan program studi dan unit kerja, proyeksi pensiun, kemampuan organisasi, tahapan implementasi, perkembangan regulasi, serta risiko yang dapat memengaruhi pencapaian sasaran.

Indikator utama pada tingkat IKSP, IKSK, dan IKRO digunakan sebagai dasar utama dalam sistem perencanaan dan akuntabilitas kinerja universitas. Adapun IKFP-SDM digunakan untuk mengukur aspek pengembangan sumber daya manusia yang lebih spesifik dan operasional, seperti pemenuhan dosen tetap homebase, linearitas bidang ilmu, kesesuaian penempatan, manajemen talenta, regenerasi, rekognisi eksternal, peningkatan kualifikasi tenaga kependidikan, kompetensi bahasa asing, ketepatan pengembangan karier, serta integrasi data dan layanan kepegawaian.

Penetapan target dilakukan secara bertahap dengan memperhatikan baseline, tren capaian, kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan, kesiapan unit pelaksana, serta ketersediaan pendanaan. Target tahunan harus realistis, menantang, dapat diukur, memiliki sumber data yang jelas, dan menunjukkan peningkatan yang konsisten menuju target akhir tahun 2029.

Kerangka pendanaan disusun untuk mendukung seluruh program prioritas pengembangan sumber daya manusia, meliputi perencanaan dan pemerataan kebutuhan pegawai, peningkatan kualifikasi akademik, pengembangan kompetensi, percepatan jabatan akademik, penguatan diseminasi dan rekognisi keilmuan, profesionalisasi tenaga kependidikan, manajemen talenta, penguatan kinerja dan kesejahteraan, transformasi digital, serta monitoring dan evaluasi.

Pendanaan pengembangan sumber daya manusia dapat bersumber dari Rupiah Murni, PNB/BLU, hibah, kerja sama, dan sumber lain yang sah sesuai ketentuan. Pengalokasian anggaran dilakukan berdasarkan prioritas sasaran, kontribusi program terhadap indikator



kinerja, tingkat urgensi, risiko, efektivitas penggunaan sumber daya, dan keberlanjutan hasil.

Keterkaitan antara sasaran strategis, indikator, target tahunan, program prioritas, unit penanggung jawab, dan pendanaan menjadi dasar dalam penyusunan rencana kerja, perjanjian kinerja, rencana kerja dan anggaran, serta evaluasi tahunan. Dengan demikian, setiap alokasi sumber daya dapat ditelusuri kontribusinya terhadap pencapaian sasaran pengembangan sumber daya manusia.

Melalui penetapan target dan kerangka pendanaan yang terintegrasi, pengembangan sumber daya manusia diharapkan dapat dilaksanakan secara lebih terarah, transparan, akuntabel, dan berbasis hasil. Pelaksanaannya juga diharapkan mampu memperkuat kapasitas dosen dan tenaga kependidikan, meningkatkan mutu layanan, menjamin keberlanjutan organisasi, serta mendukung pencapaian arah pengembangan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.

4.1 Prinsip Penetapan Target Kinerja

Penetapan target kinerja pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 dilakukan untuk memastikan bahwa setiap sasaran strategis, program prioritas, dan indikator kinerja memiliki ukuran capaian yang jelas, realistis, serta dapat dipertanggungjawabkan. Target kinerja menjadi acuan bagi unit pengelola dan unit pelaksana dalam menyusun rencana kerja, mengalokasikan sumber daya, melaksanakan program, serta mengevaluasi hasil pengembangan dosen dan tenaga kependidikan.

Penetapan target menggunakan kondisi awal atau baseline sebagai titik acuan. Baseline menggambarkan posisi capaian sebelum atau pada awal periode perencanaan dan diperoleh dari data tahun 2024 atau data terakhir yang telah diverifikasi. Apabila data tahun 2024 belum tersedia secara lengkap, baseline dapat menggunakan data terbaru yang paling dapat dipertanggungjawabkan dengan mencantumkan tahun, sumber data, cakupan pengukuran, dan keterbatasannya.

Target indikator utama, yang meliputi IKSP, IKSK, dan IKRO, diselaraskan dengan target dalam Matriks Kinerja dan Pendanaan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029. Penetapan target indikator utama tidak dilakukan secara terpisah dari dokumen induk universitas. Adapun target IKFP-SDM ditetapkan untuk memberikan ukuran yang lebih spesifik terhadap hasil pengembangan sumber daya manusia pada tingkat fungsional dan operasional.

Target kinerja ditetapkan berdasarkan prinsip spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu. Setiap target harus menunjukkan objek yang diukur, satuan pengukuran, kondisi yang ingin dicapai, periode pencapaian, serta unit yang bertanggung jawab. Rumusan target harus menghindari istilah yang terlalu umum dan tidak dapat diverifikasi melalui data atau bukti kinerja.



Penetapan target juga memperhatikan kecenderungan capaian pada tahun-tahun sebelumnya. Analisis tren digunakan untuk menilai tingkat pertumbuhan yang wajar, mengidentifikasi stagnasi atau penurunan, dan memperkirakan kapasitas peningkatan selama periode perencanaan. Namun, target tidak hanya ditentukan berdasarkan proyeksi historis, tetapi juga mempertimbangkan intervensi kebijakan, perubahan regulasi, penguatan kelembagaan, dukungan anggaran, dan kebutuhan peningkatan mutu.

Dalam hal terdapat kesenjangan yang besar antara kondisi awal dan standar yang harus dipenuhi, target ditetapkan secara bertahap. Tahapan target disusun dengan mempertimbangkan prioritas penyelesaian masalah, tingkat urgensi, kapasitas unit pelaksana, waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan perubahan, serta ketergantungan terhadap kebijakan eksternal. Pendekatan bertahap memungkinkan universitas menetapkan target yang menantang tanpa mengabaikan kelayakan pelaksanaannya.

Penetapan target harus memperhatikan hubungan sebab-akibat antara indikator proses, keluaran, hasil, dan dampak. Indikator proses digunakan untuk mengukur pelaksanaan intervensi, indikator keluaran mengukur produk langsung program, indikator hasil mengukur perubahan pada kualitas atau kapasitas sumber daya manusia, sedangkan indikator dampak menunjukkan kontribusi jangka menengah terhadap mutu institusi. Keseimbangan antara keempat jenis indikator tersebut diperlukan agar pengukuran tidak hanya berfokus pada jumlah kegiatan.

Target kinerja juga harus memperhatikan kesetaraan dan pemerataan capaian. Peningkatan nilai rata-rata universitas tidak selalu menunjukkan bahwa seluruh fakultas, program studi, dan unit kerja telah mencapai standar. Oleh karena itu, beberapa indikator perlu disertai pengukuran distribusi, proporsi unit yang memenuhi standar, atau tingkat kesenjangan antarunit.

Sumber data menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari penetapan target. Setiap indikator harus memiliki sumber data yang jelas, tersedia secara berkelanjutan, dan dapat diverifikasi. Data dapat bersumber dari sistem informasi kepegawaian, PDDikti, sistem akademik, BKD, sistem kinerja, data jabatan akademik, dokumen sertifikasi, laporan unit kerja, hasil survei, dan sumber lain yang sah.

Untuk menjaga konsistensi pengukuran, setiap indikator harus dilengkapi metadata yang sekurang-kurangnya memuat definisi operasional, formula penghitungan, satuan, baseline, target tahunan, sumber data, frekuensi pengukuran, unit pemilik indikator, unit pemilik data, dan mekanisme validasi. Metadata digunakan untuk mencegah perbedaan penafsiran serta menjamin bahwa capaian dapat dibandingkan antarperiode.

Penetapan target dilakukan melalui proses koordinasi antara unit pengelola sumber daya manusia, unit perencanaan, Lembaga Penjaminan Mutu, pengelola sistem informasi, fakultas, pascasarjana, biro, lembaga, dan unit pelaksana teknis. Koordinasi diperlukan



untuk memastikan bahwa target sesuai dengan kebutuhan nyata, memiliki dukungan data, dapat diintegrasikan ke dalam perencanaan anggaran, dan dapat dilaksanakan oleh unit terkait.

Target kinerja yang telah ditetapkan menjadi dasar dalam penyusunan perjanjian kinerja dan rencana kerja tahunan. Target tahunan dapat dijabarkan lebih lanjut ke tingkat unit kerja sesuai kewenangan dan kontribusinya. Penjabaran tersebut harus tetap menjaga konsistensi dengan target universitas dan menghindari duplikasi pengukuran.

Penetapan target juga mempertimbangkan risiko yang dapat menghambat pencapaiannya, seperti keterbatasan formasi pegawai, perubahan regulasi, keterbatasan anggaran, keterlambatan studi lanjut, rendahnya ketersediaan data, gangguan sistem informasi, dan ketergantungan terhadap proses administrasi eksternal. Setiap target yang memiliki risiko tinggi perlu disertai langkah mitigasi dan skenario penyesuaian.

Target dapat ditinjau secara berkala apabila terdapat perubahan kebijakan nasional, perubahan struktur organisasi, keadaan kahar, perubahan baseline yang telah diverifikasi, atau kondisi lain yang secara signifikan memengaruhi pelaksanaan program. Penyesuaian target harus dilakukan secara transparan, didukung analisis, memperoleh persetujuan sesuai kewenangan, dan tidak digunakan untuk menutupi rendahnya capaian kinerja.

Berdasarkan prinsip tersebut, penetapan target kinerja pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan secara konsisten, berbasis data, berorientasi pada hasil, dan terintegrasi dengan sistem perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, pengendalian, serta peningkatan berkelanjutan.

4.2 Target Indikator Kinerja Utama Pengembangan SDM

4.2.1 Target Indikator Kinerja Sasaran Program

Indikator Kinerja Sasaran Program yang berkaitan langsung dengan pengembangan sumber daya manusia berada pada sasaran program:

SP.8 Meningkatnya dosen dan tenaga kependidikan yang berkualitas.

Indikator tersebut mengukur capaian pengembangan kualitas dosen dan tenaga kependidikan secara agregat pada tingkat universitas. Dalam dokumen fungsional ini, IKSP menjadi indikator hasil utama yang didukung oleh peningkatan kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi, profesionalisme, jabatan akademik, rekognisi, dan pengembangan karier.

Tabel 4.1 Target IKSP Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029

Kode	Sasaran Program	Indikator Kinerja Sasaran Program	Satuan	Baseline	2025	2026	2027	2028	2029	Unit Pengampu
IKSP.8.2	Meningkatnya dosen dan tenaga kependidikan yang berkualitas	Persentase dosen dan tenaga kependidikan PTK Islam yang memperoleh sertifikasi peningkatan kompetensi	Persen	73	84	90	92	95	98	Bagian Kepegawaian

Target IKSP.8.2 harus disalin secara identik dari Matriks Kinerja dan Pendanaan universitas, termasuk rumusan indikator, satuan, baseline, dan target tahunannya. Perubahan terhadap rumusan atau target hanya dapat dilakukan melalui mekanisme penyesuaian dokumen perencanaan universitas.

Capaian IKSP.8.2 merupakan hasil agregasi dari berbagai intervensi pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pengelolaannya memerlukan koordinasi antara unit kepegawaian, unit perencanaan, fakultas, pascasarjana, Lembaga Penjaminan Mutu, unit pengelola penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, pengelola sistem informasi, serta unit lain yang menghasilkan data pendukung.

Evaluasi IKSP tidak hanya memperhatikan nilai akhir indikator, tetapi juga menilai pemerataan capaian antarunit, konsistensi sumber data, efektivitas program pendukung, dan keberlanjutan hasil pengembangan dosen serta tenaga kependidikan.

4.2.2 Target Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan

Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan yang relevan dengan pengembangan sumber daya manusia berada pada dua kelompok kegiatan utama, yaitu:

Kegiatan 2132: Peningkatan Akses, Mutu, Relevansi, dan Daya Saing Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam, dengan sasaran kegiatan SK.2132.4 Terpenuhiya kualifikasi dosen dan tenaga kependidikan PTK Islam sesuai standar minimal; dan

Kegiatan 2135: Dukungan Manajemen Pendidikan dan Pelayanan Tugas Teknis Lainnya Pendidikan Islam, dengan sasaran kegiatan SK.2135.1 Meningkatnya kualitas layanan tata kelola dukungan manajemen pendidikan Islam.

1. Indikator pada SK.2132.4 dan SK.2135.1

Indikator pada sasaran kegiatan ini mengukur kualitas substantif dosen dan tenaga kependidikan, terutama dalam aspek kualifikasi akademik, jabatan akademik, kompetensi, sertifikasi, pengalaman profesional, kinerja pembelajaran, publikasi, dan pengembangan kapasitas.

Tabel 4.2 Target IKS pada SK.2132.4 dan SK.2135.1 Tahun 2025–2029

Kode	Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan	Satuan	Baseline 2024	2025	2026	2027	2028	2029	Unit Penanggung Jawab
IKSK.2132.4.1	Persentase dosen UIN Alauddin Makassar berkualifikasi akademik S3	Persen	43,2	47	48	51	53	56	Bagian Kepegawaian
IKSK.2132.4.2	Persentase dosen UIN Alauddin Makassar yang mempunyai pengalaman di luar kampus	Persen	N/A	10	12	14	16	18	Bagian Kepegawaian
IKSK.2132.4.3	Persentase dosen UIN Alauddin Makassar yang menduduki jabatan akademik Lektor Kepala, dan Guru Besar	Persen	33,27	40,25	45,65	48,40	50,52	55,72	Bagian Kepegawaian
IKSK.2132.4.4	Persentase dosen dan tenaga kependidikan UIN Alauddin Makassar yang memperoleh program peningkatan kompetensi	Persen	N/A	10	12	14	16	18	Bagian Kepegawaian

Kode	Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan	Satuan	Baseline 2024	2025	2026	2027	2028	2029	Unit Penanggung Jawab
IKSK.2132.4.5	Persentase dosen UIN Alauddin Makassar yang menjadi narasumber pada forum/konferensi nasional maupun internasional	Persen	13,6	14	16	18	20	25	Bagian Kepegawaian; LP2M
IKSK.2132.4.7	Persentase pemenuhan jumlah tenaga kependidikan UIN Alauddin Makassar pada jenjang jabatan fungsional	Persen	N/A	75	76	77	78	79	Bagian Kepegawaian
IKSK.2132.4.8	Persentase dosen yang memiliki Sinta ID aktif	Persen	90	94	95	97	99	100	LP2M
IKSK.2132.4.9	Persentase dosen dengan kinerja pembelajaran berkategori baik dan sangat baik berdasarkan evaluasi pembelajaran/CES	Persen	80	82	84	86	88	90	LPM; Pusat Peningkatan Mutu Dosen dan Pembelajaran
IKSK.2132.4.10	Persentase dosen dan tenaga kependidikan UIN Alauddin Makassar yang memperoleh sertifikasi kompetensi/profesi internasional	Persen	5	8	12	16	20	25	Bagian Kepegawaian
IKSK.2132.4.11	Persentase dosen yang mengikuti peningkatan kompetensi pedagogik, OBE, asesmen autentik, microteaching, pembelajaran digital, atau desain pembelajaran melalui Pusat Peningkatan Mutu Dosen dan Pembelajaran	Persen	20	30	40	52	64	75	Pusat Peningkatan Mutu Dosen dan Pembelajaran; LPM
IKSK.2135.1.8	Indeks Profesionalisme ASN UIN Alauddin Makassar	Indeks	N/A	70,6	73,27	75,73	77,27	80,04	Bagian Kepegawaian



Kode	Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan	Satuan	Baseline 2024	2025	2026	2027	2028	2029	Unit Penanggung Jawab
IKSK.2135.1.9	Persentase unit yang memiliki rencana kebutuhan pegawai dan rencana pengadaan ASN sesuai kebutuhan.	Persen	80	81	82	83	88	89	Bagian Kepegawaian
IKSK.2135.1.10	Persentase ASN yang memperoleh penghargaan pegawai teladan/inspiratif	Persen	N/A	5	6	7	8	9	Bagian Kepegawaian
IKSK.2135.1.11	Persentase ASN yang memperoleh sertifikat pemetaan kompetensi	Persen	47,5	50	52,5	55	57,5	60	Bagian Kepegawaian

Rumusan lengkap indikator dalam Tabel 4.1 dan Tabel 4.2 bersesuaian dengan rumusan indikator yang terdapat dalam Matriks Kinerja dan Pendanaan universitas. Setiap IKSK memiliki keterkaitan dengan satu atau lebih program prioritas. Meskipun demikian, satu unit utama tetap harus ditetapkan sebagai pemilik indikator. Unit lain berperan sebagai penyedia data, pelaksana program, atau unit pendukung sesuai kewenangan masing-masing.

Target IKSK dijabarkan ke tingkat unit kerja berdasarkan kontribusi terhadap capaian universitas. Pembagian target dapat mempertimbangkan jumlah dosen dan tenaga kependidikan, kondisi awal unit, kesenjangan terhadap standar, kapasitas pelaksanaan, serta tingkat prioritas intervensi.

Evaluasi IKSK dilakukan secara berkala dengan membandingkan target dan realisasi, menilai kualitas bukti dukung, mengidentifikasi kesenjangan antarunit, serta menganalisis efektivitas program yang telah dilaksanakan. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki kegiatan dan alokasi sumber daya pada tahun berikutnya.

4.2.3 Target Indikator Kinerja Rincian Output

Indikator Kinerja Rincian Output digunakan untuk mengukur keluaran langsung dari pelaksanaan kegiatan dan penggunaan anggaran. IKRO berada pada tingkat operasional dan berhubungan dengan volume layanan, jumlah peserta, dokumen, pegawai, pelatihan, bantuan, sistem, atau keluaran lain yang dihasilkan oleh kegiatan.

IKRO tidak dicampurkan dengan IKSP dan IKSK karena memiliki kedudukan pengukuran yang berbeda. IKSP mengukur hasil pada tingkat sasaran program, IKSK mengukur hasil pada tingkat sasaran kegiatan, sedangkan IKRO mengukur ketercapaian keluaran langsung yang dibiayai melalui rincian output.

Tabel 4.3 Target IKRO Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029

No.	Kode IKRO	Indikator Kinerja Rincian Output	Satuan	Baseline 2024	2025	2026	2027	2028	2029	IKSK yang Didukung	Unit Penanggung Jawab
1	IKRO.2132.PDI.001.2	Jumlah dosen yang tersertifikasi	Dosen	513	680	790	820	850	870	IKSP.8.2; IKS.2132.4.10	Bagian Kepegawaian; LPM; program studi
2	IKRO.2132.PDG.001.5	Jumlah dosen asing yang difasilitasi dalam pembelajaran	Dosen	N/A	8	16	24	32	40	IKSK.2132.4.6	International Office; Biro AAKK
3	IKRO.2135.EBC.954.1	Jumlah ASN dengan Indeks Profesionalisme ASN sekurang-kurangnya kategori baik	Pegawai	N/A	500	550	600	625	675	IKSK.2135.1.8	Bagian Kepegawaian
4	IKRO.2135.EBC.954.2	Jumlah unit yang menyusun rencana kebutuhan pegawai dan rencana pengadaan ASN sesuai kebutuhan	Unit	N/A	1	1	1	1	1	IKSK.2135.1.9	Bagian Kepegawaian; seluruh unit kerja
5	IKRO.2135.EBC.954.3	Jumlah ASN yang memperoleh penghargaan pegawai teladan atau inspiratif	Pegawai	N/A	20	24	28	32	36	IKSK.2135.1.10	Bagian Kepegawaian
6	IKRO.2135.EBC.996.1	Jumlah ASN yang memperoleh sertifikat pemetaan kompetensi	Pegawai	N/A	365	369	373	377	381	IKSK.2135.1.11	Bagian Kepegawaian

Target Indikator Kinerja Rincian Output pada Tabel 4.3 menggambarkan keluaran langsung yang mendukung peningkatan kualitas dosen dan tenaga kependidikan serta penguatan tata kelola sumber daya manusia. Rincian output tersebut menjadi penghubung antara pelaksanaan program, penggunaan anggaran, dan pencapaian indikator hasil pada tingkat sasaran kegiatan.

4.3 Target Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan SDM

Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia, selanjutnya disebut IKFP-SDM, digunakan untuk mengukur aspek pengembangan dosen dan tenaga

kependidikan yang belum seluruhnya tercakup secara spesifik dalam indikator kinerja resmi universitas. IKFP-SDM berfungsi sebagai indikator internal yang memperkuat keterukuran pelaksanaan sasaran strategis, strategi, dan program prioritas pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.

IKFP-SDM tidak menggantikan IKSP, IKSK, dan IKRO yang tercantum dalam Matriks Kinerja dan Pendanaan universitas. Indikator fungsional digunakan untuk menjabarkan indikator resmi ke dalam ukuran yang lebih operasional, sesuai dengan kebutuhan pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, capaian IKFP-SDM harus dapat ditelusuri kontribusinya terhadap pencapaian indikator resmi dan sasaran pengembangan universitas.

Target IKFP-SDM ditetapkan berdasarkan kondisi sumber daya manusia tahun 2024, hasil evaluasi kinerja periode sebelumnya, kebutuhan program studi dan unit kerja, standar pendidikan tinggi, proyeksi pensiun, kapasitas organisasi, tahapan pengembangan sistem, serta program prioritas yang direncanakan. Target disusun secara bertahap untuk memberikan ruang bagi konsolidasi data, pembentukan regulasi, pengembangan sistem informasi, pelaksanaan program, dan peningkatan hasil.

Beberapa indikator telah memiliki baseline yang dapat dihitung dari data tahun 2024. Adapun indikator yang belum pernah diukur dengan definisi operasional yang sama perlu didahului dengan proses pemetaan dan verifikasi. Dalam kondisi tersebut, target tahun 2025 sekaligus menjadi tahap konsolidasi data dan pengembangan instrumen pengukuran. Baseline hasil verifikasi harus ditetapkan melalui dokumen validasi dan digunakan secara konsisten selama periode pengukuran.

Pencapaian IKFP-SDM merupakan tanggung jawab bersama unit pengelola sumber daya manusia, unit perencanaan, fakultas, pascasarjana, biro, lembaga, unit pelaksana teknis, pengelola sistem informasi, serta unit lain yang memiliki kewenangan dan data terkait. Setiap indikator harus memiliki satu unit pemilik indikator, meskipun pelaksanaannya dapat melibatkan beberapa unit pendukung.

4.3.1 Baseline dan Target IKFP-SDM Tahun 2025–2029

Tabel 4.5 Baseline dan Target Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

Kode	Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan SDM	Satuan	Baseline 2024	2025	2026	2027	2028	2029
IKFP-SDM.01	Persentase program studi yang memenuhi jumlah minimal dosen tetap homebase sesuai Standar PT	Persen	80,30	85	88	92	96	100

Kode	Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan SDM	Satuan	Baseline 2024	2025	2026	2027	2028	2029
IKFP-SDM.02	Persentase dosen yang bidang keilmuannya sesuai dengan program studi tempat penugasan atau homebase	Persen	N/A	85	88	91	94	97
IKFP-SDM.03	Persentase pemenuhan kebutuhan tenaga profesional pada unit akademik dan unit teknis strategis	Persen	N/A	60	65	70	75	80
IKFP-SDM.04	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki rencana pengembangan individu	Persen	N/A	25	45	65	85	100
IKFP-SDM.05	Persentase hasil pemetaan kompetensi yang ditindaklanjuti melalui pengembangan kompetensi, penugasan, atau pengembangan karier	Persen	N/A	20	35	50	70	85
IKFP-SDM.06	Persentase tenaga kependidikan yang penempatannya sesuai dengan kompetensi, jabatan, dan beban kerja	Persen	N/A	75	80	85	90	95
IKFP-SDM.07	Persentase jabatan atau fungsi kritis yang telah memiliki calon suksesor	Persen	N/A	20	40	60	80	100
IKFP-SDM.08	Persentase pegawai yang mengikuti program transfer pengetahuan, kaderisasi, coaching, atau mentoring	Persen	N/A	15	25	40	55	70
IKFP-SDM.09	Persentase pegawai berkinerja tinggi atau pemilik kompetensi strategis yang dapat dipertahankan	Persen	N/A	90	92	94	95	96
IKFP-SDM.10	Persentase layanan sumber daya manusia yang telah terdigitalisasi dan terintegrasi	Persen	N/A	35	50	65	80	95
IKFP-SDM.11	Persentase data sumber daya manusia yang valid, lengkap, konsisten, dan termutakhirkan	Persen	N/A	80	85	90	95	98
IKFP-SDM.12	Persentase layanan sumber daya manusia yang	Persen	N/A	75	80	85	90	95

Kode	Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan SDM	Satuan	Baseline 2024	2025	2026	2027	2028	2029
	diselesaikan sesuai standar waktu layanan							
IKFP-SDM.13	Persentase dosen yang berpartisipasi sebagai peserta atau pemakalah dalam forum ilmiah nasional dan internasional	Persen	N/A	20	25	30	35	40
IKFP-SDM.14	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh rekognisi eksternal sebagai dosen tamu, trainer, reviewer, editor, asesor, narasumber, atau tenaga ahli	Persen	N/A	8	10	12	15	18
IKFP-SDM.15	Persentase dosen yang melakukan diseminasi keilmuan melalui media cetak, elektronik, atau digital yang kredibel	Persen	N/A	15	20	25	30	35
IKFP-SDM.16	Persentase dosen yang aktif dalam organisasi profesi atau asosiasi keilmuan	Persen	N/A	35	45	55	65	75
IKFP-SDM.17	Persentase tenaga kependidikan berkualifikasi magister atau doktor yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan organisasi	Persen	N/A	15	18	21	24	27
IKFP-SDM.18	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh kenaikan pangkat atau jenjang jabatan tepat waktu	Persen	N/A	75	80	85	90	95
IKFP-SDM.19	Persentase dosen potensial yang mengikuti program akselerasi Lektor Kepala dan Guru Besar	Persen	N/A	30	45	60	75	90
IKFP-SDM.20	Persentase pemenuhan kebutuhan rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan berdasarkan formasi prioritas	Persen	N/A	40	50	60	70	80
IKFP-SDM.21	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memenuhi standar kompetensi bahasa asing	Persen	N/A	20	30	40	50	60



Kode	Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan SDM	Satuan	Baseline 2024	2025	2026	2027	2028	2029
	sesuai bidang tugas atau keahlian							
IKFP-SDM.22	Persentase ASN yang mencapai Indeks Profesionalisme ASN sekurang-kurangnya kategori sedang	Persen	N/A	70	75	80	85	90

Target IKFP-SDM.01 ditetapkan berdasarkan kondisi tahun 2024, yaitu 53 dari 66 program studi telah memenuhi jumlah minimal dosen tetap homebase. Dengan demikian, baseline indikator tersebut sebesar 80,30 persen. Target diarahkan mencapai 100 persen pada tahun 2029 melalui penataan homebase, redistribusi dosen, pemenuhan formasi, dan rekrutmen berdasarkan kebutuhan program studi.

Target IKFP-SDM.02 dan IKFP-SDM.06 diarahkan untuk meningkatkan kesesuaian antara bidang keilmuan atau kompetensi pegawai dengan unit penugasan. Pada tahun 2025 dilakukan pemutakhiran data linearitas dosen dan pemetaan kesesuaian penempatan tenaga kependidikan. Hasil pemetaan menjadi dasar penataan homebase, redistribusi, mutasi internal, dan pengembangan kompetensi.

Target IKFP-SDM.03 mengukur pemenuhan tenaga profesional pada unit yang memerlukan keahlian khusus, antara lain laboratorium, perpustakaan, teknologi informasi, kesehatan, bahasa, pengadaan barang dan jasa, pengelolaan arsip, pengelolaan keuangan, pengelolaan data, dan unit teknis strategis lainnya. Target ditetapkan bertahap karena pemenuhannya dipengaruhi oleh ketersediaan formasi, anggaran, dan kebijakan pengadaan pegawai.

IKFP-SDM.04 dan IKFP-SDM.05 mendukung penerapan pengembangan sumber daya manusia berbasis kebutuhan individu dan organisasi. Pada tahun 2025, rencana pengembangan individu diprioritaskan bagi pegawai yang telah mengikuti pemetaan kompetensi, dosen potensial dalam akselerasi jabatan akademik, calon suksesor, dan tenaga kependidikan pada jabatan strategis. Cakupannya diperluas hingga seluruh dosen dan tenaga kependidikan pada tahun 2029.

IKFP-SDM.07 dan IKFP-SDM.08 mengukur penguatan regenerasi, kaderisasi, dan transfer pengetahuan. Target jabatan atau fungsi kritis yang memiliki calon suksesor diarahkan mencapai 100 persen pada tahun 2029. Target program transfer pengetahuan ditetapkan lebih rendah karena pelaksanaannya diprioritaskan bagi pegawai yang akan memasuki masa pensiun, pemilik kompetensi langka, calon pemimpin, dan pegawai pada fungsi kritis.



IKFP-SDM.09 mengukur kemampuan universitas mempertahankan pegawai berkinerja tinggi dan pemilik kompetensi strategis. Target retensi ditetapkan relatif tinggi karena kehilangan pegawai pada kelompok tersebut dapat berdampak langsung terhadap mutu layanan, kepemimpinan akademik, dan keberlanjutan fungsi organisasi.

IKFP-SDM.10, IKFP-SDM.11, dan IKFP-SDM.12 mengukur transformasi digital dan mutu layanan sumber daya manusia. Digitalisasi dilaksanakan secara bertahap mulai dari konsolidasi data, pengembangan layanan prioritas, integrasi antarsistem, hingga penyediaan layanan digital terpadu. Pada akhir periode, sekurang-kurangnya 95 persen layanan diharapkan telah terdigitalisasi dan diselesaikan sesuai standar, sedangkan kualitas data ditargetkan mencapai 98 persen.

IKFP-SDM.13 sampai dengan IKFP-SDM.16 memperkuat pengukuran kapasitas akademik, diseminasi, jejaring, dan rekognisi dosen. Target ditetapkan dengan mempertimbangkan bahwa tidak seluruh dosen harus memperoleh bentuk rekognisi yang sama dalam satu tahun. Pengukuran dilakukan secara tahunan dan hanya menghitung kegiatan yang memiliki bukti sah serta relevan dengan bidang ilmu atau tugas pegawai.

IKFP-SDM.17 mengukur peningkatan kualifikasi akademik tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan organisasi. Penghitungan tidak semata-mata didasarkan pada kepemilikan ijazah magister atau doktor, tetapi juga memperhatikan kesesuaian program studi, kebutuhan jabatan, dan pemanfaatan kualifikasi dalam pelaksanaan tugas.

IKFP-SDM.18 mengukur ketepatan waktu pengembangan pangkat dan jenjang jabatan dosen serta tenaga kependidikan. Capaian indikator dihitung dari jumlah pegawai yang memenuhi persyaratan dan memperoleh hak kenaikan pangkat atau jenjang jabatan dalam periode yang telah ditentukan dibandingkan dengan seluruh pegawai yang memenuhi persyaratan pada tahun pengukuran.

IKFP-SDM.19 berfungsi sebagai indikator proses program percepatan jabatan akademik. Indikator ini mengukur cakupan dosen potensial yang memperoleh pendampingan terstruktur, sedangkan perubahan komposisi jabatan akademik tetap diukur melalui indikator resmi pada tingkat IKSK.

IKFP-SDM.20 mengukur realisasi pemenuhan kebutuhan rekrutmen berdasarkan formasi yang telah ditetapkan sebagai prioritas. Target dipengaruhi oleh kebijakan formasi dari pemerintah, kemampuan pendanaan, dan mekanisme pengadaan pegawai. Karena itu, target tahunannya ditetapkan secara bertahap dan dievaluasi berdasarkan kebutuhan yang berada dalam kendali universitas.

IKFP-SDM.21 mengukur kompetensi bahasa asing berdasarkan standar yang relevan dengan jabatan atau bidang tugas. Standar dapat dibedakan antara dosen, tenaga



kependidikan pada layanan internasional, pimpinan unit, pengelola kerja sama, pustakawan, pranata komputer, dan jabatan lain sesuai kebutuhan organisasi.

IKFP-SDM.22 melengkapi indikator resmi Indeks Profesionalisme ASN dengan mengukur distribusi capaian pegawai. Indikator ini mencegah penilaian profesionalisme hanya berdasarkan nilai rata-rata institusi dan memastikan bahwa sebagian besar ASN sekurang-kurangnya telah mencapai kategori sedang.

4.3.2 Definisi Operasional dan Formula Pengukuran

Definisi operasional dan formula pengukuran disusun untuk memastikan setiap Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia diukur secara konsisten, objektif, dan dapat diverifikasi. Definisi operasional menjelaskan ruang lingkup indikator, objek yang dihitung, kriteria pemenuhan, serta batasan pengukuran. Formula pengukuran menjelaskan hubungan antara pembilang dan penyebut yang digunakan untuk memperoleh capaian indikator.

Setiap indikator harus menggunakan populasi pengukuran yang jelas dan tidak berubah tanpa dasar yang dapat dipertanggungjawabkan. Perubahan definisi, cakupan populasi, sumber data, atau formula harus didokumentasikan dalam metadata indikator dan disetujui oleh unit pemilik indikator bersama unit perencanaan serta unit penjaminan mutu.

Capaian indikator berbentuk persentase dihitung dengan membandingkan jumlah objek yang memenuhi kriteria dengan total populasi yang menjadi sasaran pengukuran, kemudian dikalikan seratus persen. Apabila indikator menggunakan populasi terbatas, seperti dosen potensial, jabatan kritis, pegawai berkinerja tinggi, atau kebutuhan rekrutmen prioritas, maka populasi tersebut harus ditetapkan terlebih dahulu melalui keputusan, hasil pemetaan, atau dokumen validasi yang sah.

Penghitungan tidak boleh dilakukan hanya berdasarkan keikutsertaan administratif apabila indikator menghendaki hasil yang lebih substantif. Sebagai contoh, pengembangan kompetensi hanya dihitung sebagai tindak lanjut pemetaan apabila kegiatan yang diberikan sesuai dengan kesenjangan kompetensi yang teridentifikasi. Demikian pula, layanan digital hanya dihitung sebagai terintegrasi apabila telah berfungsi, digunakan, dan terhubung dengan sumber data atau sistem terkait.

Tabel 4. 4 Definisi Operasional dan Formula Pengukuran IKFP-SDM

Kode	Definisi Operasional	Formula Pengukuran	Sumber Bukti Utama
IKFP-SDM.01	Persentase program studi yang memiliki sekurang-kurangnya tujuh dosen tetap yang ditetapkan sebagai homebase, memiliki NIDN atau identitas dosen yang sah, tidak	$\frac{\text{(Jumlah program studi yang memenuhi minimal 7 dosen tetap homebase)}}{\text{jumlah seluruh program studi yang}}$	PDDikti, SK penetapan homebase, data kepegawaian, daftar program studi aktif

Kode	Definisi Operasional	Formula Pengukuran	Sumber Bukti Utama
	dihitung ganda, dan tercatat pada PDDikti atau sistem resmi universitas.	menjadi objek pengukuran) $\times 100\%$	
IKFP-SDM.02	Persentase dosen yang bidang keilmuan, pendidikan, kompetensi, atau rekam akademiknya sesuai dengan disiplin ilmu program studi tempat penugasan atau homebase. Kesesuaian ditetapkan berdasarkan hasil verifikasi program studi dan fakultas.	(Jumlah dosen yang dinyatakan sesuai bidang ilmu dengan program studi homebase $\div$ jumlah seluruh dosen tetap homebase yang dinilai) $\times 100\%$	Ijazah, transkrip, riwayat pendidikan, bidang kepakaran, BKD, SK homebase, berita acara verifikasi
IKFP-SDM.03	Persentase kebutuhan tenaga profesional pada unit akademik dan unit teknis strategis yang telah dipenuhi sesuai jenis jabatan, kompetensi, dan jumlah kebutuhan yang ditetapkan.	(Jumlah kebutuhan tenaga profesional yang telah dipenuhi $\div$ jumlah seluruh kebutuhan tenaga profesional yang telah ditetapkan) $\times 100\%$	Analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, SK penempatan, dokumen kebutuhan pegawai
IKFP-SDM.04	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki dokumen rencana pengembangan individu yang disusun berdasarkan hasil evaluasi kinerja, pemetaan kompetensi, kebutuhan jabatan, atau rencana karier.	(Jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki rencana pengembangan individu yang sah $\div$ jumlah seluruh dosen dan tenaga kependidikan yang menjadi sasaran) $\times 100\%$	Dokumen rencana pengembangan individu, hasil asesmen, SKP, rencana karier
IKFP-SDM.05	Persentase hasil pemetaan kompetensi yang telah ditindaklanjuti melalui pelatihan, sertifikasi, penugasan, rotasi, coaching, mentoring, studi lanjut, atau pengembangan karier yang relevan.	(Jumlah rekomendasi hasil pemetaan kompetensi yang telah ditindaklanjuti $\div$ jumlah seluruh rekomendasi hasil pemetaan kompetensi) $\times 100\%$	Hasil pemetaan kompetensi, rencana tindak lanjut, sertifikat, surat tugas, laporan pelaksanaan
IKFP-SDM.06	Persentase tenaga kependidikan yang penempatannya sesuai dengan kompetensi, persyaratan jabatan, dan beban kerja unit. Kesesuaian ditetapkan melalui penilaian berbasis analisis jabatan dan analisis beban kerja.	(Jumlah tenaga kependidikan yang penempatannya sesuai kompetensi, jabatan, dan beban kerja $\div$ jumlah seluruh tenaga kependidikan yang dinilai) $\times 100\%$	Peta jabatan, analisis beban kerja, profil kompetensi, SK penempatan, uraian jabatan
IKFP-SDM.07	Persentase jabatan atau fungsi kritis yang telah memiliki sekurang-kurangnya satu calon suksesor yang memenuhi kriteria potensi, kompetensi, kinerja, integritas, dan kesiapan pengembangan.	(Jumlah jabatan atau fungsi kritis yang memiliki calon suksesor $\div$ jumlah seluruh jabatan atau fungsi kritis yang telah ditetapkan) $\times 100\%$	Daftar jabatan kritis, profil talenta, hasil asesmen, daftar calon suksesor
IKFP-SDM.08	Persentase pegawai yang mengikuti program transfer pengetahuan,	(Jumlah pegawai yang mengikuti program transfer	Surat tugas, daftar peserta, log

Kode	Definisi Operasional	Formula Pengukuran	Sumber Bukti Utama
	kaderisasi, coaching, mentoring, atau pendampingan yang terstruktur dan terdokumentasi.	pengetahuan, kaderisasi, coaching, atau mentoring ÷ jumlah seluruh pegawai yang menjadi sasaran program) × 100%	mentoring, laporan coaching, dokumentasi kegiatan
IKFP-SDM.09	Persentase pegawai berkinerja tinggi atau pemilik kompetensi strategis yang tetap bekerja dan menjalankan fungsi strategis pada akhir periode pengukuran.	(Jumlah pegawai berkinerja tinggi atau berkompetensi strategis yang tetap dipertahankan ÷ jumlah seluruh pegawai dalam kelompok tersebut pada awal periode) × 100%	Data kinerja, profil talenta, data mutasi, data pensiun, data pengunduran diri
IKFP-SDM.10	Persentase layanan SDM yang telah dilaksanakan secara digital dan terintegrasi dengan sistem atau sumber data yang relevan. Layanan belum dihitung apabila hanya berupa formulir elektronik tanpa integrasi proses dan data.	(Jumlah layanan SDM yang telah terdigitalisasi dan terintegrasi ÷ jumlah seluruh layanan SDM yang ditetapkan sebagai populasi) × 100%	Peta proses bisnis, daftar layanan, dokumentasi sistem, hasil uji fungsi, log penggunaan
IKFP-SDM.11	Persentase elemen data SDM yang memenuhi kriteria valid, lengkap, konsisten antar-sistem, dan dimutakhirkan sesuai periode yang ditetapkan.	(Jumlah elemen data SDM yang memenuhi seluruh kriteria kualitas data ÷ jumlah seluruh elemen data SDM yang diperiksa) × 100%	Basis data kepegawaian, PDDikti, hasil rekonsiliasi, laporan audit kualitas data
IKFP-SDM.12	Persentase layanan SDM yang diselesaikan dalam batas waktu sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan.	(Jumlah layanan SDM yang diselesaikan sesuai standar waktu ÷ jumlah seluruh permohonan layanan SDM yang selesai diproses) × 100%	Register layanan, aplikasi layanan, log waktu, standar pelayanan, laporan pengaduan
IKFP-SDM.13	Persentase dosen yang berpartisipasi sebagai peserta, pemakalah, panelis, atau pembicara dalam forum ilmiah nasional atau internasional yang relevan dengan bidang ilmu.	(Jumlah dosen yang berpartisipasi dalam forum ilmiah nasional atau internasional ÷ jumlah seluruh dosen tetap) × 100%	Sertifikat, surat tugas, undangan, prosiding, program kegiatan
IKFP-SDM.14	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh pengakuan eksternal atas keahliannya sebagai dosen tamu, trainer, reviewer, editor, asesor, narasumber, atau tenaga ahli. Setiap orang dihitung satu kali dalam satu tahun meskipun memperoleh lebih dari satu rekognisi.	(Jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh rekognisi eksternal ÷ jumlah seluruh dosen dan tenaga kependidikan) × 100%	Surat undangan, surat tugas, SK penetapan, sertifikat, bukti keanggotaan tim

Kode	Definisi Operasional	Formula Pengukuran	Sumber Bukti Utama
IKFP-SDM.15	Persentase dosen yang menyebarluaskan pengetahuan melalui media cetak, elektronik, atau digital yang kredibel dan dapat diverifikasi.	$(\text{Jumlah dosen yang melakukan diseminasi keilmuan melalui media kredibel} \div \text{jumlah seluruh dosen tetap}) \times 100\%$	Tautan publikasi, artikel, rekaman siaran, podcast, webinar, surat keterangan media
IKFP-SDM.16	Persentase dosen yang menjadi anggota aktif organisasi profesi atau asosiasi keilmuan dan memiliki bukti keanggotaan yang masih berlaku atau keterlibatan dalam kegiatan organisasi.	$(\text{Jumlah dosen yang aktif dalam organisasi profesi atau asosiasi keilmuan} \div \text{jumlah seluruh dosen tetap}) \times 100\%$	Kartu anggota, SK kepengurusan, bukti pembayaran iuran, laporan kegiatan
IKFP-SDM.17	Persentase tenaga kependidikan berkualifikasi magister atau doktor yang bidang pendidikannya sesuai dengan jabatan atau kebutuhan organisasi.	$(\text{Jumlah tenaga kependidikan berkualifikasi S2 atau S3 yang sesuai kebutuhan jabatan dan organisasi} \div \text{jumlah seluruh tenaga kependidikan}) \times 100\%$	Ijazah, transkrip, analisis jabatan, SK penempatan, hasil verifikasi kesesuaian
IKFP-SDM.18	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh kenaikan pangkat atau jenjang jabatan dalam periode yang ditetapkan setelah memenuhi persyaratan.	$(\text{Jumlah pegawai yang memperoleh kenaikan pangkat atau jenjang jabatan tepat waktu} \div \text{jumlah pegawai yang telah memenuhi seluruh persyaratan pada periode pengukuran}) \times 100\%$	Daftar pegawai memenuhi syarat, SK kenaikan pangkat, SK jabatan, riwayat layanan
IKFP-SDM.19	Persentase dosen potensial yang ditetapkan dan mengikuti program akselerasi Lektor Kepala atau Guru Besar secara terstruktur.	$(\text{Jumlah dosen potensial yang mengikuti program akselerasi} \div \text{jumlah seluruh dosen potensial yang telah ditetapkan}) \times 100\%$	Daftar dosen potensial, SK peserta, peta jalan jabatan akademik, laporan pendampingan
IKFP-SDM.20	Persentase kebutuhan rekrutmen prioritas yang berhasil dipenuhi berdasarkan formasi yang telah disetujui atau ditetapkan untuk universitas.	$(\text{Jumlah formasi prioritas yang berhasil dipenuhi} \div \text{jumlah seluruh formasi prioritas yang disetujui atau ditetapkan}) \times 100\%$	Dokumen formasi, hasil seleksi, SK pengangkatan, SK penempatan
IKFP-SDM.21	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memenuhi standar kompetensi bahasa asing sesuai dengan jabatan, bidang tugas, atau kebutuhan layanan.	$(\text{Jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang memenuhi standar bahasa asing} \div \text{jumlah seluruh pegawai yang diwajibkan memenuhi standar}) \times 100\%$	Sertifikat tes bahasa, standar kompetensi jabatan, hasil tes institusional
IKFP-SDM.22	Persentase ASN yang memperoleh nilai Indeks Profesionalisme ASN sekurang-kurangnya dalam kategori	$(\text{Jumlah ASN dengan IP ASN minimal kategori sedang} \div \text{jumlah seluruh})$	Hasil pengukuran IP ASN, basis data kepegawaian,

Kode	Definisi Operasional	Formula Pengukuran	Sumber Bukti Utama
	sedang berdasarkan hasil pengukuran resmi.	ASN yang telah diukur) × 100%	laporan resmi instansi

Ketentuan umum perhitungan

Pengukuran IKFP-SDM dilaksanakan dengan memperhatikan ketentuan umum sebagai berikut:

1. setiap orang, program studi, unit, layanan, jabatan, atau objek lain hanya dihitung satu kali dalam satu periode pengukuran, kecuali formula indikator secara tegas mengatur lain;
2. capaian hanya dihitung apabila didukung bukti yang sah, lengkap, relevan, dan dapat diverifikasi;
3. objek yang belum memiliki data lengkap tidak langsung dinyatakan memenuhi kriteria;
4. populasi penyebut harus ditetapkan pada awal periode dan diperbarui apabila terjadi perubahan yang sah, seperti pembukaan atau penutupan program studi, perubahan jumlah pegawai, perubahan jabatan kritis, atau perubahan daftar layanan;
5. indikator yang menggunakan kelompok sasaran khusus harus didukung daftar nominatif atau dokumen penetapan populasi;
6. indikator yang berkaitan dengan ketepatan waktu harus menggunakan standar waktu yang telah ditetapkan secara formal;
7. indikator yang menggunakan istilah aktif, kredibel, sesuai, terintegrasi, strategis, potensial, atau kritis harus dijabarkan lebih lanjut dalam petunjuk teknis atau metadata;
8. capaian kumulatif tidak boleh dicampur dengan capaian tahunan, kecuali indikator secara khusus dirancang sebagai indikator kumulatif; dan
9. hasil pengukuran harus melalui proses verifikasi oleh unit pemilik data dan validasi oleh unit pemilik indikator.

Secara umum, formula persentase IKFP-SDM dirumuskan sebagai berikut:

Capaian indikator = (Pembilang ÷ Penyebut) × 100%

Pembilang adalah jumlah objek yang telah memenuhi seluruh kriteria indikator pada periode pengukuran. Penyebut adalah jumlah seluruh objek yang menjadi populasi sasaran dan telah ditetapkan berdasarkan definisi operasional indikator.

Apabila hasil perhitungan menghasilkan angka desimal, pembulatan dilakukan sampai dua angka di belakang koma. Ketentuan pembulatan harus diterapkan secara konsisten pada seluruh periode pengukuran.



Dalam hal penyebut bernilai nol karena belum terdapat objek pengukuran, capaian tidak ditulis sebagai nol persen, tetapi diberi keterangan “tidak terdapat populasi pengukuran pada periode berjalan”. Kondisi tersebut harus dijelaskan dalam laporan capaian.

Capaian persentase secara substantif dibatasi paling tinggi sebesar 100 persen. Apabila realisasi melampaui target, tingkat pencapaian target dapat dihitung lebih dari 100 persen untuk kepentingan evaluasi kinerja, tetapi nilai realisasi indikator tetap dicatat sesuai formula dan karakteristik indikator.

Untuk indikator yang pembilangnya secara logis tidak dapat melebihi penyebut, realisasi maksimum adalah 100 persen. Apabila hasil perhitungan menunjukkan lebih dari 100 persen, unit pengelola wajib melakukan pemeriksaan terhadap kemungkinan duplikasi, perubahan populasi, atau kesalahan pencatatan data.

Definisi operasional dan formula dalam Tabel 4.4 menjadi dasar awal penyusunan metadata indikator. Sebelum digunakan dalam pengukuran resmi, definisi tersebut perlu divalidasi oleh unit pengelola sumber daya manusia, unit perencanaan, Lembaga Penjaminan Mutu, pengelola sistem informasi, serta unit pemilik data.

Validasi dilakukan untuk memastikan kesesuaian antara rumusan indikator, kebutuhan pengambilan keputusan, ketersediaan data, kapasitas sistem informasi, dan kewenangan unit pelaksana. Hasil validasi dituangkan dalam metadata indikator atau petunjuk teknis pengukuran.

Apabila ditemukan perubahan regulasi, struktur organisasi, sistem informasi, atau standar eksternal yang memengaruhi definisi indikator, penyesuaian dilakukan melalui mekanisme pengendalian dokumen. Penyesuaian tidak boleh menghilangkan keterbandingan data antarperiode tanpa memberikan penjelasan dan rekonstruksi data yang memadai.

4.3.3 Sumber Data, Frekuensi Pengukuran, dan Penanggung Jawab

Sumber data, frekuensi pengukuran, dan penanggung jawab ditetapkan untuk menjamin bahwa setiap Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat diukur secara konsisten, tepat waktu, dan dapat dipertanggungjawabkan. Kejelasan sumber data diperlukan untuk menghindari perbedaan angka antarunit, sedangkan penetapan frekuensi pengukuran memastikan tersedianya informasi yang memadai untuk monitoring, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan berkelanjutan.

Setiap IKFP-SDM harus memiliki satu sumber data utama yang menjadi rujukan penghitungan capaian. Sumber data pendukung dapat digunakan untuk verifikasi, rekonsiliasi, atau melengkapi bukti capaian. Apabila terdapat perbedaan data antar-sistem atau antarunit, penyelesaian dilakukan melalui rekonsiliasi dan validasi sebelum angka capaian ditetapkan.



Unit pemilik indikator bertanggung jawab terhadap definisi, formula, target, analisis capaian, dan tindak lanjut indikator. Unit pemilik data bertanggung jawab menyediakan data yang lengkap, valid, konsisten, dan termutakhirkan. Unit pelaksana program bertanggung jawab melaksanakan intervensi yang mendukung pencapaian indikator, sedangkan unit validasi memastikan kesesuaian antara data, formula, bukti dukung, dan capaian yang dilaporkan.

Pengukuran IKFP-SDM dilakukan sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun. Indikator yang berkaitan dengan layanan, mutu data, digitalisasi, pemenuhan kebutuhan pegawai, kenaikan pangkat, dan pelaksanaan program pengembangan dapat dimonitor setiap triwulan atau semester. Hasil monitoring berkala digunakan untuk mendeteksi kesenjangan capaian lebih awal dan menetapkan tindakan korektif sebelum akhir tahun.

Tabel 4.5 Sumber Data, Frekuensi Pengukuran, dan Penanggung Jawab IKFP-SDM

Kode	Sumber Data Utama	Sumber Data Pendukung	Frekuensi Pengukuran	Unit Pemilik Indikator	Unit Pemilik Data/Pelaksana	Unit Validasi
IKFP-SDM.01	PDDikti dan basis data dosen tetap homepage	SK homepage, data program studi aktif, data kepegawaian	Semesteran dan tahunan	Unit pengelola SDM	Biro AAKK, fakultas, pascasarjana, program studi, pengelola PDDikti	LPM dan unit perencanaan
IKFP-SDM.02	Hasil pemetaan linearitas dosen dan homepage	Ijazah, transkrip, bidang kepakaran, BKD, riwayat penelitian dan publikasi	Tahunan	Unit pengelola SDM	Fakultas, pascasarjana, program studi, Biro AAKK	LPM dan tim verifikasi akademik
IKFP-SDM.03	Dokumen analisis kebutuhan tenaga profesional	Analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, SK penempatan	Semesteran dan tahunan	Unit pengelola SDM	Biro AUPK, unit akademik, laboratorium, UPT, lembaga, dan unit teknis	Unit perencanaan dan LPM
IKFP-SDM.04	Dokumen rencana pengembangan individu	Hasil asesmen, SKP, evaluasi kinerja, peta karier	Tahunan	Unit pengelola SDM	Fakultas, pascasarjana, biro, lembaga, dan UPT	Unit perencanaan dan LPM
IKFP-SDM.05	Hasil pemetaan kompetensi dan dokumen tindak lanjut	Sertifikat, surat tugas, laporan pelatihan, rotasi, coaching, mentoring	Semesteran dan tahunan	Unit pengelola SDM	Seluruh unit kerja dan penyelenggara pengembangan kompetensi	LPM dan unit perencanaan
IKFP-SDM.06	Data penempatan tenaga kependidikan	Analisis jabatan, beban kerja, profil kompetensi, uraian jabatan	Tahunan	Unit pengelola SDM	Biro AUPK dan seluruh unit kerja	Unit perencanaan dan LPM
IKFP-SDM.07	Daftar jabatan atau fungsi kritis dan calon suksesor	Profil talenta, hasil asesmen, rekam jejak, data kinerja	Tahunan	Unit pengelola SDM	Pimpinan universitas, biro, fakultas, pascasarjana, lembaga, dan UPT	Tim manajemen talenta dan unit perencanaan
IKFP-SDM.08	Laporan program coaching, mentoring, kaderisasi, dan transfer pengetahuan	Surat tugas, daftar peserta, log mentoring, dokumentasi kegiatan	Semesteran dan tahunan	Unit pengelola SDM	Seluruh unit pelaksana program	LPM dan unit perencanaan
IKFP-SDM.09	Basis data pegawai berkinerja tinggi dan kompetensi strategis	Data mutasi, pensiun, pengunduran diri, promosi,	Tahunan	Unit pengelola SDM	Biro AUPK dan seluruh unit kerja	Unit perencanaan dan pimpinan universitas

Kode	Sumber Data Utama	Sumber Data Pendukung	Frekuensi Pengukuran	Unit Pemilik Indikator	Unit Pemilik Data/Pelaksana	Unit Validasi
		dan penempatan				
IKFP-SDM.10	Daftar layanan SDM dan dokumentasi sistem digital	Peta proses bisnis, hasil uji fungsi, log penggunaan, integrasi antarsistem	Triwulanan, semesteran, dan tahunan	Unit pengelola SDM	UPT Pustipad dan unit layanan kepegawaian	SPI, LPM, dan unit perencanaan
IKFP-SDM.11	Basis data induk sumber daya manusia	PDDikti, sistem akademik, BKD, sistem kinerja, data kepegawaian, hasil rekonsiliasi	Triwulanan dan semesteran	Unit pengelola SDM	UPT Pustipad, Biro AUPK, Biro AAKK, fakultas, dan pascasarjana	LPM, SPI, dan unit perencanaan
IKFP-SDM.12	Register atau aplikasi layanan kepegawaian	Standar pelayanan, log waktu, tiket layanan, laporan pengaduan	Triwulanan, semesteran, dan tahunan	Unit pengelola SDM	Unit layanan kepegawaian dan UPT Pustipad	LPM dan SPI
IKFP-SDM.13	Basis data partisipasi dosen dalam forum ilmiah	Sertifikat, undangan, surat tugas, prosiding, program konferensi	Semesteran dan tahunan	LP2M	Fakultas, pascasarjana, program studi, dan dosen	LPM dan unit pengelola SDM
IKFP-SDM.14	Basis data rekognisi eksternal dosen dan tenaga kependidikan	Surat undangan, SK penetapan, sertifikat, surat tugas, bukti keanggotaan tim	Semesteran dan tahunan	Unit pengelola SDM	LP2M, LPM, fakultas, pascasarjana, biro, lembaga, dan UPT	LPM dan unit perencanaan
IKFP-SDM.15	Basis data diseminasi keilmuan dosen	Artikel media, tautan publikasi, rekaman siaran, podcast, webinar	Semesteran dan tahunan	LP2M	Fakultas, pascasarjana, program studi, dan dosen	LPM
IKFP-SDM.16	Basis data keanggotaan organisasi profesi dan asosiasi keilmuan	Kartu anggota, SK kepengurusan, bukti iuran, laporan kegiatan	Tahunan	Unit pengelola SDM	Fakultas, pascasarjana, program studi, dan dosen	LPM dan LP2M
IKFP-SDM.17	Basis data kualifikasi pendidikan tenaga kependidikan	Ijazah, transkrip, analisis jabatan, SK penempatan	Tahunan	Unit pengelola SDM	Biro AUPK dan seluruh unit kerja	Unit perencanaan dan LPM

Kode	Sumber Data Utama	Sumber Data Pendukung	Frekuensi Pengukuran	Unit Pemilik Indikator	Unit Pemilik Data/Pelaksana	Unit Validasi
IKFP-SDM.18	Basis data kenaikan pangkat dan jenjang jabatan	Daftar pegawai memenuhi syarat, SK kenaikan pangkat, SK jabatan, riwayat layanan	Triwulanan, semesteran, dan tahunan	Unit pengelola SDM	Biro AUPK, fakultas, pascasarjana, biro, lembaga, dan UPT	Unit perencanaan dan SPI
IKFP-SDM.19	Daftar dosen potensial dan peserta program akselerasi	Peta jalan jabatan akademik, laporan pendampingan, profil publikasi dan angka kredit	Semesteran dan tahunan	Unit pengelola SDM	LPM, LP2M, fakultas, pascasarjana, dan program studi	Unit perencanaan dan tim jabatan akademik
IKFP-SDM.20	Dokumen formasi prioritas dan hasil pemenuhan rekrutmen	Hasil seleksi, SK pengangkatan, SK penempatan, usulan kebutuhan pegawai	Tahunan	Unit pengelola SDM	Biro AUPK dan unit perencanaan	Pimpinan universitas dan SPI
IKFP-SDM.21	Hasil tes atau sertifikat kompetensi bahasa asing	Standar jabatan, sertifikat eksternal, hasil tes institusional, data pelatihan	Tahunan	Unit pengelola SDM	Pusat Bahasa, fakultas, pascasarjana, biro, lembaga, dan UPT	LPM dan unit perencanaan
IKFP-SDM.22	Hasil pengukuran Indeks Profesionalisme ASN	Basis data kualifikasi, kompetensi, kinerja, disiplin, dan pengembangan karier	Semesteran dan tahunan	Unit pengelola SDM	Biro AUPK dan seluruh unit kerja	Unit perencanaan, LPM, dan SPI

Pengelolaan sumber data IKFP-SDM dilaksanakan berdasarkan prinsip satu data, keterlacakan, konsistensi, dan akuntabilitas. Data yang digunakan harus berasal dari sistem resmi, dokumen yang sah, atau hasil verifikasi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Apabila data tersedia pada lebih dari satu sistem, unit pemilik indikator bersama unit pemilik data harus menetapkan sumber data utama. Sistem lain digunakan sebagai sumber pembanding atau pendukung. Penetapan sumber utama dicantumkan dalam metadata indikator dan berlaku secara konsisten selama periode pengukuran.

Data individual yang digunakan untuk penghitungan indikator harus dilengkapi identitas unik agar tidak terjadi penghitungan ganda. Untuk dosen, identitas dapat menggunakan

NIP, NIDN, NIDK, atau identitas resmi lainnya. Untuk tenaga kependidikan, digunakan NIP, nomor identitas pegawai, atau identitas resmi yang berlaku.

Data yang bersumber dari dokumen manual harus dimigrasikan secara bertahap ke dalam sistem informasi. Selama proses migrasi, dokumen manual tetap dapat digunakan sepanjang telah diverifikasi, diberi tanggal, memiliki penanggung jawab, dan disimpan dalam repositori yang dapat ditelusuri.

Setiap perubahan data setelah periode pelaporan harus dicatat dalam log koreksi. Koreksi terhadap capaian yang telah ditetapkan hanya dapat dilakukan berdasarkan bukti baru yang sah dan melalui persetujuan unit pemilik indikator serta unit validasi.

4.4 Target Program Prioritas Pengembangan SDM

Target program prioritas pengembangan sumber daya manusia disusun untuk menerjemahkan target indikator kinerja ke dalam hasil program yang lebih operasional. Target program menunjukkan keluaran dan perubahan yang harus diwujudkan melalui pelaksanaan kegiatan selama periode 2025–2029, baik pada tingkat universitas maupun unit kerja.

Penetapan target program dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara sasaran strategis, indikator kinerja resmi, IKFP-SDM, kegiatan prioritas, unit pelaksana, serta dukungan pendanaan. Setiap program harus memiliki target yang dapat ditelusuri kontribusinya terhadap pencapaian IKSP, IKSK, IKRO, dan IKFP-SDM.

Target program tidak dimaksudkan untuk membentuk sistem pengukuran yang terpisah. Target kuantitatif yang telah ditetapkan dalam tabel indikator tetap menjadi ukuran utama, sedangkan target program menjelaskan bentuk hasil dan keluaran yang harus dihasilkan untuk mencapai indikator tersebut.

Pelaksanaan target program dijabarkan dalam rencana kerja tahunan berdasarkan tingkat kesenjangan, kesiapan pelaksanaan, ketersediaan anggaran, serta risiko yang dihadapi. Unit pengampu program bertanggung jawab mengoordinasikan kegiatan, menyediakan data dan bukti capaian, mengevaluasi efektivitas intervensi, serta menyusun tindak lanjut apabila realisasi belum mencapai target.

Tabel 4.6 Target Program Prioritas Pengembangan Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029

No.	Program Prioritas	Target Akhir 2029	Indikator Utama	Unit Pengampu Utama
1	Perencanaan, Pemenuhan, dan Pemerataan Sumber Daya Manusia	Seluruh program studi memenuhi jumlah minimal dosen tetap homebase; kesesuaian bidang ilmu dosen mencapai 97%; pemenuhan	IKSK.2132.4.7; IKSK.2135.1.9; IKFP-SDM.01; IKFP-SDM.02; IKFP-SDM.03; IKFP-SDM.06; IKFP-SDM.20	Unit pengelola SDM bersama unit perencanaan, fakultas,

No.	Program Prioritas	Target Akhir 2029	Indikator Utama	Unit Pengampu Utama
		tenaga profesional mencapai 80%; kesesuaian penempatan tenaga kependidikan mencapai 95%; dan pemenuhan formasi rekrutmen prioritas mencapai 80%		pascasarjana, dan unit kerja
2	Peningkatan Kualifikasi Akademik Dosen	Persentase dosen berkualifikasi S3 mencapai 56%; program studi memiliki dosen doktor sesuai kebutuhan bidang ilmu; dan studi lanjut dilaksanakan berdasarkan peta kebutuhan akademik	IKSP.8.2; IKS.2132.4.1; IKFP-SDM.04; IKFP-SDM.05	Unit pengelola SDM, fakultas, pascasarjana, dan program studi
3	Pengembangan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan	Cakupan peningkatan kompetensi mencapai target resmi; seluruh pegawai memiliki rencana pengembangan individu; 85% hasil pemetaan kompetensi ditindaklanjuti; 60% kelompok sasaran memenuhi standar bahasa asing; dan sekurang-kurangnya 90% ASN mencapai IP ASN kategori sedang	IKS.2132.4.2; IKS.2132.4.4; IKS.2132.4.9; IKS.2132.4.10; IKS.2132.4.11; IKS.2135.1.8; IKS.2135.1.11; IKFP-SDM.04; IKFP-SDM.05; IKFP-SDM.21; IKFP-SDM.22	Unit pengelola SDM, LPM, LP2M, Pusat Bahasa, fakultas, pascasarjana, biro, lembaga, dan UPT
4	Percepatan Jabatan Akademik dan Penguatan Kepemimpinan Keilmuan	Proporsi dosen dengan jabatan Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar mencapai 85,72%; 90% dosen potensial mengikuti program akselerasi; dan rekognisi kepakaran dosen meningkat secara berkelanjutan	IKS.2132.4.3; IKS.2132.4.5; IKS.2132.4.8; IKFP-SDM.14; IKFP-SDM.19	Unit pengelola SDM, LPM, LP2M, fakultas, pascasarjana, dan tim jabatan akademik
5	Penguatan Diseminasi, Jejaring, dan Rekognisi Keilmuan	Partisipasi dosen dalam forum ilmiah mencapai 40%; dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh rekognisi eksternal mencapai 18%; diseminasi keilmuan dosen mencapai 35%; keaktifan dalam organisasi profesi mencapai 75%; dan dosen memiliki Sinta ID aktif sebesar 100%	IKS.2132.4.5; IKS.2132.4.8; IKFP-SDM.13; IKFP-SDM.14; IKFP-SDM.15; IKFP-SDM.16; IKFP-SDM.21	LP2M bersama fakultas, pascasarjana, program studi, unit pengelola SDM, dan unit kerja sama

No.	Program Prioritas	Target Akhir 2029	Indikator Utama	Unit Pengampu Utama
6	Profesionalisasi dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan	Pemenuhan tenaga kependidikan pada jabatan fungsional mencapai target resmi; tenaga kependidikan berkualifikasi S2 atau S3 yang sesuai kebutuhan mencapai 27%; kesesuaian penempatan mencapai 95%; kenaikan pangkat atau jenjang jabatan tepat waktu mencapai 95%; dan profesionalisme ASN meningkat secara merata	IKSK.2132.4.4; IKSK.2132.4.7; IKSK.2132.4.10; IKSK.2135.1.8; IKSK.2135.1.11; IKFP-SDM.03; IKFP-SDM.06; IKFP-SDM.17; IKFP-SDM.18; IKFP-SDM.21; IKFP-SDM.22	Unit pengelola SDM bersama seluruh unit kerja
7	Manajemen Talenta, Regenerasi, dan Suksesi	Seluruh jabatan atau fungsi kritis memiliki calon suksesor; 70% pegawai sasaran mengikuti program transfer pengetahuan atau kaderisasi; seluruh kelompok talenta memiliki rencana pengembangan individu; dan mekanisme suksesi diterapkan berdasarkan sistem merit	IKSK.2135.1.8; IKSK.2135.1.9; IKSK.2135.1.10; IKSK.2135.1.11; IKFP-SDM.04; IKFP-SDM.05; IKFP-SDM.07; IKFP-SDM.08; IKFP-SDM.18; IKFP-SDM.22	Unit pengelola SDM, pimpinan universitas, dan seluruh unit kerja
8	Penguatan Kinerja, Integritas, Kesejahteraan, dan Retensi	Retensi pegawai berkinerja tinggi atau pemilik kompetensi strategis mencapai 96%; 95% layanan SDM selesai sesuai standar waktu; kenaikan karier tepat waktu mencapai 95%; dan sistem penghargaan, kesejahteraan, pembinaan integritas, serta retensi diterapkan secara berkelanjutan	IKSK.2132.4.9; IKSK.2135.1.8; IKSK.2135.1.10; IKSK.2135.1.43; IKFP-SDM.08; IKFP-SDM.09; IKFP-SDM.12; IKFP-SDM.14; IKFP-SDM.18; IKFP-SDM.22	Unit pengelola SDM, unit keuangan, SPI, dan seluruh unit kerja
9	Transformasi Digital Pengelolaan dan Layanan Sumber Daya Manusia	Sebanyak 95% layanan SDM telah terdigitalisasi dan terintegrasi; kualitas data mencapai 98%; 95% layanan diselesaikan sesuai standar waktu; dan proses kenaikan pangkat, pengembangan jabatan, formasi, serta rekrutmen dapat ditelusuri secara digital	IKSK.2135.1.43; IKFP-SDM.10; IKFP-SDM.11; IKFP-SDM.12; IKFP-SDM.18; IKFP-SDM.20	Unit pengelola SDM dan UPT Pustipad bersama unit pemilik sistem dan data
10	Monitoring, Evaluasi, Pengendalian,	Seluruh indikator memiliki metadata dan sumber data yang tervalidasi; pengukuran	Seluruh IKSP, IKSK, IKRO, dan IKFP-SDM	Unit pengelola SDM, unit perencanaan,



No.	Program Prioritas	Target Akhir 2029	Indikator Utama	Unit Pengampu Utama
	dan Peningkatan Berkelanjutan	dilaksanakan sesuai frekuensi; laporan capaian tersedia tepat waktu; dan seluruh kesenjangan capaian memiliki rencana tindak lanjut yang dipantau penyelesaiannya	yang berkaitan dengan pengembangan SDM	LPM, SPI, dan unit pemilik indikator

4.4.1 Program Perencanaan, Pemenuhan, dan Pemerataan SDM

Program Perencanaan, Pemenuhan, dan Pemerataan Sumber Daya Manusia diarahkan untuk mengatasi kekurangan dosen tetap homebase, ketidaksesuaian bidang ilmu, keterbatasan tenaga profesional, dan ketimpangan distribusi tenaga kependidikan. Target program ditetapkan secara bertahap berdasarkan hasil analisis kebutuhan, ketersediaan formasi, kapasitas anggaran, serta kewenangan universitas dalam melakukan redistribusi dan pengadaan pegawai.

Pada tahun 2025, kegiatan difokuskan pada pemutakhiran analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan, data homebase, linearitas dosen, kebutuhan tenaga profesional, dan formasi prioritas. Penataan awal dilakukan terhadap program studi dan unit yang memiliki kesenjangan paling besar.

Periode 2026–2027 diarahkan pada pelaksanaan redistribusi, penataan homebase, pemenuhan formasi, dan penempatan berbasis kompetensi. Pada periode 2028–2029, program difokuskan pada penyelesaian kesenjangan yang masih tersisa dan penguatan sistem pemantauan kebutuhan secara digital.

Pada akhir tahun 2029, seluruh program studi ditargetkan memenuhi jumlah minimal dosen tetap homebase. Kesesuaian bidang ilmu dosen dengan program studi ditargetkan mencapai 97 persen, pemenuhan tenaga profesional mencapai 80 persen, kesesuaian penempatan tenaga kependidikan mencapai 95 persen, dan pemenuhan kebutuhan rekrutmen berdasarkan formasi prioritas mencapai 80 persen.

4.4.2 Program Peningkatan Kualifikasi Akademik Dosen

Program Peningkatan Kualifikasi Akademik Dosen ditargetkan meningkatkan proporsi dosen berkualifikasi doktor dari kondisi awal tahun 2024 menuju 56 persen pada tahun 2029. Pencapaian target dilakukan melalui pemetaan dosen yang belum berkualifikasi doktor, penetapan bidang studi prioritas, fasilitasi tugas belajar dan izin belajar, akses beasiswa, bantuan penyelesaian studi, serta pemantauan kemajuan pendidikan.

Target tahunan harus memperhatikan jumlah dosen yang sedang menempuh studi, proyeksi kelulusan, masa kerja, kebutuhan bidang keilmuan, dan kemampuan program



studi dalam menata beban kerja. Program studi yang memiliki proporsi dosen doktor rendah dan bidang ilmu yang belum terpenuhi menjadi prioritas.

Pencapaian target tidak hanya dinilai dari pertambahan jumlah lulusan doktor, tetapi juga dari kesesuaian bidang studi, ketepatan waktu penyelesaian, penempatan kembali setelah studi, serta kontribusinya terhadap pembelajaran, penelitian, publikasi, pengabdian, dan pengembangan program studi.

4.4.3 Program Pengembangan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan

Program Pengembangan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan ditargetkan membangun sistem pengembangan yang berbasis pemetaan kesenjangan kompetensi dan rencana pengembangan individu. Pada tahun 2025, universitas memprioritaskan penetapan standar kompetensi, pemetaan kebutuhan, penyusunan rencana pengembangan individu, dan penataan basis data pelatihan serta sertifikasi.

Cakupan rencana pengembangan individu ditargetkan meningkat secara bertahap hingga menjangkau seluruh dosen dan tenaga kependidikan pada tahun 2029. Hasil pemetaan kompetensi yang ditindaklanjuti ditargetkan mencapai 85 persen pada akhir periode.

Pengembangan kompetensi mencakup kompetensi pedagogik, profesional, teknis, manajerial, sosial kultural, digital, penelitian, publikasi, pelayanan, dan bahasa asing. Pegawai yang menjadi prioritas meliputi dosen dan tenaga kependidikan dengan kesenjangan kompetensi tinggi, calon suksesor, pengelola layanan strategis, serta pegawai yang dipersiapkan untuk kenaikan jabatan atau penugasan tertentu.

Target kompetensi bahasa asing bagi kelompok pegawai yang diwajibkan mencapai 60 persen pada tahun 2029. Adapun proporsi ASN dengan Indeks Profesionalisme ASN sekurang-kurangnya kategori sedang ditargetkan mencapai 90 persen.

4.4.4 Program Percepatan Jabatan Akademik dan Kepemimpinan Keilmuan

Program Percepatan Jabatan Akademik dan Penguatan Kepemimpinan Keilmuan diarahkan untuk meningkatkan proporsi Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar, serta memperkuat rekognisi kepakaran dosen. Proporsi dosen pada jabatan Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar ditargetkan mencapai 85,72 persen pada tahun 2029.

Dosen potensial ditetapkan berdasarkan kualifikasi, masa kerja, pangkat, angka kredit, publikasi, rekognisi, dan kesiapan dokumen. Cakupan dosen potensial yang mengikuti program akselerasi Lektor Kepala dan Guru Besar ditargetkan meningkat dari 30 persen pada tahun 2025 menjadi 90 persen pada tahun 2029.

Program dilaksanakan melalui klinik jabatan akademik, penyusunan peta jalan individual, mentoring, pendampingan publikasi, pemenuhan angka kredit, verifikasi dokumen, dan pemantauan kemajuan usulan. Keberhasilan program diukur dari cakupan



pendampingan, ketepatan proses, peningkatan jumlah usulan yang memenuhi syarat, dan kenaikan jabatan akademik yang ditetapkan.

4.4.5 Program Penguatan Diseminasi, Jejaring, dan Rekognisi Keilmuan

Program Penguatan Diseminasi, Jejaring, dan Rekognisi Keilmuan ditargetkan meningkatkan partisipasi dosen dalam forum ilmiah, penyebarluasan pengetahuan melalui media, keaktifan dalam asosiasi profesi, serta pengakuan eksternal terhadap keahlian dosen dan tenaga kependidikan.

Pada tahun 2029, partisipasi dosen sebagai peserta atau pemakalah dalam forum ilmiah ditargetkan mencapai 40 persen. Dosen yang melakukan diseminasi melalui media kredibel ditargetkan mencapai 35 persen, sedangkan dosen yang aktif dalam organisasi profesi atau asosiasi keilmuan ditargetkan mencapai 75 persen.

Rekognisi eksternal dosen dan tenaga kependidikan sebagai dosen tamu, trainer, reviewer, editor, asesor, narasumber, atau tenaga ahli ditargetkan mencapai 18 persen. Seluruh dosen juga ditargetkan memiliki Sinta ID aktif, valid, termutakhirkan, dan terhubung dengan afiliasi universitas pada akhir periode.

4.4.6 Program Profesionalisasi dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan

Program Profesionalisasi dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan ditargetkan meningkatkan kualifikasi pendidikan, pemenuhan jabatan fungsional, sertifikasi, kesesuaian penempatan, serta ketepatan kenaikan pangkat dan jenjang jabatan.

Proporsi tenaga kependidikan berkualifikasi magister atau doktor yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan organisasi ditargetkan mencapai 27 persen pada tahun 2029. Kesesuaian penempatan tenaga kependidikan berdasarkan kompetensi, jabatan, dan beban kerja ditargetkan mencapai 95 persen.

Kenaikan pangkat atau jenjang jabatan tepat waktu bagi pegawai yang telah memenuhi persyaratan ditargetkan mencapai 95 persen. Pengembangan karier didukung melalui penyusunan pola karier, rencana pengembangan individu, pelatihan, sertifikasi, rotasi, coaching, mentoring, dan penugasan pengembangan.

4.4.7 Program Manajemen Talenta, Regenerasi, dan Suksesi

Program Manajemen Talenta, Regenerasi, dan Suksesi ditargetkan membentuk sistem pengelolaan talenta yang mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan, fungsi kritis, dan kompetensi strategis. Tahun 2025 digunakan untuk menetapkan kebijakan, kriteria talenta, jabatan kritis, dan mekanisme pemetaan.



Cakupan jabatan atau fungsi kritis yang memiliki calon suksesor ditargetkan meningkat dari 20 persen pada tahun 2025 menjadi 100 persen pada tahun 2029. Setiap calon suksesor harus memiliki profil kompetensi, rencana pengembangan individu, dan rekam kemajuan pengembangan.

Pegawai sasaran yang mengikuti transfer pengetahuan, kaderisasi, coaching, atau mentoring ditargetkan mencapai 70 persen pada akhir periode. Program diprioritaskan pada pegawai yang akan memasuki masa pensiun, pemilik kompetensi langka, calon pemimpin, dan pelaksana fungsi kritis.

4.4.8 Program Penguatan Kinerja, Integritas, Kesejahteraan, dan Retensi

Program Penguatan Kinerja, Integritas, Kesejahteraan, dan Retensi ditargetkan membangun sistem pengelolaan kinerja yang objektif, adil, dan terhubung dengan pengembangan kompetensi, karier, remunerasi, penghargaan, serta retensi.

Retensi pegawai berkinerja tinggi dan pemilik kompetensi strategis ditargetkan mencapai 96 persen pada tahun 2029. Universitas perlu menetapkan kriteria pegawai berkinerja tinggi, kompetensi strategis, faktor risiko kehilangan pegawai, serta bentuk intervensi retensi yang dapat diterapkan.

Ketepatan layanan pengembangan pangkat dan jenjang jabatan ditargetkan mencapai 95 persen, sedangkan layanan sumber daya manusia yang selesai sesuai standar waktu juga ditargetkan mencapai 95 persen. Pengukuran kepuasan pegawai, evaluasi integritas, serta tindak lanjut hasil survei dilakukan secara berkala sebagai dasar perbaikan kebijakan.

4.4.9 Program Transformasi Digital Pengelolaan dan Layanan SDM

Program Transformasi Digital Pengelolaan dan Layanan Sumber Daya Manusia ditargetkan mewujudkan satu data dan layanan SDM yang terintegrasi, efisien, aman, transparan, dan mudah ditelusuri.

Persentase layanan SDM yang terdigitalisasi dan terintegrasi ditargetkan meningkat dari 35 persen pada tahun 2025 menjadi 95 persen pada tahun 2029. Layanan yang diprioritaskan meliputi kenaikan pangkat, jenjang jabatan, jabatan akademik, tugas belajar, izin belajar, mutasi, cuti, pensiun, pengembangan kompetensi, formasi, dan rekrutmen.

Kualitas data SDM yang valid, lengkap, konsisten, dan termutakhirkan ditargetkan mencapai 98 persen pada akhir periode. Adapun layanan yang diselesaikan sesuai standar waktu ditargetkan mencapai 95 persen. Pencapaian target didukung melalui standarisasi data, integrasi antarsistem, rekonsiliasi berkala, pengendalian akses, audit log, dan peningkatan kompetensi pengelola.



4.4.10 Program Monitoring, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan Berkelanjutan

Program Monitoring, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan Berkelanjutan ditargetkan memastikan seluruh indikator dan program pengembangan sumber daya manusia diukur, dianalisis, dan ditindaklanjuti secara konsisten.

Seluruh indikator ditargetkan memiliki metadata yang telah disahkan, mencakup definisi operasional, formula, baseline, target, sumber data, frekuensi pengukuran, penanggung jawab, dan mekanisme validasi. Pengukuran dilaksanakan sesuai jadwal dan dilaporkan melalui evaluasi semester serta tahunan.

Setiap indikator yang belum mencapai target wajib memiliki analisis penyebab, identifikasi risiko, dan rencana tindak lanjut. Penyelesaian tindak lanjut dipantau sampai dinyatakan efektif. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki kegiatan, menyesuaikan alokasi pendanaan, memperkuat regulasi, dan menetapkan prioritas pada tahun berikutnya.

Target program prioritas merupakan jembatan antara indikator kinerja dan pelaksanaan kegiatan. Setiap program harus dijabarkan lebih lanjut ke dalam rencana kerja tahunan, volume keluaran, jadwal, unit pelaksana, kebutuhan pendanaan, risiko, dan bukti capaian.

Target akhir program tidak dapat dicapai hanya melalui pelaksanaan kegiatan pada unit pengelola sumber daya manusia. Pencapaiannya memerlukan kontribusi fakultas, pascasarjana, program studi, biro, lembaga, unit pelaksana teknis, pengelola sistem informasi, serta pimpinan pada setiap tingkat organisasi.

Evaluasi target program dilakukan dengan membandingkan kemajuan kegiatan, keluaran yang dihasilkan, capaian indikator, penggunaan anggaran, dan perubahan kondisi sumber daya manusia. Hasil evaluasi menjadi dasar pengendalian pelaksanaan program dan penyempurnaan intervensi pada tahun berikutnya.

4.5 Kerangka Pendanaan Pengembangan SDM

Target program prioritas merupakan jembatan antara indikator kinerja dan pelaksanaan kegiatan. Setiap program harus dijabarkan lebih lanjut ke dalam rencana kerja tahunan, volume keluaran, jadwal, unit pelaksana, kebutuhan pendanaan, risiko, dan bukti capaian.

Target akhir program tidak dapat dicapai hanya melalui pelaksanaan kegiatan pada unit pengelola sumber daya manusia. Pencapaiannya memerlukan kontribusi fakultas, pascasarjana, program studi, biro, lembaga, unit pelaksana teknis, pengelola sistem informasi, serta pimpinan pada setiap tingkat organisasi.

Evaluasi target program dilakukan dengan membandingkan kemajuan kegiatan, keluaran yang dihasilkan, capaian indikator, penggunaan anggaran, dan perubahan kondisi



sumber daya manusia. Hasil evaluasi menjadi dasar pengendalian pelaksanaan program dan penyempurnaan intervensi pada tahun berikutnya.

4.5.1 Prinsip Pendana

Pendanaan pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 dilaksanakan berdasarkan prinsip keselarasan, prioritas, berbasis kinerja, efisiensi, efektivitas, keadilan, akuntabilitas, keberlanjutan, fleksibilitas terkendali, dan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan.

Keselarasan berarti bahwa setiap alokasi pendanaan harus mendukung sasaran strategis, indikator kinerja resmi, IKFP-SDM, dan program prioritas yang telah ditetapkan. Kegiatan yang tidak memiliki kontribusi yang jelas terhadap target kinerja tidak menjadi prioritas dalam pengalokasian anggaran.

Prinsip prioritas diterapkan dengan mengutamakan program yang menjawab kesenjangan paling mendesak, memiliki dampak luas, berisiko tinggi apabila tidak dilaksanakan, dan memberikan kontribusi signifikan terhadap mutu akademik serta tata kelola universitas. Prioritas dapat berbeda setiap tahun mengikuti kondisi capaian dan kebutuhan aktual.

Pendanaan berbasis kinerja mengharuskan hubungan yang jelas antara anggaran, keluaran, hasil, dan indikator. Besaran anggaran tidak menjadi satu-satunya ukuran keberhasilan. Keberhasilan dinilai berdasarkan ketercapaian target, mutu keluaran, kemanfaatan, efisiensi biaya, dan keberlanjutan dampak program.

Efisiensi dan efektivitas diterapkan melalui pemilihan metode pelaksanaan yang menghasilkan manfaat optimal dengan penggunaan sumber daya yang rasional. Pelatihan, sertifikasi, studi lanjut, pendampingan, digitalisasi, dan kegiatan lainnya harus didasarkan pada analisis kebutuhan serta tidak dilakukan secara berulang tanpa evaluasi dampak.

Prinsip keadilan menghendaki distribusi pendanaan yang mempertimbangkan kesenjangan antarprogram studi dan unit kerja. Unit yang memiliki kekurangan dosen homebase, kualifikasi rendah, kebutuhan tenaga profesional tinggi, risiko pensiun besar, atau kapasitas layanan terbatas dapat memperoleh prioritas lebih tinggi berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan.

Akuntabilitas diwujudkan melalui perencanaan yang jelas, pelaksanaan sesuai ketentuan, dokumentasi bukti keluaran, pelaporan keuangan dan kinerja, serta evaluasi atas manfaat program. Setiap unit penerima atau pelaksana kegiatan bertanggung jawab terhadap penggunaan anggaran dan pencapaian target yang telah disepakati.

Keberlanjutan berarti bahwa pendanaan tidak hanya berorientasi pada kegiatan satu tahun, tetapi memperhatikan kesinambungan program sampai target akhir periode

tercapai. Program studi lanjut, akselerasi jabatan akademik, manajemen talenta, dan pengembangan sistem informasi harus didukung melalui perencanaan pendanaan multiyears sesuai ketentuan.

Fleksibilitas terkendali memungkinkan penyesuaian alokasi apabila terjadi perubahan kebijakan, kebutuhan mendesak, perubahan baseline, atau risiko yang signifikan. Penyesuaian harus didasarkan pada analisis, memperoleh persetujuan sesuai kewenangan, dan tetap menjaga pencapaian sasaran utama.

Tabel 4.7 Prinsip Pendanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

No.	Prinsip	Penerapan
1	Keselarasan	Pendanaan dikaitkan dengan sasaran, indikator, target, dan program prioritas.
2	Berbasis kinerja	Alokasi didasarkan pada keluaran dan hasil yang terukur.
3	Prioritas	Kesenjangan kritis dan program berdampak tinggi didahulukan.
4	Efisiensi	Penggunaan anggaran diarahkan pada biaya yang rasional dan menghindari duplikasi.
5	Efektivitas	Program dipilih berdasarkan kemampuan menghasilkan perubahan yang dibutuhkan.
6	Keadilan	Distribusi anggaran memperhatikan kondisi awal dan kesenjangan antarunit.
7	Akuntabilitas	Penggunaan dana didukung dokumen, bukti keluaran, dan laporan kinerja.
8	Keberlanjutan	Program strategis dijamin kesinambungannya selama periode perencanaan.
9	Adaptif	Penyesuaian dapat dilakukan berdasarkan perubahan kebijakan, risiko, dan hasil evaluasi.
10	Kepatuhan	Seluruh pendanaan mengikuti regulasi keuangan dan pengadaan yang berlaku.

4.5.2 Sumber Pendanaan

Pendanaan pengembangan sumber daya manusia dapat bersumber dari Rupiah Murni, Penerimaan Negara Bukan Pajak atau Badan Layanan Umum, hibah, kerja sama, serta sumber lain yang sah sesuai ketentuan. Pemanfaatan setiap sumber pendanaan disesuaikan dengan karakteristik kegiatan, ketentuan penggunaan dana, jangka waktu program, dan kewenangan pengelolaannya.

Rupiah Murni diprioritaskan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi, kebijakan nasional, pengembangan aparatur, serta kegiatan yang pembiayaannya ditetapkan melalui mekanisme anggaran pemerintah. Pemanfaatannya mengikuti pagu, klasifikasi anggaran, standar biaya, dan ketentuan pelaksanaan yang berlaku.

Pendanaan PNB/BLU dapat digunakan untuk memperkuat fleksibilitas pengembangan sumber daya manusia, antara lain pelatihan, sertifikasi, bantuan studi lanjut, pengembangan jabatan akademik, penghargaan kinerja, pengembangan sistem informasi, dan pemenuhan tenaga profesional sesuai kemampuan keuangan universitas serta ketentuan pengelolaan BLU.

Hibah dapat berasal dari kementerian, lembaga, pemerintah daerah, perguruan tinggi mitra, lembaga donor, organisasi internasional, atau pihak lain yang sah. Pemanfaatan hibah diarahkan pada pengembangan kapasitas, mobilitas akademik, sertifikasi, penelitian, internasionalisasi, transformasi digital, dan pengembangan program inovatif.

Kerja sama dapat dilaksanakan melalui pembiayaan bersama, penyediaan narasumber, pertukaran tenaga ahli, fasilitas pelatihan, magang, sertifikasi, beasiswa, pengembangan sistem, atau bentuk dukungan lain yang memberikan manfaat langsung terhadap peningkatan kualitas dosen dan tenaga kependidikan.

Sumber lain yang sah dapat digunakan sepanjang tidak menimbulkan konflik kepentingan, tidak mengurangi independensi universitas, tidak bertentangan dengan peraturan, dan dicatat melalui mekanisme pengelolaan keuangan yang transparan serta dapat diaudit.

Tabel 4.8 Sumber Pendanaan dan Pemanfaatannya

Sumber Pendanaan	Pemanfaatan Utama	Ketentuan Pengelolaan
Rupiah Murni	Pengembangan aparatur, program prioritas pemerintah, layanan dasar, dan kegiatan sesuai tugas fungsi	Mengikuti DIPA, standar biaya, serta ketentuan keuangan negara
PNBP/BLU	Studi lanjut, pelatihan, sertifikasi, penghargaan, kesejahteraan, digitalisasi, dan kebutuhan strategis universitas	Mengikuti RBA, kemampuan keuangan BLU, dan ketentuan internal
Hibah	Pengembangan kapasitas, inovasi, internasionalisasi, mobilitas, dan transformasi digital	Mengikuti perjanjian hibah dan ketentuan pemberi dana
Kerja sama	Pelatihan bersama, magang, sertifikasi, pertukaran ahli, pengembangan sistem, dan beasiswa	Mengikuti perjanjian kerja sama serta prinsip saling menguntungkan
Sumber lain yang sah	Dukungan pengembangan kompetensi dan program strategis lainnya	Tidak bertentangan dengan regulasi dan dikelola secara transparan

4.5.3 Prioritas Alokasi Pendanaan

Prioritas alokasi pendanaan ditentukan berdasarkan besarnya kesenjangan terhadap target, tingkat urgensi, dampak terhadap mutu universitas, jumlah penerima manfaat, risiko apabila program tidak dilaksanakan, kesiapan unit, dan ketersediaan alternatif pendanaan.



Prioritas pertama diarahkan pada pemenuhan kebutuhan minimal dan kewajiban standar, terutama pemenuhan dosen tetap homebase, peningkatan kualifikasi dosen, penataan jabatan fungsional tenaga kependidikan, serta pemenuhan tenaga profesional pada layanan akademik dan teknis strategis.

Prioritas kedua diarahkan pada program yang berdampak langsung terhadap kualitas akademik dan akreditasi, meliputi peningkatan kompetensi pedagogik, OBE, penelitian, publikasi, sertifikasi, kompetensi bahasa asing, percepatan Lektor Kepala dan Guru Besar, serta penguatan rekognisi keilmuan.

Prioritas ketiga diarahkan pada penguatan sistem merit, manajemen talenta, regenerasi, suksesi, dan transfer pengetahuan. Pendanaan pada kelompok ini diperlukan untuk mengurangi risiko kekosongan jabatan kritis, kehilangan pengetahuan kelembagaan, dan terputusnya kesinambungan kepemimpinan.

Prioritas keempat diarahkan pada transformasi digital data dan layanan sumber daya manusia. Pendanaan mencakup pengembangan arsitektur sistem, integrasi data, digitalisasi layanan, keamanan informasi, penguatan infrastruktur, peningkatan kapasitas pengelola, dan pemeliharaan sistem.

Prioritas kelima diarahkan pada penguatan kinerja, integritas, kesejahteraan, penghargaan, keselamatan kerja, dan retensi pegawai berkinerja tinggi. Pengalokasiannya dilakukan secara selektif, adil, berbasis kinerja, dan mempertimbangkan kemampuan keuangan universitas.

Prioritas berikutnya diberikan pada monitoring, evaluasi, validasi data, audit kualitas, serta peningkatan berkelanjutan. Meskipun kebutuhan biayanya relatif lebih kecil, kegiatan ini memiliki peran penting dalam menjamin efektivitas seluruh pendanaan pengembangan sumber daya manusia.

Tabel 4.9 Prioritas Alokasi Pendanaan Tahun 2025–2029

Tingkat Prioritas	Bidang Pendanaan	Pertimbangan Utama
Prioritas I	Pemenuhan dan pemerataan SDM	Pemenuhan standar minimal, kebutuhan program studi, layanan kritis, dan formasi prioritas
Prioritas II	Kualifikasi, kompetensi, sertifikasi, dan jabatan akademik	Dampak langsung terhadap mutu pembelajaran, akreditasi, riset, dan daya saing
Prioritas III	Sistem merit, manajemen talenta, regenerasi, dan suksesi	Keberlanjutan fungsi kritis dan kepemimpinan organisasi
Prioritas IV	Transformasi digital dan kualitas data	Efisiensi layanan, satu data, akurasi, dan pengambilan keputusan



Tingkat Prioritas	Bidang Pendanaan	Pertimbangan Utama
Prioritas V	Kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi	Produktivitas, motivasi, keadilan, serta pemeliharaan talenta strategis
Prioritas Pendukung	Monitoring, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan	Jaminan mutu, akuntabilitas, dan efektivitas penggunaan anggaran

4.5.4 Proyeksi Pendanaan Tahun 2025–2029

Proyeksi pendanaan disusun secara indikatif berdasarkan kebutuhan masing-masing program prioritas, tahapan pelaksanaan, target tahunan, dan kapasitas fiskal universitas. Proyeksi tersebut menjadi dasar awal dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran, tetapi tidak menggantikan proses penetapan anggaran tahunan.

Perhitungan kebutuhan pendanaan dilakukan dengan pendekatan biaya program. Setiap program dijabarkan menjadi kegiatan, volume, satuan biaya, periode pelaksanaan, dan hasil yang diharapkan. Kebutuhan biaya selanjutnya dikonsolidasikan untuk memperoleh proyeksi per program dan per tahun.

Untuk program yang bersifat multiyears, seperti studi lanjut, pengembangan sistem informasi, dan manajemen talenta, proyeksi harus memperhitungkan komitmen pembiayaan sampai program selesai. Pengalokasian sebagian biaya pada tahun pertama tanpa kepastian keberlanjutan dapat menimbulkan risiko kegagalan program dan pemborosan sumber daya.

Proyeksi pendanaan juga memperhatikan kemungkinan pembagian biaya antara universitas, unit kerja, mitra, penerima manfaat, dan sumber pembiayaan eksternal. Pembagian tersebut harus ditetapkan secara jelas agar tidak terjadi tumpang tindih atau kekosongan pembiayaan.

Nilai pendanaan dalam matriks final harus menggunakan angka yang telah diselaraskan dengan Matriks Kinerja dan Pendanaan universitas, Rencana Bisnis dan Anggaran, pagu indikatif, serta dokumen penganggaran lain yang berlaku. Apabila angka lima tahunan belum dapat ditetapkan secara pasti, penyajian dilakukan dalam bentuk kebutuhan indikatif dan diperbarui setiap tahun.

Tabel 4.10 Proyeksi Indikatif Pendanaan Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029 (dalam juta)

No.	Kelompok Pendanaan dan Program Prioritas yang Didukung	Dasar Indikator/Output Resmi	2025	2026	2027	2028	2029	Total 2025–2029
1	Peningkatan kualitas dosen dan tenaga kependidikan , mencakup: peningkatan kualifikasi akademik dosen; pengembangan kompetensi; percepatan jabatan akademik; diseminasi, jejaring, dan rekognisi; serta sebagian profesionalisasi tenaga kependidikan	SP.8; IKSP.8.2; SK.2132.4; IKS.2132.4.1–IKSK.2132.4.11; RO.2132.PDI.001; RO.2132.PDG.001	8.791	12.924	18.218	21.448	23.056	84.437
2	Perencanaan, pemenuhan, dan pemerataan SDM , termasuk penyusunan kebutuhan pegawai, formasi prioritas, penataan homebase, redistribusi, dan pemenuhan tenaga profesional	IKSK.2135.1.9	134	175	249	263	284	1.105
3	Penguatan profesionalisme dan sistem merit ASN	IKSK.2135.1.8	134	175	249	263	284	1.105
4	Penguatan kinerja, penghargaan, integritas, kesejahteraan, dan retensi pegawai	IKSK.2135.1.10	134	175	249	263	284	1.105
5	Pemetaan kompetensi, manajemen talenta,	IKSK.2135.1.11	270	352	496	525	566	2.209

No.	Kelompok Pendanaan dan Program Prioritas yang Didukung	Dasar Indikator/Output Resmi	2025	2026	2027	2028	2029	Total 2025–2029
	regenerasi, kaderisasi, dan suksesi							
6	Peningkatan kualitas layanan kepegawaian , termasuk layanan kenaikan pangkat, jabatan, tugas belajar, pensiun, dan pelayanan administrasi SDM	IKSK.2135.1.43	134	175	249	263	282	1.103
7	Transformasi digital pengelolaan data dan layanan SDM , termasuk integrasi sistem, kualitas data, layanan mandiri, keamanan, dan dashboard SDM	Indeks kualitas layanan sistem informasi dan transformasi digital universitas; indikator digitalisasi dan integrasi layanan SDM	403	527	744	790	851	3.315
8	Monitoring, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan berkelanjutan	Melekat pada seluruh indikator dan kelompok pendanaan di atas	Terintegrasi	Terintegrasi	Terintegrasi	Terintegrasi	Terintegrasi	Tidak dihitung terpisah
	Jumlah Pendanaan Indikatif SDM		10.000	14.503	20.454	23.815	25.607	94.379



Proyeksi pendanaan pada Tabel 4.10 disusun berdasarkan kelompok indikator dan output resmi dalam Matriks Kinerja dan Pendanaan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 yang memiliki keterkaitan langsung dengan pengembangan sumber daya manusia. Pengelompokan dilakukan untuk menghindari penghitungan ganda karena satu alokasi pendanaan resmi dapat mendukung lebih dari satu program prioritas dalam Renstra Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pendanaan peningkatan kualitas dosen dan tenaga kependidikan merupakan komponen terbesar, dengan alokasi indikatif sebesar Rp8.791 juta pada tahun 2025 dan meningkat menjadi Rp23.056 juta pada tahun 2029. Pendanaan tersebut diarahkan untuk mendukung peningkatan kualifikasi akademik, sertifikasi, pengembangan kompetensi, pengalaman profesional, percepatan jabatan akademik, kompetensi pedagogik, serta penguatan rekognisi dosen dan tenaga kependidikan.

Pendanaan tata kelola sumber daya manusia diarahkan pada penguatan profesionalisme ASN, penyusunan kebutuhan pegawai, pemetaan kompetensi, penghargaan kinerja, manajemen talenta, regenerasi, suksesi, dan peningkatan kualitas layanan kepegawaian. Pendanaan ini mendukung perubahan pengelolaan kepegawaian dari pendekatan administratif menuju pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis sistem merit, kompetensi, kinerja, dan kebutuhan organisasi.

Pendanaan transformasi digital diarahkan pada integrasi data dan layanan kepegawaian, digitalisasi proses kenaikan pangkat dan jabatan, layanan tugas belajar dan izin belajar, pengembangan kompetensi, perencanaan kebutuhan pegawai, serta penyediaan dashboard pengambilan keputusan. Pendanaan juga mencakup standardisasi data, rekonsiliasi antarsistem, keamanan informasi, audit log, pemeliharaan sistem, dan peningkatan kapasitas pengguna.

Secara keseluruhan, kebutuhan pendanaan indikatif pengembangan sumber daya manusia selama periode 2025–2029 sebesar Rp94.379 juta atau Rp94,379 miliar. Nilai tersebut merupakan hasil konsolidasi pendanaan resmi yang berkaitan langsung dengan indikator dan program pengembangan sumber daya manusia serta tidak memasukkan ulang anggaran yang sama pada beberapa program prioritas.

Nilai pendanaan bersifat indikatif dan dijabarkan setiap tahun melalui rencana kerja dan anggaran, Rencana Bisnis dan Anggaran, DIPA, serta dokumen pelaksanaan anggaran lainnya. Penyesuaian tahunan dapat dilakukan berdasarkan pagu yang tersedia, capaian indikator, kebutuhan aktual, risiko pelaksanaan, dan hasil evaluasi, tanpa mengubah arah pencapaian target akhir tahun 2029.

4.5.5 Efisiensi, Akuntabilitas, dan Keberlanjutan Pendanaan

Efisiensi pendanaan dilakukan melalui konsolidasi kegiatan sejenis, penggunaan sistem pembelajaran digital, pemanfaatan narasumber internal yang kompeten, pelaksanaan pelatihan berbasis kebutuhan, kerja sama pembiayaan, dan penggunaan fasilitas universitas secara optimal. Efisiensi tidak boleh mengurangi mutu keluaran atau menghambat pencapaian target.

Kegiatan pengembangan kompetensi perlu dirancang berdasarkan hasil pemetaan dan rencana pengembangan individu. Pelatihan yang tidak relevan dengan kebutuhan jabatan, tidak memiliki tindak lanjut, atau tidak menunjukkan perubahan kinerja perlu dikurangi dan dialihkan pada intervensi yang lebih efektif.

Akuntabilitas pendanaan dilaksanakan melalui keterkaitan yang jelas antara dokumen anggaran, kontrak kinerja, pelaksanaan kegiatan, keluaran, bukti pengeluaran, dan capaian indikator. Laporan keuangan dan laporan kinerja harus memungkinkan penelusuran kontribusi anggaran terhadap hasil pengembangan sumber daya manusia.

Evaluasi efisiensi dapat menggunakan perbandingan antara anggaran dan volume keluaran, biaya per peserta, biaya per sertifikasi, biaya per lulusan studi lanjut, biaya per kenaikan jabatan, atau ukuran lain yang relevan. Evaluasi efektivitas dilakukan dengan menilai perubahan kompetensi, kinerja, mutu layanan, jabatan, dan capaian indikator setelah program dilaksanakan.

Keberlanjutan pendanaan dijaga melalui penyusunan proyeksi multiyears, diversifikasi sumber dana, perlindungan terhadap program prioritas, pengembangan kerja sama, dan integrasi program ke dalam perencanaan tahunan. Universitas perlu menghindari penghentian program strategis hanya karena perubahan alokasi tahunan tanpa analisis risiko dan dampak.

Program yang menghasilkan kewajiban jangka panjang harus disertai perhitungan biaya total kepemilikan. Pengembangan sistem digital, misalnya, tidak hanya menghitung biaya pembangunan, tetapi juga biaya integrasi, lisensi, pemeliharaan, keamanan, pembaruan, pencadangan, peningkatan kapasitas pengguna, dan dukungan teknis.

Hasil evaluasi pendanaan digunakan untuk memperbaiki komposisi alokasi, menghentikan kegiatan yang tidak efektif, memperluas program yang berdampak tinggi, serta menetapkan prioritas tahun berikutnya. Dengan demikian, pengendalian pendanaan menjadi bagian dari peningkatan berkelanjutan dan bukan hanya pemeriksaan administratif.

Tabel 4.11 Instrumen Evaluasi Pendanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Aspek Evaluasi	Pertanyaan Utama	Bukti yang Digunakan
Keselaran	Apakah anggaran mendukung indikator dan target yang ditetapkan?	Matriks keterkaitan anggaran, program, dan indikator
Efisiensi	Apakah keluaran dicapai dengan biaya yang wajar?	Realisasi anggaran, volume keluaran, biaya satuan
Efektivitas	Apakah program menghasilkan perubahan yang diharapkan?	Data sebelum dan sesudah program, capaian indikator
Pemerataan	Apakah alokasi menjawab kesenjangan antarunit?	Data baseline, penerima manfaat, distribusi anggaran
Akuntabilitas	Apakah penggunaan dana dan keluarannya dapat ditelusuri?	Dokumen anggaran, bukti pengeluaran, laporan kegiatan
Keberlanjutan	Apakah program memiliki dukungan pembiayaan sampai selesai?	Proyeksi multiyears, komitmen pendanaan, rencana lanjutan
Risiko	Apakah risiko pendanaan telah diidentifikasi dan dimitigasi?	Register risiko, rencana mitigasi, evaluasi pelaksanaan

4.6 Matriks Target Kinerja dan Pendanaan

Matriks target kinerja dan pendanaan disusun untuk menunjukkan keterkaitan langsung antara sasaran strategis, indikator kinerja, program prioritas, target akhir periode, unit penanggung jawab, dan dukungan pendanaan. Matriks ini menjadi instrumen integrasi antara perencanaan kinerja dan penganggaran pengembangan sumber daya manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.

Penyusunan matriks didasarkan pada indikator resmi universitas yang meliputi IKSP, IKSK, dan IKRO, serta Indikator Kinerja Fungsional Pengembangan Sumber Daya Manusia. Indikator resmi menjadi dasar akuntabilitas kinerja universitas, sedangkan IKFP-SDM digunakan untuk memperjelas hasil operasional yang harus dicapai melalui program pengembangan dosen dan tenaga kependidikan.

Pendanaan dalam matriks merupakan pendanaan indikatif yang telah dipetakan dari Matriks Kinerja dan Pendanaan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029. Karena satu kelompok pendanaan dapat mendukung beberapa indikator dan program prioritas, nilai pendanaan disajikan berdasarkan kelompok program untuk menghindari penghitungan ganda.

Tabel 4.12 Matriks Target Kinerja dan Pendanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029

No.	Kode	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline 2024	Target Kinerja					Pendanaan					Total Dana
					2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
1	IKSK.2132.4.1	Persentase dosen berkualifikasi akademik S3	Persen	43,2	47	48	51	53	56	610	885	1.249	1.454	1.563	5.761
2	IKSK.2132.4.2	Persentase dosen yang mempunyai pengalaman di luar kampus	Persen	N/A	10,0	12,0	14,0	16,0	18,0	407	590	832	969	1.042	3.840
3	IKSK.2132.4.3	Persentase dosen yang menduduki jabatan akademik Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar	Persen	33,27	40,25	45,65	48,40	50,52	55,72	509	738	1.040	1.211	1.303	4.801
4	IKSK.2132.4.4	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh program peningkatan kompetensi	Persen	N/A	10	12	14	16	18	407	590	832	969	1.042	3.840
5	IKSK.2132.4.5	Persentase dosen yang menjadi narasumber pada forum atau konferensi nasional dan internasional	Persen	13,6	14	16	18	20	25	204	295	416	485	521	1.921
6	IKSK.2132.4.7	Persentase pemenuhan tenaga kependidikan pada jenjang jabatan fungsional	Persen	N/A	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	407	590	832	969	1.042	3.840

No.	Kode	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline 2024	Target Kinerja					Pendanaan					Total Dana
					2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
7	IKSK.2132.4.8	Persentase dosen yang memiliki Sinta ID aktif	Persen	N/A	75	76	77	78	79	204	295	416	485	521	1.921
8	IKSK.2132.4.9	Persentase dosen dengan kinerja pembelajaran berkategori baik dan sangat baik	Persen	90	94	95	97	99	100	305	443	624	727	782	2.881
9	IKSK.2132.4.10	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh sertifikasi kompetensi atau profesi internasional	Persen	80	82	84	86	88	90	407	590	832	969	1.042	3.840
10	IKSK.2132.4.11	Persentase dosen yang mengikuti peningkatan kompetensi pedagogik, OBE, asesmen autentik, microteaching, pembelajaran digital, atau desain pembelajaran	Persen	5	8	12	16	20	25	407	590	832	969	1.042	3.840
11	IKSK.2135.1.8	Indeks Profesionalisme ASN	Nilai	N/A	70,6	73,27	75,73	77,27	80,04	305	443	624	727	782	2.881
12	IKSK.2135.1.9	Persentase unit yang memiliki rencana kebutuhan dan pengadaan pegawai sesuai	Persen	80	81	82	83	88	89	305	443	624	727	782	2.881

No.	Kode	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline 2024	Target Kinerja					Pendanaan					Total Dana
					2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
		kebutuhan organisasi													
13	IKSK.2135.1.10	Persentase peningkatan kualitas pengelolaan kinerja dan pemberian penghargaan kepada ASN	Persen	N/A	5	6	7	8	9	204	295	416	484	521	1.920
14	IKSK.2135.1.11	Persentase peningkatan kualitas pemetaan kompetensi dan pengembangan karier ASN	Persen	47,5	50	52,5	55	57,5	60	305	443	624	727	782	2.881
15	IKSK.2135.1.43	Persentase peningkatan kualitas layanan kepegawaian	Persen	N/A	70	73	75	78	80	509	738	1.040	1.211	1.303	4.801
		Subtotal IKS								5.795	8.478	11.993	14.072	15.268	55.606
16	IKRO.2132.PDI.001.2	Jumlah dosen yang tersertifikasi	Dosen	513	680	790	820	850	870	814	1.180	1.665	1.938	2.084	7.681
17	IKRO.2132.PDG.001.5	Jumlah dosen asing yang difasilitasi dalam pembelajaran	Dosen	N/A	8	16	24	32	40	509	738	1.040	1.211	1.303	4.801
18	IKRO.2135.EBC.954.1	Jumlah ASN dengan Indeks Profesionalisme ASN sekurang-kurangnya berkategori baik	Pegawai	N/A	500	550	600	625	675	407	590	832	969	1.042	3.840
19	IKRO.2135.EBC.954.2	Jumlah dokumen konsolidasi rencana	Dokumen	N/A	1	1	1	1	1	204	295	416	484	521	1.920

No.	Kode	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline 2024	Target Kinerja					Pendanaan					Total Dana
					2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
		kebutuhan dan pengadaan pegawai													
20	IKRO.2135.EBC.954.3	Jumlah ASN yang memperoleh penghargaan sebagai pegawai teladan atau inspiratif	Pegawai	N/A	20	24	28	32	36	204	295	416	484	521	1.920
21	IKRO.2135.EBC.996.1	Jumlah ASN yang memperoleh sertifikat pemetaan kompetensi	Pegawai	N/A	365	369	373	377	381	509	738	1.040	1.211	1.302	4.800
		Subtotal IKRO								2.647	3.836	5.409	6.297	6.773	24.962
22	IKFP-SDM.01	Persentase program studi yang memenuhi jumlah minimal dosen tetap homebase	Persen	80,30	85	88	92	96	100	122	177	250	291	313	1.153
23	IKFP-SDM.02	Persentase dosen yang bidang keilmuannya sesuai dengan program studi tempat penugasan atau homebase	Persen	N/A	85	88	91	94	97	102	148	208	242	261	961
24	IKFP-SDM.03	Persentase pemenuhan kebutuhan tenaga profesional pada unit akademik dan unit teknis strategis	Persen	N/A	60	65	70	75	80	102	148	208	242	261	961

No.	Kode	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline 2024	Target Kinerja					Pendanaan					Total Dana
					2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
25	IKFP-SDM.04	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki rencana pengembangan individu	Persen	N/A	25	45	65	85	100	81	118	167	194	208	768
26	IKFP-SDM.05	Persentase hasil pemetaan kompetensi yang ditindaklanjuti melalui pengembangan kompetensi, penugasan, atau pengembangan karier	Persen	N/A	20	35	50	70	85	81	118	167	194	208	768
27	IKFP-SDM.06	Persentase tenaga kependidikan yang penempatannya sesuai dengan kompetensi, jabatan, dan beban kerja	Persen	N/A	75	80	85	90	95	81	118	167	194	208	768
28	IKFP-SDM.07	Persentase jabatan atau fungsi kritis yang telah memiliki calon suksesor	Persen	N/A	20	40	60	80	100	81	118	167	194	208	768
29	IKFP-SDM.08	Persentase pegawai yang mengikuti transfer pengetahuan, kaderisasi, coaching, atau mentoring	Persen	N/A	15	25	40	55	70	71	103	146	170	182	672

No.	Kode	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline 2024	Target Kinerja					Pendanaan					Total Dana
					2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
30	IKFP-SDM.09	Persentase pegawai berkinerja tinggi atau pemilik kompetensi strategis yang dapat dipertahankan	Persen	N/A	90	92	94	95	96	61	88	125	145	156	575
31	IKFP-SDM.10	Persentase layanan sumber daya manusia yang telah terdigitalisasi dan terintegrasi	Persen	N/A	35	50	65	80	95	122	177	250	291	313	1.153
32	IKFP-SDM.11	Persentase data sumber daya manusia yang valid, lengkap, konsisten, dan termutakhirkan	Persen	N/A	80	85	90	95	98	102	148	208	242	261	961
33	IKFP-SDM.12	Persentase layanan sumber daya manusia yang diselesaikan sesuai standar waktu layanan	Persen	N/A	75	80	85	90	95	102	148	208	242	261	961
34	IKFP-SDM.13	Persentase dosen yang berpartisipasi sebagai peserta atau pemakalah dalam forum ilmiah nasional dan internasional	Persen	N/A	20	25	30	35	40	81	118	167	194	208	768
35	IKFP-SDM.14	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang	Persen	N/A	8	10	12	15	18	71	103	146	170	182	672

No.	Kode	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline 2024	Target Kinerja					Pendanaan					Total Dana
					2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
		memperoleh rekognisi eksternal													
36	IKFP-SDM.15	Persentase dosen yang melakukan diseminasi keilmuan melalui media yang kredibel	Persen	N/A	15	20	25	30	35	61	88	125	145	156	575
37	IKFP-SDM.16	Persentase dosen yang aktif dalam organisasi profesi atau asosiasi keilmuan	Persen	N/A	35	45	55	65	75	61	88	125	145	156	575
38	IKFP-SDM.17	Persentase tenaga kependidikan berkualifikasi magister atau doktor sesuai kebutuhan jabatan dan organisasi	Persen	N/A	15	18	21	24	27	71	103	146	170	182	672
39	IKFP-SDM.18	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh kenaikan pangkat atau jenjang jabatan tepat waktu	Persen	N/A	75	80	85	90	95	81	118	167	194	208	768
40	IKFP-SDM.19	Persentase dosen potensial yang mengikuti program akselerasi Lektor Kepala dan Guru Besar	Persen	N/A	30	45	60	75	90	81	118	167	194	208	768

No.	Kode	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline 2024	Target Kinerja					Pendanaan					Total Dana
					2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
41	IKFP-SDM.20	Persentase pemenuhan kebutuhan rekrutmen berdasarkan formasi prioritas	Persen	N/A	40	50	60	70	80	81	118	166	194	208	767
42	IKFP-SDM.21	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memenuhi standar kompetensi bahasa asing	Persen	N/A	20	30	40	50	60	81	118	166	194	208	767
43	IKFP-SDM.22	Persentase ASN yang mencapai Indeks Profesionalisme ASN sekurang-kurangnya kategori sedang	Persen	N/A	70	75	80	85	90	81	118	166	194	208	767
		Subtotal IKFP-SDM								1.558	2.189	3.052	3.446	3.566	13.811
		TOTAL PENDANAAN PENGEMBANGAN SDM								10.000	14.503	20.454	23.815	25.607	94.379

Tabel 4.12 menyajikan target kinerja dan kerangka pendanaan secara tahunan untuk seluruh indikator yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Target kinerja ditempatkan dalam kolom tahun 2025 sampai dengan 2029 agar perkembangan capaian setiap indikator dapat dipantau, dibandingkan, dan dievaluasi pada setiap periode pelaksanaan.

Pendanaan dalam tabel dinyatakan dalam juta rupiah dan didistribusikan kepada IKSK, IKRO, dan IKFP-SDM berdasarkan tingkat kepentingan indikator, besarnya kesenjangan terhadap kondisi yang diharapkan, cakupan penerima manfaat, kompleksitas intervensi, kebutuhan pengembangan sistem, dan kontribusi indikator terhadap pencapaian sasaran strategis.



Indikator kualifikasi akademik, sertifikasi, jabatan akademik, peningkatan kompetensi, profesionalisme ASN, pemetaan kompetensi, kualitas layanan kepegawaian, dan transformasi digital memperoleh dukungan pendanaan yang relatif lebih besar karena memerlukan intervensi berkelanjutan, kegiatan multiyears, pendampingan, pengembangan sistem, sertifikasi, dan pembiayaan profesional.

Pendanaan IKFP-SDM digunakan untuk memperkuat intervensi fungsional yang belum seluruhnya tercakup secara spesifik dalam indikator resmi. Pendanaan tersebut antara lain mendukung pemetaan linearitas, penataan homebase, penyusunan rencana pengembangan individu, tindak lanjut pemetaan kompetensi, manajemen talenta, regenerasi, integrasi data, digitalisasi layanan, diseminasi keilmuan, rekognisi eksternal, dan pengembangan kompetensi bahasa asing.

Keseluruhan distribusi pendanaan tetap berada dalam batas kumulatif sebesar Rp94.379 juta atau Rp94,379 miliar selama periode 2025–2029. Jumlah tersebut terdiri atas Rp10.000 juta pada tahun 2025, Rp14.503 juta pada tahun 2026, Rp20.454 juta pada tahun 2027, Rp23.815 juta pada tahun 2028, dan Rp25.607 juta pada tahun 2029.



Pendanaan pada tabel bersifat indikatif dan tidak membentuk pagu baru di luar Matriks Kinerja dan Pendanaan universitas. Dalam penyusunan RKA, RBA, dan DIPA, satu kegiatan dapat mendukung lebih dari satu indikator, tetapi nilai anggaran hanya dicatat satu kali pada kegiatan atau keluaran yang menjadi penanggung jawab utama. Ketentuan tersebut diperlukan untuk menghindari penghitungan ganda antara IKSK, IKRO, dan IKFP-SDM.

4.7 Mekanisme Penyesuaian Target dan Pendanaan

Penyesuaian target kinerja dan pendanaan dilakukan untuk menjaga relevansi, kelayakan, dan kesinambungan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia selama periode 2025–2029. Penyesuaian dapat dilakukan apabila terjadi perubahan kebijakan, regulasi, struktur organisasi, baseline, kapasitas pendanaan, kondisi kelembagaan, atau risiko yang secara material memengaruhi pencapaian sasaran dan indikator.

Penyesuaian target tidak dimaksudkan untuk menurunkan standar kinerja akibat rendahnya capaian. Setiap perubahan harus didasarkan pada data yang terverifikasi, hasil evaluasi, analisis risiko, serta bukti yang dapat dipertanggungjawabkan. Penyesuaian dapat mencakup baseline, target tahunan, distribusi target antar unit, definisi operasional, formula pengukuran, cakupan populasi, sumber data, maupun tahapan pencapaian. Perubahan target akhir tahun 2029 hanya dapat dilakukan apabila terdapat perubahan mendasar yang berada di luar kendali universitas dan ditetapkan melalui mekanisme perubahan dokumen perencanaan.

Penyesuaian pendanaan dapat berupa realokasi, penambahan, pengurangan, penjadwalan ulang, atau perubahan sumber pembiayaan. Penyesuaian tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan indikator, besarnya kesenjangan capaian, efektivitas program, kesiapan pelaksanaan, keberlanjutan kegiatan multiyears, dan kemampuan keuangan universitas. Prioritas pendanaan tetap diberikan kepada pemenuhan standar minimal, peningkatan kualifikasi dan kompetensi, percepatan jabatan akademik, profesionalisasi tenaga kependidikan, manajemen talenta, transformasi digital, serta layanan kritis sumber daya manusia.

Pengajuan penyesuaian dapat berasal dari unit pemilik indikator, unit pelaksana program, unit pengelola sumber daya manusia, atau unit perencanaan. Usulan sekurang-kurangnya memuat kondisi awal, target dan pendanaan sebelum perubahan, usulan penyesuaian, alasan perubahan, data pendukung, analisis dampak, risiko, serta rencana tindak lanjut. Usulan selanjutnya diverifikasi oleh unit pemilik data, ditelaah oleh unit pengelola sumber daya manusia dan unit perencanaan, serta mendapat persetujuan sesuai tingkat kewenangan.

Setiap perubahan yang disetujui harus diikuti pemutakhiran matriks target kinerja dan pendanaan, metadata indikator, perjanjian kinerja, rencana kerja, serta dokumen

penganggaran terkait. Riwayat target awal, target hasil penyesuaian, realisasi, dan alasan perubahan harus tetap terdokumentasi untuk menjamin keterlacakan, akuntabilitas, dan keterbandingan data antarperiode.

Pelaksanaan hasil penyesuaian dimonitor dan dievaluasi untuk menilai pengaruhnya terhadap pencapaian indikator, efektivitas program, efisiensi penggunaan anggaran, dan pengendalian risiko. Apabila penyesuaian belum menghasilkan perbaikan yang diharapkan, dilakukan evaluasi ulang terhadap desain program, metode pelaksanaan, kecukupan sumber daya, dan kualitas data.

Dengan mekanisme tersebut, target dan pendanaan dapat disesuaikan secara adaptif tanpa mengurangi konsistensi arah pengembangan sumber daya manusia, akuntabilitas kinerja, serta komitmen pencapaian sasaran UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029.

Tabel 4.13 Mekanisme Penyesuaian Target dan Pendanaan

Tahap	Kegiatan Utama	Penanggung Jawab	Keluaran
1	Identifikasi perubahan kondisi, capaian, risiko, atau kemampuan pendanaan	Unit pemilik indikator/program	Kebutuhan penyesuaian
2	Verifikasi data dan analisis dampak terhadap target, program, dan pendanaan	Unit pengelola SDM, unit pemilik data, dan unit perencanaan	Dokumen analisis
3	Penyusunan dan pengajuan usulan perubahan	Unit pengusul	Usulan penyesuaian
4	Penelaahan keselarasan kinerja, anggaran, mutu, dan risiko	Unit perencanaan, keuangan, LPM, dan SPI	Rekomendasi
5	Persetujuan dan penetapan perubahan sesuai kewenangan	Pimpinan universitas	Keputusan penyesuaian
6	Pemutakhiran target, pendanaan, metadata, dan dokumen terkait	Unit perencanaan dan unit pengelola SDM	Dokumen termutakhirkan
7	Pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi efektivitas perubahan	Unit pelaksana dan unit pengendali	Laporan hasil dan tindak lanjut

BAB V

PENUTUP

“Keberlanjutan pengembangan SDM adalah komitmen hari ini untuk masa depan universitas yang unggul, berdaya saing, dan berperadaban.”





BAB V

PENUTUP

5.1 Kaidah Pelaksanaan

Rencana Strategis Fungsional Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 merupakan dokumen operasional yang mengarahkan perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan pengelolaan dosen serta tenaga kependidikan. Dokumen ini menjadi pedoman bagi unit pengelola sumber daya manusia, fakultas, pascasarjana, biro, lembaga, unit pelaksana teknis, program studi, dan unit kerja lainnya dalam menyusun program, kegiatan, target, serta kebutuhan pendanaan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia.

Pelaksanaan dokumen ini harus menjaga keselarasan dengan arah pengembangan universitas, sasaran program, kegiatan, sasaran kegiatan, indikator kinerja, serta Matriks Kinerja dan Pendanaan UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029. Setiap unit kerja berkewajiban menerjemahkan sasaran dan indikator yang relevan ke dalam rencana kerja, perjanjian kinerja, rencana kerja dan anggaran, serta dokumen operasional tahunan sesuai kewenangan dan kontribusinya.

Program dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan berdasarkan prinsip sistem merit, profesionalisme, objektivitas, keterbukaan, keadilan, akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, pemerataan, dan keberlanjutan. Pengambilan keputusan dalam perencanaan kebutuhan, penempatan, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, promosi, mutasi, penghargaan, manajemen talenta, regenerasi, dan suksesi harus didasarkan pada data, kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, serta kebutuhan organisasi.

Pelaksanaan program harus memprioritaskan penyelesaian kesenjangan strategis, terutama pemenuhan dosen tetap homebase, kesesuaian bidang ilmu, peningkatan kualifikasi doktor, percepatan jabatan akademik, profesionalisasi tenaga kependidikan, pengembangan kompetensi, pemetaan talenta, regenerasi, ketepatan pengembangan karier, peningkatan profesionalisme ASN, serta integrasi data dan layanan sumber daya manusia.

Target kinerja yang meliputi IKSP, IKSK, IKRO, dan IKFP-SDM menjadi dasar pengukuran keberhasilan pelaksanaan. Setiap indikator harus dilengkapi definisi operasional, formula, baseline, target tahunan, sumber data, frekuensi pengukuran, unit pemilik indikator, unit pemilik data, dan mekanisme validasi. Pengukuran dilakukan secara konsisten agar capaian dapat dibandingkan antar periode dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Pendanaan dilaksanakan secara terintegrasi dengan sistem perencanaan dan penganggaran universitas. Pengalokasian anggaran harus menunjukkan hubungan yang



jasel antara permasalahan, sasaran, indikator, program, keluaran, hasil, dan penerima manfaat. Program yang bersifat strategis dan multiyears perlu memperoleh jaminan kesinambungan pendanaan sesuai kemampuan keuangan universitas dan ketentuan yang berlaku.

Monitoring dilakukan secara berkala untuk menilai kemajuan program, capaian indikator, realisasi pendanaan, kualitas data, serta perkembangan risiko. Evaluasi dilaksanakan untuk menilai relevansi, efektivitas, efisiensi, pemerataan, keberlanjutan, dan dampak program terhadap peningkatan kualitas dosen serta tenaga kependidikan.

Hasil monitoring dan evaluasi menjadi dasar pengendalian dan peningkatan berkelanjutan. Setiap indikator yang belum mencapai target wajib disertai analisis penyebab, identifikasi risiko, tindakan korektif, penanggung jawab, batas waktu penyelesaian, dan bukti tindak lanjut. Praktik baik yang terbukti efektif dapat distandardisasi dan diperluas pada unit kerja lainnya.

Penyesuaian target, program, dan pendanaan dapat dilakukan apabila terdapat perubahan regulasi, kebijakan, struktur organisasi, baseline, kemampuan keuangan, atau risiko yang secara material memengaruhi pelaksanaan. Setiap perubahan harus berbasis bukti, dianalisis dampaknya, memperoleh persetujuan sesuai kewenangan, dan terdokumentasi dalam dokumen perencanaan serta penganggaran terkait.

Seluruh unit kerja bertanggung jawab menjaga validitas, kelengkapan, konsistensi, keamanan, dan pemutakhiran data sumber daya manusia. Pengembangan satu data dan layanan digital terintegrasi harus dilaksanakan secara bertahap untuk mendukung efisiensi layanan, keterlacakan proses, pengambilan keputusan, dan akuntabilitas kinerja.

Pelaksanaan Rencana Strategis Fungsional Sumber Daya Manusia memerlukan koordinasi lintas unit. Unit pengelola sumber daya manusia bertindak sebagai koordinator substansi; unit perencanaan memastikan keselarasan program dan pendanaan; Lembaga Penjaminan Mutu mendukung validasi serta peningkatan mutu; SPI memperkuat pengendalian risiko dan kepatuhan; UPT Pustipad mendukung integrasi sistem dan data; sedangkan seluruh unit kerja bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program serta pencapaian target sesuai kewenangannya.

5.2 Keberhasilan Pelaksanaan

Keberhasilan pelaksanaan Rencana Strategis Fungsional Sumber Daya Manusia ditentukan oleh konsistensi antara perencanaan, pelaksanaan program, dukungan pendanaan, kualitas data, koordinasi lintas unit, dan komitmen pimpinan. Keberhasilan tidak hanya ditunjukkan oleh tingkat penyerapan anggaran atau jumlah kegiatan, tetapi terutama oleh perubahan yang terukur pada kecukupan, distribusi, kualifikasi, kompetensi, jabatan, profesionalisme, kinerja, integritas, kesejahteraan, retensi, serta mutu layanan sumber daya manusia.



Pada akhir periode 2025–2029, pengembangan sumber daya manusia diharapkan menghasilkan beberapa kondisi utama. Seluruh program studi memenuhi kebutuhan minimal dosen tetap homebase; kesesuaian bidang ilmu dan penempatan pegawai meningkat; proporsi dosen berkualifikasi doktor, Lektor Kepala, dan Guru Besar semakin kuat; kompetensi dosen dan tenaga kependidikan berkembang sesuai kebutuhan organisasi; serta tenaga kependidikan semakin profesional dan berbasis keahlian.

Keberhasilan juga ditandai dengan berfungsinya sistem merit dan manajemen talenta, tersedianya calon suksesor pada jabatan atau fungsi kritis, terlaksananya transfer pengetahuan antargenerasi, meningkatnya ketepatan kenaikan pangkat dan jenjang jabatan, serta terpeliharanya pegawai berkinerja tinggi dan pemilik kompetensi strategis.

Pada aspek akademik, keberhasilan tercermin dari meningkatnya partisipasi dosen dalam forum ilmiah, diseminasi keilmuan, organisasi profesi, sertifikasi, pengalaman profesional, dan rekognisi eksternal. Peningkatan tersebut diharapkan memperkuat kepemimpinan keilmuan, mutu pembelajaran, produktivitas penelitian dan publikasi, pengabdian kepada masyarakat, serta daya saing universitas.

Pada aspek tata kelola, keberhasilan ditandai dengan tersedianya data sumber daya manusia yang valid, lengkap, konsisten, dan termutakhirkan; meningkatnya digitalisasi dan integrasi layanan; terpenuhinya standar waktu pelayanan; serta tersedianya dashboard analitik yang mendukung perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Keberhasilan pelaksanaan juga mensyaratkan tercapainya target indikator resmi dan indikator fungsional secara bertahap. Evaluasi capaian harus memperhatikan pemerataan antarunit agar peningkatan nilai agregat universitas tidak menutupi kesenjangan pada fakultas, program studi, atau unit kerja tertentu.

Faktor penentu keberhasilan meliputi komitmen pimpinan, kejelasan pembagian tanggung jawab, ketersediaan regulasi, kompetensi pengelola, partisipasi dosen dan tenaga kependidikan, kesinambungan pendanaan, integrasi sistem informasi, kualitas data, pengendalian risiko, serta konsistensi tindak lanjut hasil evaluasi.

Dengan terpenuhinya faktor tersebut, pengembangan sumber daya manusia diharapkan mampu membentuk ekosistem kerja yang profesional, adaptif, berintegritas, produktif, inklusif, dan berorientasi pada mutu. Kondisi ini menjadi fondasi penting bagi pencapaian visi UIN Alauddin Makassar sebagai **PUSAT PENCERAHAN DAN TRANSFORMASI ILMU PENGETAHUAN DAN TEKNOLOGI (IPTEK) BERBASIS PERADABAN ISLAM**.



5.3 Penutup

Rencana Strategis Fungsional Sumber Daya Manusia UIN Alauddin Makassar Tahun 2025–2029 disusun sebagai arah operasional pengembangan dosen dan tenaga kependidikan yang terintegrasi dengan sasaran, indikator, program, dan kerangka pendanaan universitas. Dokumen ini menempatkan sumber daya manusia sebagai unsur strategis dalam peningkatan mutu akademik, tata kelola, pelayanan, inovasi, dan daya saing kelembagaan.

Pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan melalui pemenuhan dan pemerataan kebutuhan pegawai, peningkatan kualifikasi dan kompetensi, percepatan jabatan akademik, profesionalisasi tenaga kependidikan, penguatan sistem merit dan manajemen talenta, regenerasi dan suksesi, peningkatan kinerja dan kesejahteraan, retensi talenta, serta transformasi digital pengelolaan data dan layanan.

Keberhasilan pelaksanaannya memerlukan komitmen bersama seluruh pimpinan dan unit kerja. Setiap program dan kegiatan harus diarahkan pada pencapaian indikator, dilaksanakan berdasarkan data yang valid, memperoleh dukungan pendanaan yang proporsional, dikelola dengan memperhatikan risiko, serta dievaluasi secara berkala melalui mekanisme monitoring, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan berkelanjutan.

Dokumen ini bersifat dinamis dan dapat disesuaikan apabila terjadi perubahan regulasi, kebijakan, kondisi kelembagaan, kebutuhan organisasi, atau kemampuan pendanaan. Penyesuaian tetap harus menjaga konsistensi arah pengembangan universitas, akuntabilitas kinerja, keterlacakan perubahan, dan komitmen terhadap pencapaian target akhir tahun 2029.

Melalui pelaksanaan yang konsisten, kolaboratif, terukur, dan berkelanjutan, Rencana Strategis Fungsional Sumber Daya Manusia diharapkan mampu memperkuat kapasitas institusi, meningkatkan profesionalisme dosen dan tenaga kependidikan, menjamin kesinambungan organisasi, serta mendukung terwujudnya UIN Alauddin Makassar yang bermutu, berdaya saing, dan memperoleh pengakuan pada tingkat nasional maupun internasional.

Lampiran 1. Metadata Indikator Kinerja Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029

No.	Kode Indikator	Nama Indikator	Unit Kerja Penghasil	Konsep/ Definisi	Interpretasi	Metode/Rumus Penghitungan	Variabel Pembangunan	Kegiatan Penghasil Variabel	Satuan	Waktu Cut-off	Klasifikasi	Level Estimasi	Sumber Data	Periode Pelaporan	Aksesibilitas
1	IKSP.8.2	Persentase dosen dan tenaga kependidikan PTK Islam yang memperoleh sertifikasi peningkatan kompetensi	Unit pengelola SDM	Proporsi dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh sertifikat peningkatan kompetensi yang relevan dibandingkan seluruh dosen dan tenaga kependidikan dalam populasi pengukuran	Semakin tinggi capaian, semakin luas pengakuan formal atas peningkatan kompetensi pegawai	$(\text{Jumlah pegawai yang memperoleh sertifikasi peningkatan kompetensi} + \text{jumlah seluruh pegawai dalam populasi}) \times 100\%$	Pegawai tersertifikasi; seluruh dosen dan tenaga kependidikan	Pelatihan, sertifikasi profesi, sertifikasi kompetensi, dan verifikasi sertifikat	Persen	31 Desember	Jenis pegawai, unit kerja, jenis kompetensi, jenis sertifikasi	Universitas dan unit kerja	Sistem kepegawaian, sertifikat, surat tugas, laporan kegiatan	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka; data individual terbatas
2	IKSK.2132.4.1	Persentase dosen berkualifikasi akademik S3	Unit pengelola SDM	Proporsi dosen tetap yang telah menyelesaikan pendidikan doktor atau yang disetarakan dengan S3 dibandingkan seluruh dosen tetap	Semakin tinggi capaian, semakin kuat kualifikasi akademik dosen	$(\text{Jumlah dosen tetap berkualifikasi S3} + \text{jumlah seluruh dosen tetap}) \times 100\%$	Dosen S3; seluruh dosen tetap	Verifikasi ijazah, pengelolaan studi lanjut, dan pemutakhiran data pendidikan	Persen	31 Desember	Fakultas, program studi, bidang ilmu, jabatan akademik	Universitas, fakultas, pascasarjana, program studi	Sistem kepegawaian, ijazah, PDDikti	Tahunan	Agregat terbuka; data individual terbatas
3	IKSK.2132.4.2	Persentase dosen yang mempunyai pengalaman di luar kampus	Unit pengelola SDM bersama fakultas dan LP2M	Proporsi dosen tetap yang memiliki pengalaman profesional di luar universitas melalui magang, pengajaran, penelitian bersama, penugasan mitra, atau praktik profesional	Semakin tinggi capaian, semakin luas pengalaman profesional dan jejaring dosen	$(\text{Jumlah dosen dengan pengalaman di luar kampus} + \text{jumlah seluruh dosen tetap}) \times 100\%$	Dosen dengan pengalaman di luar kampus; seluruh dosen tetap	Magang, pertukaran dosen, penelitian kolaboratif, praktik profesional	Persen	31 Desember	Jenis pengalaman, jenis mitra, nasional atau internasional	Universitas, fakultas, program studi	Surat tugas, perjanjian kerja sama, laporan kegiatan, sertifikat	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
4	IKSK.2132.4.3	Persentase dosen yang menduduki jabatan akademik Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar	Unit pengelola SDM dan tim jabatan akademik	Proporsi dosen tetap yang memiliki jabatan akademik Lektor, Lektor Kepala, atau Guru Besar dibandingkan seluruh dosen tetap	Semakin tinggi capaian, semakin baik komposisi jabatan akademik dan kepemimpinan keilmuan	$(\text{Jumlah Lektor} + \text{Lektor Kepala} + \text{Guru Besar} + \text{jumlah seluruh dosen tetap}) \times 100\%$	Jumlah Lektor, Lektor Kepala, Guru Besar; seluruh dosen tetap	Pengusulan, verifikasi, dan penetapan jabatan akademik	Persen	31 Desember	Fakultas, program studi, jenjang jabatan, bidang ilmu	Universitas, fakultas, program studi	SK jabatan akademik, sistem kepegawaian, PDDikti	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
5	IKSK.2132.4.4	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh program peningkatan kompetensi	Unit pengelola SDM	Proporsi dosen dan tenaga kependidikan yang menyelesaikan program peningkatan kompetensi relevan dibandingkan seluruh pegawai	Semakin tinggi capaian, semakin luas pengembangan kompetensi pegawai	$(\text{Jumlah pegawai yang menyelesaikan program peningkatan kompetensi} + \text{jumlah seluruh pegawai}) \times 100\%$	Peserta yang menyelesaikan program; seluruh pegawai	Pelatihan, lokakarya, bimtek, sertifikasi, coaching, mentoring, magang	Persen	31 Desember	Jenis pegawai, unit, jenis kompetensi, metode pengembangan	Universitas dan unit kerja	Sertifikat, surat tugas, laporan kegiatan, sistem kepegawaian	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
6	IKSK.2132.4.5	Persentase dosen yang menjadi	LP2M bersama	Proporsi dosen tetap yang menjadi	Semakin tinggi capaian,	$(\text{Jumlah dosen yang menjadi})$	Dosen narasumber;	Konferensi, seminar,	Persen	31 Desember	Bidang ilmu, jenis forum,	Universitas dan fakultas	Undangan, surat	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka

No.	Kode Indikator	Nama Indikator	Unit Kerja Penghasil	Konsep/ Definisi	Interpretasi	Metode/Rumus Penghitungan	Variabel Pembangun	Kegiatan Penghasil Variabel	Satuan	Waktu Cut-off	Klasifikasi	Level Estimasi	Sumber Data	Periode Pelaporan	Aksesibilitas
		narasumber pada forum atau konferensi nasional dan internasional	unit pengelola SDM	pembicara, narasumber, panelis, atau pemateri pada forum nasional atau internasional	semakin kuat rekognisi kepakaran dosen	narasumber + jumlah seluruh dosen tetap) × 100%	seluruh dosen tetap	simposium, kuliah umum, forum profesi			nasional atau internasional		tugas, program kegiatan, sertifikat		
7	IKSK.2132.4.7	Persentase pemenuhan tenaga kependidikan pada jenjang jabatan fungsional	Unit pengelola SDM	Proporsi kebutuhan jabatan fungsional tenaga kependidikan yang telah terisi sesuai kualifikasi dan kompetensi	Semakin tinggi capaian, semakin baik profesionalisasi tenaga kependidikan	(Jumlah kebutuhan jabatan fungsional yang terisi ÷ jumlah kebutuhan jabatan fungsional yang ditetapkan) × 100%	Jabatan fungsional terisi; kebutuhan jabatan fungsional	Penyusunan peta jabatan, pengangkatan, perpindahan, dan kenaikan jenjang	Persen	31 Desember	Jenis dan jenjang jabatan, unit kerja	Universitas dan unit kerja	Peta jabatan, analisis jabatan, SK jabatan, sistem kepegawaian	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
8	IKSK.2132.4.8	Persentase dosen yang memiliki Sinta ID aktif	LP2M	Proporsi dosen tetap yang memiliki akun Sinta aktif, valid, termutakhirkan, dan terafiliasi dengan UIN Alauddin Makassar	Semakin tinggi capaian, semakin lengkap profil dan keterlacakan kinerja ilmiah dosen	(Jumlah dosen dengan Sinta ID aktif ÷ jumlah seluruh dosen tetap) × 100%	Dosen dengan Sinta ID aktif; seluruh dosen tetap	Registrasi, validasi, sinkronisasi, dan pemutakhiran profil Sinta	Persen	31 Desember	Fakultas, program studi, status akun	Universitas, fakultas, program studi	Sinta, PDDikti, sistem kepegawaian	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
9	IKSK.2132.4.9	Persentase dosen dengan kinerja pembelajaran berkategori baik dan sangat baik	LPM	Proporsi dosen yang memperoleh hasil evaluasi pembelajaran kategori baik atau sangat baik berdasarkan instrumen resmi	Semakin tinggi capaian, semakin baik mutu pembelajaran dosen	(Jumlah dosen berkategori baik dan sangat baik ÷ jumlah dosen yang dievaluasi) × 100%	Dosen kategori baik dan sangat baik; dosen yang dievaluasi	Evaluasi pembelajaran, CES, analisis hasil, dan tindak lanjut	Persen	Akhir semester genap	Fakultas, program studi, kategori hasil	Universitas, fakultas, program studi	Sistem akademik, instrumen evaluasi, laporan LPM	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
10	IKSK.2132.4.10	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh sertifikasi kompetensi atau profesi internasional	Unit pengelola SDM	Proporsi dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh sertifikasi internasional relevan dan dapat diverifikasi	Semakin tinggi capaian, semakin kuat kompetensi dan pengakuan profesional internasional	(Jumlah pegawai dengan sertifikasi internasional ÷ jumlah seluruh pegawai) × 100%	Pegawai tersertifikasi internasional; seluruh pegawai	Pelatihan, asesmen, fasilitasi dan verifikasi sertifikasi internasional	Persen	31 Desember	Jenis pegawai, jenis sertifikasi, lembaga penerbit	Universitas dan unit kerja	Sertifikat, sistem kepegawaian, laporan unit	Tahunan	Agregat terbuka
11	IKSK.2132.4.11	Persentase dosen yang mengikuti peningkatan kompetensi pedagogik dan pembelajaran	LPM melalui pusat peningkatan mutu dosen dan pembelajaran	Proporsi dosen yang menyelesaikan pengembangan kompetensi pedagogik, OBE, asesmen autentik, microteaching, pembelajaran digital, atau desain pembelajaran	Semakin tinggi capaian, semakin luas peningkatan kapasitas pembelajaran dosen	(Jumlah dosen yang menyelesaikan program pedagogik ÷ jumlah seluruh dosen tetap) × 100%	Dosen peserta yang menyelesaikan program; seluruh dosen tetap	Pelatihan OBE, asesmen, microteaching, pembelajaran digital	Persen	31 Desember	Jenis pelatihan, fakultas, program studi	Universitas, fakultas, program studi	Sertifikat, daftar peserta, laporan LPM	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
12	IKSK.2135.1.8	Indeks Profesionalisme ASN	Unit pengelola SDM	Ukuran kualitas profesionalisme ASN berdasarkan dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin sesuai ketentuan	Nilai yang lebih tinggi menunjukkan profesionalisme ASN yang lebih baik	Mengikuti formula resmi Indeks Profesionalisme ASN	Nilai kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin	Pengumpulan, verifikasi, dan pengukuran data profesionalisme ASN	Nilai	31 Desember	Jenis pegawai, unit kerja, dimensi indeks	Universitas dan unit kerja	Sistem kepegawaian, data kinerja, disiplin, kompetensi	Semesteran dan tahunan	Nilai agregat terbuka

No.	Kode Indikator	Nama Indikator	Unit Kerja Penghasil	Konsep/ Definisi	Interpretasi	Metode/Rumus Penghitungan	Variabel Pembangun	Kegiatan Penghasil Variabel	Satuan	Waktu Cut-off	Klasifikasi	Level Estimasi	Sumber Data	Periode Pelaporan	Aksesibilitas
13	IKSK.2135.1.9	Persentase unit yang memiliki rencana kebutuhan dan pengadaan pegawai	Unit pengelola SDM dan unit perencanaan	Proporsi unit kerja yang memiliki rencana kebutuhan serta pengadaan pegawai berbasis analisis jabatan dan beban kerja	Semakin tinggi capaian, semakin baik perencanaan kebutuhan pegawai	$(\text{Jumlah unit dengan rencana kebutuhan yang memenuhi kriteria} + \text{jumlah seluruh unit sasaran}) \times 100\%$	Unit dengan rencana kebutuhan; seluruh unit sasaran	Penyusunan analisis jabatan, beban kerja, peta jabatan, dan formasi	Persen	31 Desember	Jenis unit, kelengkapan dokumen	Universitas dan unit kerja	Dokumen kebutuhan pegawai, analisis jabatan, peta jabatan	Tahunan	Agregat terbuka
14	IKSK.2135.1.10	Persentase peningkatan kualitas pengelolaan kinerja dan pemberian penghargaan kepada ASN	Unit pengelola SDM	Proporsi unsur pengelolaan kinerja ASN yang dilaksanakan sesuai standar dan kriteria resmi	Semakin tinggi capaian, semakin baik pengelolaan kinerja dan penghargaan pegawai	$(\text{Jumlah unsur pengelolaan kinerja dan penghargaan yang terpenuhi} + \text{jumlah seluruh unsur yang dinilai}) \times 100\%$	Unsur terpenuhi; seluruh unsur penilaian	Penilaian kinerja, pembinaan, penghargaan, dan evaluasi	Persen	31 Desember	Unit kerja, jenis penghargaan, kategori kinerja	Universitas dan unit kerja	Sistem kinerja, SK penghargaan, laporan kepegawaian	Tahunan	Agregat terbuka
15	IKSK.2135.1.11	Persentase peningkatan kualitas pemetaan kompetensi dan pengembangan karier ASN	Unit pengelola SDM	Proporsi unsur pemetaan kompetensi dan pengembangan karier yang dilaksanakan sesuai standar	Semakin tinggi capaian, semakin baik penerapan pengembangan karier berbasis kompetensi	$(\text{Jumlah unsur yang terpenuhi} + \text{jumlah seluruh unsur yang dinilai}) \times 100\%$	Unsur pemetaan dan karier terpenuhi; seluruh unsur penilaian	Asesmen kompetensi, pemetaan talenta, pengembangan karier	Persen	31 Desember	Jenis pegawai, jabatan, unit kerja	Universitas dan unit kerja	Hasil asesmen, sistem kepegawaian, dokumen karier	Tahunan	Agregat terbuka
16	IKSK.2135.1.43	Persentase peningkatan kualitas layanan kepegawaian	Unit pengelola SDM	Proporsi layanan kepegawaian yang memenuhi standar mutu, waktu, ketepatan, dan kepuasan pengguna	Semakin tinggi capaian, semakin baik kualitas layanan kepegawaian	$(\text{Jumlah layanan yang memenuhi standar} + \text{jumlah seluruh layanan yang dinilai}) \times 100\%$	Layanan memenuhi standar; seluruh layanan yang dinilai	Pelayanan kepegawaian, pengukuran waktu, survei kepuasan	Persen	31 Desember	Jenis layanan, unit, kategori mutu	Universitas	Aplikasi layanan, register, standar layanan, survei	Triwulanan, semesteran, tahunan	Agregat terbuka
17	IKRO.2132.PDI.001.2	Jumlah dosen yang tersertifikasi	Unit pengelola SDM	Jumlah dosen yang memiliki sertifikat pendidik atau sertifikat lain yang diakui sesuai indikator resmi	Jumlah yang lebih tinggi menunjukkan peningkatan pengakuan formal kompetensi dosen	Penjumlahan dosen tersertifikasi berdasarkan identitas unik	Dosen tersertifikasi	Fasilitasi sertifikasi dan verifikasi dokumen	Dosen	31 Desember	Fakultas, program studi, jenis sertifikasi	Universitas, fakultas, program studi	Sistem sertifikasi, sertifikat, sistem kepegawaian	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
18	IKRO.2132.PDG.001.5	Jumlah dosen asing yang difasilitasi dalam pembelajaran	International Office dan Biro AAKK	Jumlah dosen berkewarganegaraan asing yang terlibat dalam pembelajaran melalui dosen tamu, visiting professor, team teaching, pembimbingan, atau pengujian	Jumlah yang lebih tinggi menunjukkan penguatan internasionalisasi pembelajaran	Penjumlahan dosen asing unik yang difasilitasi pada periode pengukuran	Dosen asing yang difasilitasi	Visiting professor, dosen tamu, team teaching, kuliah umum	Dosen	31 Desember	Negara asal, fakultas, jenis keterlibatan	Universitas dan fakultas	Perjanjian kerja sama, surat tugas, laporan kegiatan	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
19	IKRO.2135.EBC.954.1	Jumlah ASN dengan Indeks Profesionalisme ASN sekurang-kurangnya berkategori baik	Unit pengelola SDM	Jumlah ASN yang memperoleh nilai IP ASN minimal kategori baik berdasarkan pengukuran resmi	Jumlah yang lebih tinggi menunjukkan meningkatnya profesionalisme ASN	Penjumlahan ASN dengan IP ASN minimal kategori baik	ASN kategori baik atau lebih	Pengukuran dan pemutakhiran IP ASN	Pegawai	31 Desember	Jenis pegawai, unit kerja, kategori indeks	Universitas dan unit kerja	Hasil IP ASN, sistem kepegawaian	Tahunan	Agregat terbuka
20	IKRO.2135.EBC.954.2	Jumlah dokumen konsolidasi rencana kebutuhan dan	Unit pengelola SDM	Jumlah dokumen konsolidasi kebutuhan dan pengadaan	Ketersediaan dokumen menunjukkan terlaksananya	Penjumlahan dokumen yang selesai, sah, dan digunakan	Dokumen rencana kebutuhan	Analisis jabatan, beban kerja, peta	Dokumen	31 Desember	Jenis kebutuhan, unit pengusul	Universitas	Dokumen resmi kebutuhan pegawai	Tahunan	Terbuka terbatas

No.	Kode Indikator	Nama Indikator	Unit Kerja Penghasil	Konsep/ Definisi	Interpretasi	Metode/Rumus Penghitungan	Variabel Pembangun	Kegiatan Penghasil Variabel	Satuan	Waktu Cut-off	Klasifikasi	Level Estimasi	Sumber Data	Periode Pelaporan	Aksesibilitas
		pengadaan pegawai		pegawai yang disusun berdasarkan data seluruh unit kerja	perencanaan kebutuhan secara terintegrasi			jabatan, konsolidasi usulan							
21	IKRO.2135 .EBC.954.3	Jumlah ASN yang memperoleh penghargaan sebagai pegawai teladan atau inspiratif	Unit pengelola SDM	Jumlah ASN yang ditetapkan menerima penghargaan berdasarkan kinerja, integritas, inovasi, pelayanan, atau kontribusi strategis	Jumlah yang lebih tinggi menunjukkan penguatan budaya penghargaan	Penjumlahan ASN penerima penghargaan berdasarkan identitas unik	ASN penerima penghargaan	Seleksi, penilaian, dan penetapan penghargaan	Pegawai	31 Desember	Jenis penghargaan , unit kerja	Universitas	SK penghargaan, berita acara, data kinerja	Tahunan	Agregat terbuka
22	IKRO.2135 .EBC.996.1	Jumlah ASN yang memperoleh sertifikat pemetaan kompetensi	Unit pengelola SDM	Jumlah ASN yang telah mengikuti asesmen dan memperoleh sertifikat atau laporan resmi pemetaan kompetensi	Jumlah yang lebih tinggi menunjukkan semakin luas cakupan pemetaan kompetensi	Penjumlahan ASN yang memperoleh sertifikat berdasarkan identitas unik	ASN bersertifikat pemetaan kompetensi	Asesmen, pemetaan kompetensi, penyusunan profil	Pegawai	31 Desember	Jenis pegawai, jabatan, unit kerja	Universitas dan unit kerja	Sertifikat asesmen, hasil pemetaan , sistem kepegawaian	Tahunan	Agregat terbuka
23	IKFP-SDM.01	Persentase program studi yang memenuhi jumlah minimal dosen tetap homebase	Unit pengelola SDM bersama pengelola PDDikti	Proporsi program studi aktif yang memiliki sekurang-kurangnya tujuh dosen tetap homebase yang sah dan tidak dihitung ganda	Semakin tinggi capaian, semakin baik kecukupan dosen tetap program studi	$(\text{Prodi memenuhi minimal 7 dosen homebase} + \text{seluruh prodi aktif}) \times 100\%$	Prodi memenuhi standar; seluruh prodi aktif	Verifikasi, penataan homebase, redistribusi, rekrutmen	Persen	Akhir semester genap dan 31 Desember	Fakultas, prodi, status pemenuhan	Universitas, fakultas, program studi	PDDikti, SK homebase , sistem kepegawaian	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
24	IKFP-SDM.02	Persentase dosen yang bidang keilmuannya sesuai dengan program studi homebase	Unit pengelola SDM dan fakultas	Proporsi dosen homebase yang pendidikan, kepakaran, atau rekam akademiknya sesuai disiplin program studi	Semakin tinggi capaian, semakin kuat linearitas dan relevansi dosen	$(\text{Dosen yang sesuai bidang ilmu} + \text{seluruh dosen homebase yang dinilai}) \times 100\%$	Dosen sesuai; seluruh dosen yang dinilai	Pemetaan linearitas dan verifikasi bidang ilmu	Persen	31 Desember	Fakultas, program studi, bidang ilmu	Universitas, fakultas, program studi	Ijazah, transkrip, BKD, profil kepakaran	Tahunan	Agregat terbuka
25	IKFP-SDM.03	Persentase pemenuhan kebutuhan tenaga profesional pada unit akademik dan teknis strategis	Unit pengelola SDM	Proporsi kebutuhan tenaga profesional yang telah dipenuhi sesuai jumlah, jabatan, dan kompetensi	Semakin tinggi capaian, semakin baik dukungan tenaga profesional	$(\text{Kebutuhan tenaga profesional yang terpenuhi} + \text{seluruh kebutuhan yang ditetapkan}) \times 100\%$	Kebutuhan terpenuhi; seluruh kebutuhan	Analisis kebutuhan, rekrutmen, redistribusi, penempatan	Persen	31 Desember	Jenis tenaga, unit, status pemenuhan	Universitas dan unit kerja	Analisis jabatan, beban kerja, SK penempatan	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
26	IKFP-SDM.04	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki rencana pengembangan individu	Unit pengelola SDM	Proporsi pegawai yang memiliki dokumen pengembangan individu berdasarkan kinerja, kompetensi, dan rencana karier	Semakin tinggi capaian, semakin sistematis pengembangan pegawai	$(\text{Pegawai dengan rencana pengembangan individu} + \text{pegawai sasaran}) \times 100\%$	Pegawai memiliki rencana; seluruh pegawai sasaran	Pemetaan, asesmen, penyusunan rencana pengembangan	Persen	31 Desember	Jenis pegawai, jabatan, unit	Universitas dan unit kerja	Dokumen pengembangan individu, hasil asesmen, SKP	Tahunan	Data agregat terbuka
27	IKFP-SDM.05	Persentase hasil pemetaan kompetensi yang ditindaklanjuti	Unit pengelola SDM	Proporsi rekomendasi pemetaan kompetensi yang ditindaklanjuti	Semakin tinggi capaian, semakin efektif pemanfaatan	$(\text{Rekomendasi yang ditindaklanjuti} + \text{seluruh rekomendasi})$	Rekomendasi ditindaklanjuti; seluruh rekomendasi	Pelatihan, sertifikasi, rotasi, coaching, mentoring	Persen	31 Desember	Jenis tindak lanjut, unit, pegawai	Universitas dan unit kerja	Hasil pemetaan , surat tugas,	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka

No.	Kode Indikator	Nama Indikator	Unit Kerja Penghasil	Konsep/ Definisi	Interpretasi	Metode/Rumus Penghitungan	Variabel Pembangun	Kegiatan Penghasil Variabel	Satuan	Waktu Cut-off	Klasifikasi	Level Estimasi	Sumber Data	Periode Pelaporan	Aksesibilitas
				melalui pelatihan, sertifikasi, penugasan, rotasi, coaching, mentoring, atau karier	hasil pemetaan	$\text{pemetaan} \times 100\%$							sertifikat, laporan		
28	IKFP-SDM.06	Persentase tenaga kependidikan yang penempatannya sesuai kompetensi, jabatan, dan beban kerja	Unit pengelola SDM	Proporsi tenaga kependidikan yang penempatannya sesuai profil kompetensi, persyaratan jabatan, dan kebutuhan beban kerja	Semakin tinggi capaian, semakin tepat penempatan tenaga kependidikan	$(\text{Tendik dengan penempatan sesuai} + \text{seluruh tendik yang dinilai}) \times 100\%$	Tendik sesuai; seluruh tendik yang dinilai	Pemetaan kompetensi, analisis beban kerja, penataan pegawai	Persen	31 Desember	Jabatan, unit, kategori kesesuaian	Universitas dan unit kerja	Peta jabatan, profil kompetensi, SK penempatan	Tahunan	Agregat terbuka
29	IKFP-SDM.07	Persentase jabatan atau fungsi kritis yang memiliki calon suksesor	Unit pengelola SDM	Proporsi jabatan atau fungsi kritis yang memiliki sekurang-kurangnya satu calon suksesor memenuhi kriteria	Semakin tinggi capaian, semakin kuat kesiapan regenerasi	$(\text{Jabatan kritis dengan calon suksesor} + \text{seluruh jabatan kritis}) \times 100\%$	Jabatan dengan suksesor; seluruh jabatan kritis	Identifikasi jabatan kritis, asesmen, pemetaan talenta	Persen	31 Desember	Jabatan, unit, tingkat kesiapan	Universitas dan unit kerja	Daftar jabatan kritis, profil talenta, hasil asesmen	Tahunan	Terbatas
30	IKFP-SDM.08	Persentase pegawai yang mengikuti transfer pengetahuan, kaderisasi, coaching, atau mentoring	Unit pengelola SDM	Proporsi pegawai sasaran yang mengikuti program pengembangan terstruktur dan terdokumentasi	Semakin tinggi capaian, semakin luas transfer pengetahuan dan kaderisasi	$(\text{Pegawai yang mengikuti program} + \text{seluruh pegawai sasaran}) \times 100\%$	Peserta program; seluruh sasaran	Mentoring, coaching, kaderisasi, transfer pengetahuan	Persen	31 Desember	Jenis program, pegawai, unit	Universitas dan unit kerja	Surat tugas, log mentoring, laporan kegiatan	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
31	IKFP-SDM.09	Persentase pegawai berkinerja tinggi atau berkompetensi strategis yang dapat dipertahankan	Unit pengelola SDM	Proporsi pegawai berkinerja tinggi atau pemilik kompetensi strategis yang tetap bekerja dan menjalankan fungsi pada akhir periode	Semakin tinggi capaian, semakin efektif kebijakan retensi	$(\text{Pegawai strategis yang dipertahankan} + \text{seluruh pegawai strategis awal periode}) \times 100\%$	Pegawai dipertahankan; kelompok strategis awal	Identifikasi talenta, intervensi retensi, pemantauan mutasi	Persen	31 Desember	Kelompok talenta, unit, jenis kompetensi	Universitas	Data kinerja, talenta, mutasi, pensiun	Tahunan	Terbatas
32	IKFP-SDM.10	Persentase layanan SDM yang terdigitalisasi dan terintegrasi	Unit pengelola SDM dan UPT Pustipad	Proporsi layanan SDM yang dilaksanakan digital, berfungsi, digunakan, dan terhubung dengan sistem atau sumber data terkait	Semakin tinggi capaian, semakin matang transformasi digital layanan SDM	$(\text{Layanan digital terintegrasi} + \text{seluruh layanan SDM yang ditetapkan}) \times 100\%$	Layanan digital terintegrasi; seluruh layanan	Pengembangan, integrasi, pengujian, implementasi sistem	Persen	31 Desember	Jenis layanan, status digitalisasi	Universitas	Dokumentasi sistem, peta proses, log penggunaan	Triwulanan, semesteran, tahunan	Agregat terbuka
33	IKFP-SDM.11	Persentase data SDM yang valid, lengkap, konsisten, dan termutakhirkan	Unit pengelola SDM dan UPT Pustipad	Proporsi elemen data SDM yang memenuhi seluruh kriteria kualitas data	Semakin tinggi capaian, semakin andal data untuk pengambilan keputusan	$(\text{Elemen data memenuhi kriteria} + \text{seluruh elemen data yang diperiksa}) \times 100\%$	Elemen data berkualitas; seluruh elemen diperiksa	Validasi, rekonsiliasi, audit kualitas, pemutakhiran	Persen	Akhir setiap semester	Jenis data, sistem, unit pemilik	Universitas dan unit kerja	Sistem kepegawaian, PDDikti, BKD, sistem kinerja	Triwulanan dan semesteran	Agregat terbuka
34	IKFP-SDM.12	Persentase layanan SDM yang diselesaikan sesuai standar waktu	Unit pengelola SDM	Proporsi layanan yang selesai dalam batas waktu standar dibandingkan seluruh layanan	Semakin tinggi capaian, semakin tepat waktu kepegawaian	$(\text{Layanan selesai sesuai waktu} + \text{seluruh layanan selesai}) \times 100\%$	Layanan tepat waktu; seluruh layanan selesai	Penerimaan, pemrosesan, penyelesaian, dan	Persen	Akhir setiap triwulan	Jenis layanan, unit, durasi	Universitas	Register layanan, aplikasi, log waktu	Triwulanan, semesteran, tahunan	Agregat terbuka

No.	Kode Indikator	Nama Indikator	Unit Kerja Penghasil	Konsep/ Definisi	Interpretasi	Metode/Rumus Penghitungan	Variabel Pembangun	Kegiatan Penghasil Variabel	Satuan	Waktu Cut-off	Klasifikasi	Level Estimasi	Sumber Data	Periode Pelaporan	Aksesibilitas
				yang selesai diproses				pemantauan layanan							
35	IKFP-SDM.13	Persentase dosen yang berpartisipasi dalam forum ilmiah nasional dan internasional	LP2M	Proporsi dosen tetap yang berpartisipasi sebagai peserta, pemakalah, panelis, atau pembicara pada forum ilmiah	Semakin tinggi capaian, semakin luas partisipasi akademik dosen	(Dosen peserta forum ilmiah + seluruh dosen tetap) × 100%	Dosen berpartisipasi; seluruh dosen tetap	Seminar, konferensi, simposium, forum ilmiah	Persen	31 Desember	Jenis peran, lingkup forum, fakultas	Universitas dan fakultas	Sertifikat, undangan, prosiding, surat tugas	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
36	IKFP-SDM.14	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh rekognisi eksternal	Unit pengelola SDM	Proporsi pegawai yang memperoleh pengakuan sebagai dosen tamu, trainer, reviewer, editor, asesor, narasumber, atau tenaga ahli	Semakin tinggi capaian, semakin kuat pengakuan eksternal atas kepakaran pegawai	(Pegawai dengan rekognisi eksternal + seluruh pegawai) × 100%	Pegawai dengan rekognisi; seluruh pegawai	Penugasan profesional, asesmen, review, editorial, tenaga ahli	Persen	31 Desember	Jenis rekognisi, lingkup, unit	Universitas dan unit kerja	Undangan, SK, surat tugas, sertifikat	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka
37	IKFP-SDM.15	Persentase dosen yang melakukan diseminasi keilmuan melalui media kredibel	LP2M	Proporsi dosen tetap yang menyebarkan pengetahuan melalui media cetak, elektronik, atau digital yang dapat diverifikasi	Semakin tinggi capaian, semakin luas kontribusi keilmuan kepada publik	(Dosen yang melakukan diseminasi + seluruh dosen tetap) × 100%	Dosen melakukan diseminasi; seluruh dosen tetap	Penulisan artikel, siaran, webinar, podcast, media digital	Persen	31 Desember	Jenis media, bidang ilmu, fakultas	Universitas dan fakultas	Artikel, tautan, rekaman, surat keterangan	Semesteran dan tahunan	Terbuka
38	IKFP-SDM.16	Persentase dosen yang aktif dalam organisasi profesi atau asosiasi keilmuan	Unit pengelola SDM dan LP2M	Proporsi dosen yang memiliki keanggotaan aktif atau keterlibatan dalam organisasi profesi dan asosiasi keilmuan	Semakin tinggi capaian, semakin kuat jejaring profesional dosen	(Dosen aktif dalam organisasi profesi + seluruh dosen tetap) × 100%	Dosen aktif; seluruh dosen tetap	Keanggotaan, kepengurusan, dan partisipasi organisasi	Persen	31 Desember	Organisasi, bidang ilmu, tingkat keterlibatan	Universitas dan fakultas	Kartu anggota, SK pengurus, laporan kegiatan	Tahunan	Agregat terbuka
39	IKFP-SDM.17	Persentase tenaga kependidikan berkualifikasi magister atau doktor sesuai kebutuhan	Unit pengelola SDM	Proporsi tenaga kependidikan berkualifikasi S2 atau S3 yang bidang pendidikannya sesuai kebutuhan jabatan dan organisasi	Semakin tinggi capaian, semakin kuat kualifikasi akademik tenaga kependidikan	(Tendik S2/S3 yang sesuai kebutuhan + seluruh tenaga kependidikan) × 100%	Tendik S2/S3 sesuai; seluruh tendik	Verifikasi pendidikan, analisis kebutuhan, studi lanjut	Persen	31 Desember	Pendidikan, jabatan, unit, bidang studi	Universitas dan unit kerja	Ijazah, transkrip, analisis jabatan, SK penempatan	Tahunan	Agregat terbuka
40	IKFP-SDM.18	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memperoleh kenaikan pangkat atau jenjang jabatan sesuai periode setelah memenuhi seluruh persyaratan	Unit pengelola SDM	Proporsi pegawai yang memperoleh kenaikan pangkat atau jenjang jabatan sesuai periode setelah memenuhi seluruh persyaratan	Semakin tinggi capaian, semakin baik ketepatan layanan dan keadilan karier	(Pegawai memperoleh kenaikan tepat waktu + pegawai yang memenuhi syarat) × 100%	Pegawai naik tepat waktu; pegawai memenuhi syarat	Verifikasi persyaratan, pemrosesan dan penetapan kenaikan	Persen	Akhir setiap triwulan	Jenis pegawai, pangkat, jabatan, unit	Universitas dan unit kerja	Daftar kelayakan, SK pangkat, SK jabatan	Triwulanan, semesteran, tahunan	Agregat terbuka
41	IKFP-SDM.19	Persentase dosen potensial yang mengikuti program akselerasi Lektor Kepala dan Guru Besar	Unit pengelola SDM dan tim jabatan akademik	Proporsi dosen potensial yang ditetapkan dan mengikuti pendampingan akselerasi secara terstruktur	Semakin tinggi capaian, semakin luas cakupan akselerasi jabatan akademik	(Dosen potensial peserta akselerasi + seluruh dosen potensial yang ditetapkan) × 100%	Peserta akselerasi; seluruh dosen potensial	Klinik jabatan, mentoring, pendampingan publikasi dan angka kredit	Persen	31 Desember	Fakultas, jenjang tujuan, status kemajuan	Universitas dan fakultas	SK peserta, peta jalan, laporan pendampingan	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka

No.	Kode Indikator	Nama Indikator	Unit Kerja Penghasil	Konsep/ Definisi	Interpretasi	Metode/Rumus Penghitungan	Variabel Pembangunan	Kegiatan Penghasil Variabel	Satuan	Waktu Cut-off	Klasifikasi	Level Estimasi	Sumber Data	Periode Pelaporan	Aksesibilitas
42	IKFP-SDM.20	Persentase pemenuhan kebutuhan rekrutmen berdasarkan formasi prioritas	Unit pengelola SDM	Proporsi formasi prioritas yang berhasil dipenuhi dibandingkan seluruh formasi prioritas yang disetujui atau ditetapkan	Semakin tinggi capaian, semakin efektif pemenuhan kebutuhan pegawai	$(\text{Formasi prioritas yang terpenuhi} \div \text{seluruh formasi prioritas yang disetujui}) \times 100\%$	Formasi terpenuhi; seluruh formasi prioritas	Pengusulan formasi, seleksi, pengangkatan, penempatan	Persen	31 Desember	Jenis formasi, unit, status pemenuhan	Universitas dan unit kerja	Dokumen formasi, hasil seleksi, SK pengangkatan	Tahunan	Agregat terbuka
43	IKFP-SDM.21	Persentase dosen dan tenaga kependidikan yang memenuhi standar kompetensi bahasa asing	Unit pengelola SDM dan Pusat Bahasa	Proporsi pegawai dalam kelompok sasaran yang memenuhi standar bahasa asing sesuai jabatan, bidang tugas, atau keahlian	Semakin tinggi capaian, semakin baik kesiapan internasionalis asi dan layanan	$(\text{Pegawai memenuhi standar bahasa asing} \div \text{seluruh pegawai yang diwajibkan}) \times 100\%$	Pegawai memenuhi standar; seluruh kelompok wajib	Tes bahasa, pelatihan, sertifikasi	Persen	31 Desember	Jenis pegawai, bahasa, skor, unit	Universitas dan unit kerja	Sertifikat bahasa, hasil tes institusional	Tahunan	Agregat terbuka
44	IKFP-SDM.22	Persentase ASN yang mencapai Indeks Profesionalisme ASN sekurang-kurangnya kategori sedang	Unit pengelola SDM	Proporsi ASN yang memperoleh nilai IP ASN minimal kategori sedang berdasarkan hasil pengukuran resmi	Semakin tinggi capaian, semakin merata tingkat profesionalisme ASN	$(\text{ASN minimal kategori sedang} \div \text{seluruh ASN yang diukur}) \times 100\%$	ASN kategori sedang atau lebih; seluruh ASN yang diukur	Pengumpulan dan pengukuran data IP ASN	Persen	31 Desember	Jenis ASN, unit, kategori indeks	Universitas dan unit kerja	Hasil IP ASN, sistem kepegawaian, data kinerja	Semesteran dan tahunan	Agregat terbuka

Lampiran 2. Register Risiko Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025–2029

No.	Sasaran/ Program Prioritas	Pernyataan Risiko	Penyebab Utama	Dampak	K	D	Skor	Tingkat Risiko	Pengendalian yang Telah Ada	Rencana Mitigasi	Indikator Risiko Utama	Pemilik Risiko	Waktu Pemantauan	Target Risiko Residual
1	Perencanaan, pemenuhan, dan pemerataan SDM	Program studi tidak memenuhi jumlah minimal dosen tetap homebase	Distribusi dosen belum merata; keterbatasan formasi; dosen dihitung pada lebih dari satu kepentingan; pemutakhiran PDDikti terlambat	Tidak terpenuhinya standar program studi, penurunan mutu, dan risiko terhadap akreditasi	4	5	20	Sangat tinggi	Pemetaan dosen homebase dan data PDDikti	Menetapkan peta kebutuhan per program studi; redistribusi dosen; penataan homebase; rekrutmen prioritas; verifikasi identitas dosen; pemantauan semesteran	Persentase program studi dengan dosen homebase kurang dari tujuh orang	Unit pengelola SDM, Biro AAKK, fakultas, pascasarjana	Semesteran	Skor paling tinggi 8
2	Perencanaan, pemenuhan, dan pemerataan SDM	Ketidaksiuaian bidang ilmu dosen dengan program studi homebase	Penempatan historis; keterbatasan dosen bidang tertentu; kriteria linearitas belum seragam	Relevansi pembelajaran dan pemenuhan standar akreditasi melemah	4	4	16	Tinggi	Verifikasi ijazah dan penugasan mengajar	Menetapkan pedoman linearitas; pemetaan bidang ilmu; penataan penugasan; studi lanjut sesuai kebutuhan; rekrutmen berbasis bidang prioritas	Persentase dosen yang tidak sesuai bidang ilmu dengan homebase	Unit pengelola SDM, fakultas, program studi	Tahunan	Skor paling tinggi 6
3	Perencanaan, pemenuhan, dan pemerataan SDM	Kebutuhan tenaga profesional pada unit akademik dan teknis strategis tidak terpenuhi	Analisis jabatan dan beban kerja belum mutakhir; formasi terbatas; distribusi pegawai	Layanan laboratorium, teknologi informasi, perpustakaan, bahasa, kesehatan, penjaminan mutu, dan	4	4	16	Tinggi	Peta jabatan dan usulan formasi	Memutakhirkan analisis jabatan dan beban kerja; menetapkan jabatan prioritas; redistribusi; rekrutmen;	Persentase kebutuhan tenaga profesional yang belum terpenuhi	Unit pengelola SDM dan pimpinan unit	Semesteran	Skor paling tinggi 8

No.	Sasaran/ Program Prioritas	Pernyataan Risiko	Penyebab Utama	Dampak	K	D	Skor	Tingkat Risiko	Pengendalian yang Telah Ada	Rencana Mitigasi	Indikator Risiko Utama	Pemilik Risiko	Waktu Pemantauan	Target Risiko Residual
			tidak proporsional	layanan strategis terganggu						pengembangan kompetensi pegawai yang tersedia				
4	Peningkatan kualifikasi akademik dosen	Target dosen berkualifikasi doktor tidak tercapai	Keterbatasan beasiswa; keterlambatan studi; usia dosen; bidang studi tidak tersedia; tugas administratif tinggi	Kapasitas akademik, penelitian, dan daya saing program studi tidak meningkat	4	5	20	Sangat tinggi	Tugas belajar, izin belajar, dan bantuan pendidikan	Menetapkan prioritas studi lanjut berdasarkan kebutuhan bidang ilmu; fasilitasi beasiswa; pengurangan beban; monitoring kemajuan studi; bantuan penyelesaian disertasi	Persentase dosen tugas belajar yang terlambat; kesenjangan target dosen S3	Unit pengelola SDM, fakultas, pascasarjana	Semesteran	Skor paling tinggi 8
5	Peningkatan kualifikasi akademik dosen	Dosen yang menyelesaikan studi lanjut tidak sesuai dengan kebutuhan program studi	Pemilihan bidang studi belum berbasis peta kebutuhan; perubahan minat studi	Investasi pendidikan tidak memberi kontribusi optimal terhadap kebutuhan keilmuan	3	4	12	Tinggi	Persetujuan tugas belajar dan rekomendasi fakultas	Mewajibkan kesesuaian bidang studi dengan rencana pengembangan program studi; telaah akademik sebelum penetapan; kontrak kontribusi setelah studi	Persentase studi lanjut yang tidak sesuai peta kebutuhan	Unit pengelola SDM, fakultas, program studi	Tahunan	Skor paling tinggi 6
6	Pengembangan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan	Program peningkatan kompetensi tidak sesuai kebutuhan	Pelatihan berbasis penawaran; pemetaan kompetensi	Anggaran tidak efektif dan perubahan	4	4	16	Tinggi	Pelatihan dan bimtek tahunan	Melaksanakan analisis kebutuhan; menyusun rencana	Persentase pelatihan yang tidak berbasis kebutuhan;	Unit pengelola SDM dan unit kerja	Semesteran	Skor paling tinggi 6

No.	Sasaran/ Program Prioritas	Pernyataan Risiko	Penyebab Utama	Dampak	K	D	Skor	Tingkat Risiko	Pengendalian yang Telah Ada	Rencana Mitigasi	Indikator Risiko Utama	Pemilik Risiko	Waktu Pemantauan	Target Risiko Residual
		jabatan dan organisasi	belum lengkap; evaluasi kebutuhan lemah	kinerja rendah						pengembangan individu; menghubungkan program dengan kesenjangan kompetensi; evaluasi pascapelatihan	persentase hasil pemetaan yang tidak ditindaklanjuti			
7	Pengembangan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan	Pegawai tidak menerapkan kompetensi setelah mengikuti pelatihan atau sertifikasi	Tidak ada rencana tindak lanjut; atasan tidak memfasilitasi penerapan; materi tidak relevan	Dampak program rendah dan sertifikasi hanya bersifat administratif	3	4	12	Tinggi	Laporan pelaksanaan kegiatan	Mewajibkan rencana aksi; monitoring penerapan; penugasan berbasis kompetensi; berbagi pengetahuan; evaluasi kinerja pascapelatihan	Persentase peserta tanpa rencana tindak lanjut atau bukti penerapan	Unit pengelola SDM dan atasan langsung	Semesteran	Skor paling tinggi 6
8	Pengembangan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan	Target sertifikasi kompetensi atau profesi tidak tercapai	Biaya tinggi; lembaga sertifikasi terbatas; kesiapan peserta rendah	Pengakuan profesional dan daya saing SDM tidak meningkat	3	4	12	Tinggi	Fasilitasi sertifikasi tertentu	Menetapkan sertifikasi prioritas; kerja sama lembaga sertifikasi; pelatihan persiapan; dukungan biaya; seleksi peserta berbasis kesiapan	Persentase peserta tidak lulus; selisih target dan capaian sertifikasi	Unit pengelola SDM dan unit terkait	Tahunan	Skor paling tinggi 6
9	Percepatan jabatan akademik dan	Kenaikan jabatan akademik	Publikasi belum memenuhi	Proporsi Lektor Kepala dan	4	5	20	Sangat tinggi	Tim penilai dan layanan pengusulan	Klinik jabatan akademik;	Jumlah dosen memenuhi	Unit pengelola SDM, tim	Triwulanan	Skor paling tinggi 8

No.	Sasaran/ Program Prioritas	Pernyataan Risiko	Penyebab Utama	Dampak	K	D	Skor	Tingkat Risiko	Pengendalian yang Telah Ada	Rencana Mitigasi	Indikator Risiko Utama	Pemilik Risiko	Waktu Pemantauan	Target Risiko Residual
	kepemimpinan keilmuan	dosen terlambat	syarat; dokumen tidak lengkap; perubahan regulasi; pendampingan terbatas	Guru Besar tidak meningkat					jabatan akademik	pemetaan dosen potensial; mentoring publikasi; pemeriksaan dokumen awal; dashboard kemajuan; pendampingan individual	syarat tetapi belum mengusulkan; rata-rata waktu pemrosesan	jabatan akademik, LP2M, fakultas		
10	Percepatan jabatan akademik dan kepemimpinan keilmuan	Program akselerasi Lektor Kepala dan Guru Besar tidak menghasilkan usulan yang memenuhi syarat	Pemilihan peserta tidak tepat; peta jalan tidak realistis; pendampingan tidak berkelanjutan	Target jabatan akademik tidak tercapai dan anggaran tidak efektif	3	4	12	Tinggi	Pendampingan publikasi dan jabatan akademik	Seleksi peserta berbasis kesiapan; kontrak target; mentor khusus; evaluasi triwulanan; dukungan publikasi dan pemenuhan angka kredit	Persentase peserta akselerasi tanpa kemajuan sesuai peta jalan	Unit pengelola SDM, LP2M, fakultas	Triwulanan	Skor paling tinggi 6
11	Diseminasi, jejaring, dan rekognisi keilmuan	Partisipasi dosen dalam forum ilmiah nasional dan internasional rendah	Pendanaan terbatas; kemampuan bahasa asing; informasi kegiatan tidak merata; beban kerja tinggi	Jejaring, rekognisi, dan kepemimpinan keilmuan melemah	3	3	9	Sedang	Bantuan seminar dan konferensi	Skema bantuan kompetitif; kalender forum ilmiah; pelatihan bahasa dan presentasi; penguatan kerja sama; pengakuan dalam kinerja	Persentase dosen yang tidak berpartisipasi dalam forum ilmiah	LP2M, fakultas, International Office	Semesteran	Skor paling tinggi 4

No.	Sasaran/ Program Prioritas	Pernyataan Risiko	Penyebab Utama	Dampak	K	D	Skor	Tingkat Risiko	Pengendalian yang Telah Ada	Rencana Mitigasi	Indikator Risiko Utama	Pemilik Risiko	Waktu Pemantauan	Target Risiko Residual
12	Diseminasi, jejaring, dan rekognisi keilmuan	Data rekognisi eksternal dosen dan tenaga kependidikan tidak terdokumenta si	Pelaporan mandiri rendah; sistem data belum tersedia; bukti tersebar	Capaian indikator tidak menggamba rkan kinerja sebenarnya	4	3	12	Tinggi	Pelaporan manual oleh unit kerja	Mengemban gkan modul rekognisi; integrasi data; kewajiban pelaporan; verifikasi bukti; rekonsiliasi semesteran	Persentase data rekognisi yang tidak lengkap atau tidak terverifikasi	Unit pengelola SDM, LP2M, UPT Pustipad	Semesteran	Skor paling tinggi 4
13	Profesionalisasi dan pengembangan karier tenaga kependidikan	Penempatan tenaga kependidikan tidak sesuai kompetensi, jabatan, atau beban kerja	Penempatan historis; pemetaan kompetensi belum lengkap; kebutuhan unit berubah	Kinerja rendah, beban tidak merata, dan ketidakpuas an pegawai	4	4	16	Tinggi	SK penempatan dan analisis jabatan	Pemetaan kompetensi; evaluasi beban kerja; penataan ulang; rotasi berbasis kompetensi; pengembang an kompetensi sebelum penempatan	Persentase tenaga kependidika n dengan penempata n tidak sesuai	Unit pengelola SDM dan pimpinan unit	Tahunan	Skor paling tinggi 6
14	Profesionalisasi dan pengembangan karier tenaga kependidikan	Pemenuhan jabatan fungsional tenaga kependidikan tidak mencapai target	Persyaratan kompetensi belum terpenuhi; minat rendah; usulan terlambat; kebutuhan belum dipetakan	Profesionalis asi tenaga kependidika n berjalan lambat	4	4	16	Tinggi	Fasilitasi pengangkatan jabatan fungsional	Sosialisasi jalur karier; pemetaan calon; pelatihan persiapan; pendamping an usulan; penyelarasan peta jabatan	Persentase kebutuhan jabatan fungsional yang belum terisi	Unit pengelola SDM	Semesteran	Skor paling tinggi 6
15	Profesionalisasi dan pengembangan karier tenaga kependidikan	Kenaikan pangkat atau jenjang jabatan pegawai terlambat	Keterlambat an dokumen; lemahnya pemantauan periode;	Hak karier terlambat dan motivasi kerja menurun	4	3	12	Tinggi	Kalender kenaikan pangkat dan layanan administratif	Sistem peringatan dini; daftar pegawai memenuhi syarat;	Persentase pegawai yang terlambat naik pangkat	Unit pengelola SDM	Triwulanan	Skor paling tinggi 4

No.	Sasaran/ Program Prioritas	Pernyataan Risiko	Penyebab Utama	Dampak	K	D	Skor	Tingkat Risiko	Pengendalian yang Telah Ada	Rencana Mitigasi	Indikator Risiko Utama	Pemilik Risiko	Waktu Pemantauan	Target Risiko Residual
			proses layanan panjang							digitalisasi usulan; standar waktu layanan; monitoring triwulanan	atau jabatan			
16	Manajemen talenta, regenerasi, dan suksesi	Jabatan atau fungsi kritis tidak memiliki calon suksesor	Manajemen talenta belum berjalan; data potensi tidak tersedia; kaderisasi tidak sistematis	Kekosongan jabatan dan gangguan kesinambungan layanan	4	5	20	Sangat tinggi	Penunjukan pelaksana tugas dan kaderisasi informal	Menetapkan jabatan kritis; asesmen potensi; talent pool; rencana suksesi; mentoring; pengembangan calon suksesor	Persentase jabatan kritis tanpa calon suksesor	Pimpinan universitas dan unit pengelola SDM	Semesteran	Skor paling tinggi 8
17	Manajemen talenta, regenerasi, dan suksesi	Kehilangan pengetahuan akibat pensiun atau mutasi pegawai berpengalaman	Transfer pengetahuan tidak terdokumentasi; tidak ada overlap penugasan	Hilangnya pengetahuan kelembagaan dan penurunan mutu layanan	4	4	16	Tinggi	Serah terima jabatan dan dokumentasi tertentu	Program knowledge transfer; mentoring; SOP serah terima; dokumentasi proses kritis; penugasan bersama sebelum pensiun	Persentase pegawai akan pensiun tanpa rencana transfer pengetahuan	Unit pengelola SDM dan pimpinan unit	Semesteran	Skor paling tinggi 6
18	Manajemen talenta, regenerasi, dan suksesi	Hasil pemetaan kompetensi tidak dimanfaatkan dalam pengembangan karier	Hasil asesmen tidak terintegrasi; tindak lanjut tidak jelas; keputusan belum berbasis merit	Sistem merit tidak berjalan efektif	3	5	15	Tinggi	Asesmen kompetensi terbatas	Integrasi hasil asesmen dengan rencana pengembangan, rotasi, promosi, dan suksesi; penetapan	Persentase hasil pemetaan kompetensi tanpa tindak lanjut	Unit pengelola SDM dan pimpinan universitas	Semesteran	Skor paling tinggi 6

No.	Sasaran/ Program Prioritas	Pernyataan Risiko	Penyebab Utama	Dampak	K	D	Skor	Tingkat Risiko	Pengendalian yang Telah Ada	Rencana Mitigasi	Indikator Risiko Utama	Pemilik Risiko	Waktu Pemantauan	Target Risiko Residual
19	Kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi	Pegawai berkinerja tinggi atau pemilik kompetensi strategis tidak dapat dipertahankan	Jalur karier tidak jelas; penghargaan terbatas; beban tinggi; kesejahteraan kurang kompetitif	Kehilangan talenta dan kompetensi strategis	3	5	15	Tinggi	Remunerasi dan penghargaan pegawai	rencana tindak lanjut individual Identifikasi talenta strategis; program retensi; penghargaan berbasis kinerja; pengembangan karier; pengayaan tugas; dukungan kesejahteraan	Tingkat keluar, mutasi, atau penurunan keterikatan pegawai strategis	Pimpinan universitas dan unit pengelola SDM	Semesteran	Skor paling tinggi 6
20	Kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi	Penilaian kinerja tidak objektif dan tidak membedakan tingkat kontribusi pegawai	Indikator kurang terukur; bukti kinerja tidak lengkap; penilai belum kompeten	Budaya kinerja melemah dan pemberian penghargaan tidak adil	3	4	12	Tinggi	SKP dan evaluasi kinerja periodik	Penyempurnaan indikator; kalibrasi kinerja; pelatihan penilai; audit bukti; mekanisme keberatan; keterkaitan dengan penghargaan	Tingkat ketidaksesuaian atau keberatan hasil penilaian	Unit pengelola SDM dan pimpinan unit	Semesteran	Skor paling tinggi 6
21	Kinerja, integritas, kesejahteraan, dan retensi	Pelanggaran disiplin atau integritas pegawai meningkat	Pengawasan lemah; keteladanan rendah; pemahaman aturan kurang; konflik kepentingan	Reputasi, mutu layanan, dan kepercayaan publik menurun	3	5	15	Tinggi	Kode etik, aturan disiplin, dan pemeriksaan internal	Sosialisasi; penguatan pengawasan; kanal pengaduan; deklarasi konflik kepentingan; tindak lanjut konsisten;	Jumlah pelanggaran disiplin dan integritas	Pimpinan universitas, unit pengelola SDM, SPI	Triwulanan	Skor paling tinggi 6

No.	Sasaran/ Program Prioritas	Pernyataan Risiko	Penyebab Utama	Dampak	K	D	Skor	Tingkat Risiko	Pengendalian yang Telah Ada	Rencana Mitigasi	Indikator Risiko Utama	Pemilik Risiko	Waktu Pemantauan	Target Risiko Residual
22	Transformasi digital data dan layanan SDM	Data SDM tidak valid, tidak lengkap, tidak konsisten, atau tidak mutakhir	Sistem tersebar; standar data berbeda; pembaruan tidak disiplin; integrasi terbatas	Perencanaan pelaporan, dan pengambilan keputusan tidak akurat	5	5	25	Sangat tinggi	Sistem kepegawaian, PDDikti, dan rekonsiliasi manual	pembinaan integritas Menetapkan satu data SDM; data steward; standar elemen data; integrasi sistem; rekonsiliasi; validasi berkala; audit kualitas data	Persentase elemen data bermasalah ; jumlah perbedaan antar-sistem	Unit pengelola SDM dan UPT Pustipad	Bulanan dan semesteran	Skor paling tinggi 8
23	Transformasi digital data dan layanan SDM	Integrasi sistem informasi SDM gagal atau terlambat	Arsitektur sistem belum jelas; keterbatasan anggaran dan SDM TI; interoperabilitas rendah	Digitalisasi layanan tidak tercapai dan proses tetap manual	4	4	16	Tinggi	Aplikasi parsial dan integrasi terbatas	Menyusun arsitektur dan peta jalan; menetapkan prioritas integrasi; API; pengujian bertahap; penguatan tim teknis; dukungan pendanaan multiyears	Persentase layanan yang belum terintegrasi; deviasi jadwal pengembangan	UPT Pustipad dan unit pengelola SDM	Triwulanan	Skor paling tinggi 6
24	Transformasi digital data dan layanan SDM	Kebocoran, kehilangan, atau penyalahgunaan data pribadi pegawai	Kontrol akses lemah; keamanan sistem tidak memadai; kesadaran pengguna rendah	Pelanggaran privasi, reputasi, dan potensi konsekuensi hukum	3	5	15	Tinggi	Akun pengguna dan pencadangan data	Pengaturan hak akses; autentikasi berlapis; enkripsi; audit log; pencadangan; uji keamanan; edukasi	Jumlah insiden keamanan dan akses tidak sah	UPT Pustipad, unit pengelola SDM, SPI	Bulanan dan insidental	Skor paling tinggi 5

No.	Sasaran/ Program Prioritas	Pernyataan Risiko	Penyebab Utama	Dampak	K	D	Skor	Tingkat Risiko	Pengendalian yang Telah Ada	Rencana Mitigasi	Indikator Risiko Utama	Pemilik Risiko	Waktu Pemantauan	Target Risiko Residual
										perlindungan data				
25	Transformasi digital data dan layanan SDM	Layanan kepegawaian tidak selesai sesuai standar waktu	Proses manual; dokumen tidak lengkap; beban petugas tinggi; alur terlalu panjang	Hak pegawai terlambat dan kepuasan layanan menurun	4	4	16	Tinggi	Standar pelayanan dan register layanan	Penyederhanaan proses; digitalisasi; standar waktu; notifikasi; dashboard layanan; redistribusi beban; evaluasi keluhan	Persentase layanan melewati standar waktu; jumlah keluhan	Unit pengelola SDM	Bulanan dan triwulanan	Skor paling tinggi 6
26	Pendanaan pengembangan SDM	Pendanaan program pengembangan SDM tidak mencukupi atau tidak berkelanjutan	Perubahan pagu; prioritas anggaran lain; ketergantungan pada satu sumber dana	Program strategis, studi lanjut, sertifikasi, dan digitalisasi tertunda	4	5	20	Sangat tinggi	Anggaran tahunan dan sumber BLU	Penganggaran multiyears; prioritas berbasis risiko; diversifikasi sumber dana; hibah dan kerja sama; evaluasi efektivitas biaya; realokasi	Persentase kebutuhan prioritas yang tidak terbiayai	Unit perencanaan, keuangan, dan pengelola SDM	Triwulanan dan tahunan	Skor paling tinggi 8
27	Pendanaan pengembangan SDM	Penyerapan anggaran rendah atau terlambat	Perencanaan kegiatan kurang matang; jadwal pengadaan terlambat; perubahan kebijakan	Target kinerja tidak tercapai meskipun anggaran tersedia	3	4	12	Tinggi	Rencana penarikan dana dan monitoring realisasi	Menyusun jadwal rinci; kesiapan dokumen; monitoring bulanan; percepatan pengadaan; realokasi kegiatan tidak siap	Deviasi realisasi anggaran terhadap rencana	Unit pelaksana, perencanaan, dan keuangan	Bulanan dan triwulanan	Skor paling tinggi 4
28	Monitoring dan evaluasi	Capaian indikator tidak	Definisi operasional	Laporan kinerja tidak	4	4	16	Tinggi	Metadata indikator dan	Sosialisasi metadata;	Persentase indikator	Unit pemilik	Triwulanan dan tahunan	Skor paling tinggi 4

No.	Sasaran/ Program Prioritas	Pernyataan Risiko	Penyebab Utama	Dampak	K	D	Skor	Tingkat Risiko	Pengendalian yang Telah Ada	Rencana Mitigasi	Indikator Risiko Utama	Pemilik Risiko	Waktu Pemantauan	Target Risiko Residual
		dapat dibuktikan atau diverifikasi	tidak dipahami; sumber data tidak jelas; bukti tidak lengkap	andal dan capaian berisiko dikoreksi					pelaporan tahunan	penetapan pemilik data; daftar bukti minimum; validasi berjenjang; rekonsiliasi; audit data	tanpa bukti lengkap; jumlah koreksi data	indikator, LPM, unit perencana an		
29	Monitoring dan evaluasi	Hasil monitoring, evaluasi, dan audit tidak ditindaklanjuti	Tanggung jawab tidak jelas; batas waktu tidak ditetapkan; pengawasan lemah	Permasalah an berulang dan peningkatan berkelanjuta n tidak terjadi	3	4	12	Tinggi	Rapat evaluasi dan rekomendasi	Menetapkan rencana tindak lanjut; penanggung jawab; tenggat; dashboard status; eskalasi kepada pimpinan; verifikasi penyelesaian	Persentase rekomendas i yang belum ditindaklanj uti	Unit pengelola SDM, LPM, SPI, pimpinan unit	Triwulanan	Skor paling tinggi 4
30	Keseluruhan pelaksanaan Renstra Fungsional SDM	Perubahan regulasi nasional menyebabkan indikator, standar, atau program tidak lagi relevan	Perubahan kebijakan ASN, pendidikan tinggi, jabatan akademik, sertifikasi, atau organisasi	Target, formula, dan program harus disesuaikan; keterlambat an pelaksanaan	3	4	12	Tinggi	Pemantauan regulasi oleh unit terkait	Regulatory scanning; analisis dampak; penyesuaian metadata, target, SOP, dan anggaran; sosialisasi perubahan	Jumlah regulasi baru yang belum ditindaklanj uti	Unit pengelola SDM, perencana an, LPM, bagian hukum	Semesteran dan insidental	Skor paling tinggi 6

Skala Kemungkinan Risiko

Nilai	Kategori	Kriteria Umum
1	Sangat rendah	Hampir tidak pernah terjadi atau kemungkinan kurang dari 10 persen
2	Rendah	Jarang terjadi atau kemungkinan 10–30 persen
3	Sedang	Dapat terjadi atau kemungkinan 31–50 persen
4	Tinggi	Sering terjadi atau kemungkinan 51–75 persen
5	Sangat tinggi	Hampir pasti terjadi atau kemungkinan lebih dari 75 persen

Skala Dampak Risiko

Nilai	Kategori	Kriteria Umum
1	Tidak signifikan	Tidak memengaruhi target secara material dan dapat ditangani melalui proses rutin
2	Rendah	Menyebabkan keterlambatan atau penurunan capaian dalam skala terbatas
3	Sedang	Memengaruhi sebagian target, unit kerja, atau mutu layanan
4	Tinggi	Menghambat pencapaian indikator strategis, standar, atau layanan utama
5	Sangat tinggi	Mengakibatkan kegagalan pencapaian sasaran strategis, ketidakpatuhan, atau gangguan kelembagaan yang luas

Kategori Tingkat Risiko

Skor Risiko	Kategori	Respons Umum
1–4	Rendah	Diterima dan dipantau melalui pengendalian rutin
5–9	Sedang	Dikendalikan melalui tindakan perbaikan terjadwal
10–16	Tinggi	Memerlukan mitigasi prioritas dan pemantauan intensif
17–25	Sangat tinggi	Memerlukan intervensi segera dan pengawasan pimpinan

Skor risiko = nilai kemungkinan × nilai dampak.



RENCANA

STRATEGIS FUNGSIONAL

Sumber Daya Manusia
2025–2029