



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,  
DAN TEKNOLOGI**

**UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

Jln. Prof. Dr. Hamka Air Tawar Padang 25131 - Sumbar

**RANCANGAN STRATEGIS  
KEUANGAN  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
TAHUN 2025-2029**



**Universitas Negeri Padang  
2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**RANCANGAN STRATEGIS KEUANGAN**  
**UNIVERSITAS NEGERI PADANG**  
**TAHUN 2025-2029**

**1. Identitas Institusi**

- **Kementerian** : Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi
- **Perguruan Tinggi** : Universitas Negeri Padang
- **Alamat** : Jln. Prof. Dr. Hamka Air Tawar Padang 25131 - Sumbar

**2. Tujuan Dokumen**

Dokumen Rencana Strategis (Renstra) Keuangan Universitas Negeri Padang Tahun 2026 ini telah disusun dan disahkan untuk dijadikan pedoman dalam perencanaan, pengelolaan, serta pengendalian keuangan Universitas Negeri Padang periode Tahun 2025-2029.

Dokumen ini dengan sah dapat digunakan sebagai acuan bagi seluruh unit kerja di lingkungan Universitas Negeri Padang dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT), serta dalam pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja keuangan Universitas Negeri Padang secara berkelanjutan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).

Ditetapkan di : Padang  
Pada Tanggal : 28 Agustus 2024

Mengesahkan,  
**Rektor Universitas Negeri Padang**



**Krismadinata, ST, MT, Ph.D**  
NIP. 197709112000121001

## DAFTAR ISI

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                                         | <b>1</b>  |
| 1.1. Latar Belakang.....                                              | 1         |
| 1.2. Landasan Hukum dan Kebijakan.....                                | 2         |
| 1.3. Keterkaitan Renstra Keuangan dengan Renstra UNP .....            | 3         |
| 1.4. Tujuan Penyusunan.....                                           | 4         |
| <b>BAB II PROFIL DAN KONDISI KEUANGAN UNP .....</b>                   | <b>5</b>  |
| 2.1. Status Kelembagaan Universitas Negeri Padang sebagai PTNBH ..... | 5         |
| 2.2. Struktur Organisasi Pengelola Keuangan .....                     | 5         |
| 2.3. Pola Penganggaran dan Pelaporan Keuangan .....                   | 6         |
| 2.4. Struktur Pendapatan dan Belanja.....                             | 7         |
| 2.5. Tantangan dan Isu Keuangan .....                                 | 8         |
| <b>BAB III ANALISIS STRATEGI KEUANGAN.....</b>                        | <b>9</b>  |
| 3.1. Analisis Lingkungan Eksternal.....                               | 9         |
| 3.2. Analisis Lingkungan Internal.....                                | 10        |
| 3.3. Analisis SWOT Keuangan.....                                      | 11        |
| 3.4. Isu Strategis Keuangan .....                                     | 12        |
| <b>BAB IV VISI, MISI, DAN TUJUAN STRATEGIS.....</b>                   | <b>14</b> |
| 4.1. Visi Keuangan Universitas Negeri Padang.....                     | 14        |
| 4.2. Misi Keuangan Universitas Negeri Padang.....                     | 14        |
| 4.3. Tujuan Strategis Keuangan.....                                   | 14        |
| 4.4. Sasaran Strategis Keuangan.....                                  | 14        |
| 4.5. Keterkaitan Tujuan dan Sasaran Strategis Keuangan .....          | 15        |
| <b>BAB V STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN KEUANGAN .....</b>               | <b>16</b> |
| 5.1. Strategi dan Kebijakan Pendapatan .....                          | 16        |
| 5.2. Strategi dan Kebijakan Belanja .....                             | 17        |
| 5.3. Strategi Pengelolaan Aset dan Investasi .....                    | 18        |
| 5.4. Strategi Manajemen Risiko dan Tata Kelola Keuangan .....         | 19        |
| <b>BAB VI PROGRAM STRATEGIS DAN INDIKATOR KINERJA.....</b>            | <b>21</b> |
| 6.1. Program Strategis Keuangan .....                                 | 21        |
| <b>BAB VII IMPLEMENTASI, MONITORING DAN EVALUASI.....</b>             | <b>25</b> |
| 7.1. Mekanisme Implementasi.....                                      | 25        |
| 7.2. Sistem Monitoring dan Evaluasi.....                              | 26        |
| 7.3. Mekanisme Penyesuaian Renstra .....                              | 29        |
| <b>BAB VIII PENUTUP .....</b>                                         | <b>30</b> |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Keuangan memiliki peran yang sangat strategis dalam penyelenggaraan dan pengembangan perguruan tinggi. Sebagai institusi pendidikan tinggi, Universitas Negeri Padang (UNP) dituntut untuk melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat secara berkelanjutan, berkualitas, dan relevan dengan kebutuhan pembangunan nasional dan global. Seluruh pelaksanaan tridharma tersebut tidak dapat dilepaskan dari dukungan sistem keuangan yang sehat, akuntabel, dan berorientasi pada pencapaian kinerja institusi.

Dalam konteks kebijakan pendidikan tinggi nasional, pengelolaan keuangan juga memiliki keterkaitan yang erat dengan pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) perguruan tinggi. Pendanaan yang memadai dan terarah menjadi prasyarat utama bagi peningkatan kualitas lulusan, implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), penguatan kapasitas dosen dan tenaga kependidikan, peningkatan kualitas penelitian dan publikasi, serta pengembangan kerja sama dan internasionalisasi institusi. Dengan demikian, keuangan tidak lagi dipandang semata sebagai fungsi administratif, melainkan sebagai instrumen strategis untuk mendorong transformasi kinerja dan daya saing perguruan tinggi.

Transformasi Universitas Negeri Padang menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) menandai perubahan paradigma dalam pengelolaan institusi, termasuk dalam aspek keuangan. Sebagai PTNBH, UNP memperoleh otonomi yang lebih luas dalam mengelola sumber daya keuangan, mengembangkan unit usaha, mengoptimalkan aset, serta membangun kerja sama strategis dengan berbagai mitra. Otonomi tersebut membawa konsekuensi meningkatnya tanggung jawab institusi untuk mewujudkan kemandirian finansial dan keberlanjutan fiskal tanpa mengabaikan misi publik dan akuntabilitas kepada negara dan masyarakat.

Di sisi lain, perguruan tinggi negeri di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan keuangan yang struktural. Ketergantungan yang relatif tinggi terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) membatasi ruang fiskal perguruan tinggi dalam merespons kebutuhan pengembangan institusi yang semakin dinamis. Selain itu, kapasitas Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) di banyak perguruan tinggi masih terbatas, baik dari sisi diversifikasi sumber pendapatan maupun dari sisi keberlanjutan pendapatan berulang (*recurring income*).

Tantangan lainnya adalah tuntutan untuk meningkatkan efisiensi belanja dan penerapan prinsip value for money dalam pengelolaan anggaran. Perguruan tinggi dituntut untuk memastikan bahwa setiap alokasi belanja memberikan manfaat yang optimal, terukur, dan selaras dengan prioritas strategis institusi. Penguatan penganggaran berbasis kinerja, pengendalian belanja rutin, serta prioritas belanja produktif menjadi isu penting dalam menjaga kesinambungan keuangan jangka menengah dan panjang.

Dalam ekosistem pendidikan tinggi nasional, Universitas Negeri Padang memiliki posisi strategis sebagai salah satu perguruan tinggi negeri badan hukum yang berperan dalam pengembangan sumber daya manusia, ilmu pengetahuan, dan inovasi di tingkat regional Sumatera dan nasional. Di tingkat regional, UNP menjadi pusat pengembangan pendidikan, riset, dan pengabdian yang berkontribusi langsung terhadap pembangunan daerah. Sementara itu, di tingkat global, UNP terus memperkuat posisinya melalui peningkatan reputasi akademik, akreditasi internasional, kolaborasi riset, dan pemeringkatan dunia.

Dengan mempertimbangkan peran strategis keuangan, tantangan struktural yang dihadapi perguruan tinggi negeri, serta posisi Universitas Negeri Padang dalam ekosistem pendidikan tinggi nasional, regional, dan global, maka penyusunan Rencana Strategis Keuangan UNP menjadi kebutuhan yang sangat mendasar. Renstra Keuangan ini diharapkan menjadi landasan kebijakan yang sistematis, koheren, dan berorientasi ke depan dalam mendukung pencapaian visi UNP sebagai universitas bermartabat dan bereputasi internasional yang berkelanjutan secara finansial.

## **1.2. Landasan Hukum dan Kebijakan**

Landasan hukum yang digunakan dalam penyusunan rencana strategis Bidang Keuangan:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 114 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Padang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 255, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6737);
5. Rencana Strategis Universitas Negeri Padang Tahun 2025-2029;
6. Peraturan Rektor Universitas Negeri Padang Nomor 20 tahun 2021 tentang Pengelolaan Dana Universitas Negeri Padang.

### **1.3. Keterkaitan Renstra Keuangan dengan Renstra UNP**

Rencana Strategis Keuangan Universitas Negeri Padang (UNP) disusun sebagai dokumen turunan yang tidak terpisahkan dari Rencana Strategis Universitas Negeri Padang Tahun 2025–2029. Renstra Universitas berfungsi sebagai dokumen induk yang menetapkan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis pengembangan institusi, sedangkan Renstra Keuangan berperan sebagai instrumen pendukung utama yang menjamin tersedianya sumber daya keuangan secara memadai, berkelanjutan, dan akuntabel untuk mewujudkan arah strategis tersebut. Dengan demikian, Renstra Keuangan tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi bagian integral dari sistem perencanaan strategis universitas.

Keterkaitan antara Renstra Keuangan dan Renstra UNP tercermin secara langsung dalam dukungan pendanaan terhadap pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU), serta agenda transformasi Universitas Negeri Padang sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH). Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam Renstra UNP—baik terkait peningkatan kualitas pendidikan, penguatan penelitian dan publikasi bereputasi, pengabdian kepada masyarakat, maupun internasionalisasi dan tata kelola—memerlukan perencanaan dan pengelolaan keuangan yang terarah agar dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan.

Sebagai PTNBH, Universitas Negeri Padang memiliki otonomi yang lebih luas dalam pengelolaan keuangan, yang harus dimanfaatkan secara strategis untuk menerjemahkan arah kebijakan Renstra UNP ke dalam kebijakan pendanaan jangka menengah. Renstra Keuangan berfungsi menjabarkan prioritas strategis universitas ke dalam strategi pendapatan, belanja, pengelolaan aset, dan manajemen risiko keuangan yang mendukung kemandirian finansial sekaligus tetap menjaga misi publik pendidikan tinggi. Dengan pendekatan ini, pengelolaan keuangan diarahkan tidak hanya untuk menjamin keberlangsungan operasional, tetapi juga untuk mendorong daya saing dan reputasi institusi.

Selanjutnya, Renstra Keuangan menjadi penghubung strategis antara perencanaan jangka menengah universitas dan perencanaan operasional tahunan melalui Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). Keterpaduan antara Renstra UNP, Renstra Keuangan, dan RKAT memastikan bahwa setiap program dan kegiatan tahunan memiliki dasar perencanaan strategis yang jelas, dukungan pendanaan yang selaras dengan prioritas universitas, serta mekanisme monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, sinergi antara Renstra Keuangan dan Renstra UNP diharapkan mampu mendukung pencapaian tujuan strategis Universitas Negeri Padang secara konsisten dan terukur.

#### **1.4. Tujuan Penyusunan**

Rencana Strategis Keuangan Universitas Negeri Padang disusun dengan tujuan untuk:

1. Menjadi pedoman kebijakan pengelolaan keuangan jangka menengah yang selaras dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis Universitas Negeri Padang sebagaimana ditetapkan dalam Renstra UNP 2025–2029.
2. Menjamin ketersediaan dan keberlanjutan sumber daya keuangan dalam mendukung pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi serta pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Universitas Negeri Padang.
3. Mengarahkan pengelolaan keuangan Universitas Negeri Padang sebagai PTNBH menuju peningkatan kemandirian finansial dan kesinambungan fiskal melalui diversifikasi sumber pendapatan, optimalisasi Pendapatan yang berasal dari dana selain APBN, pemanfaatan aset, dan pengembangan unit usaha.
4. Meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan belanja universitas melalui penerapan prinsip penganggaran berbasis kinerja dan value for money.
5. Memastikan keterpaduan antara perencanaan strategis dan perencanaan operasional, dengan menjadikan Renstra Keuangan sebagai acuan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).
6. Memperkuat tata kelola, transparansi, dan pengendalian keuangan universitas, termasuk penguatan sistem monitoring dan evaluasi serta kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan.
7. Mendukung peningkatan daya saing dan reputasi Universitas Negeri Padang di tingkat nasional, regional, dan global melalui dukungan pendanaan yang terarah dan berkelanjutan.

## **BAB II**

### **PROFIL DAN KONDISI KEUANGAN UNP**

#### **2.1. Status Kelembagaan Universitas Negeri Padang sebagai PTNBH**

Universitas Negeri Padang (UNP) merupakan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 114 Tahun 2021. Status PTNBH memberikan otonomi yang lebih luas kepada UNP dalam pengelolaan akademik, organisasi, dan keuangan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis universitas. Dalam konteks pengelolaan keuangan, PTNBH memiliki fleksibilitas dalam mengelola sumber pendanaan, mengembangkan unit usaha, mengoptimalkan aset, serta menjalin kerja sama strategis dengan berbagai mitra, dengan tetap menjunjung tinggi prinsip akuntabilitas publik, transparansi, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

Sebagai entitas PTNBH, UNP dituntut untuk menerapkan tata kelola keuangan yang profesional dan berorientasi pada keberlanjutan (*financial sustainability*). Otonomi keuangan yang dimiliki harus diimbangi dengan penguatan sistem pengendalian internal, manajemen risiko, serta pertanggungjawaban kinerja kepada Majelis Wali Amanat, Senat Akademik, pemerintah, dan masyarakat.

#### **2.2. Struktur Organisasi Pengelola Keuangan**

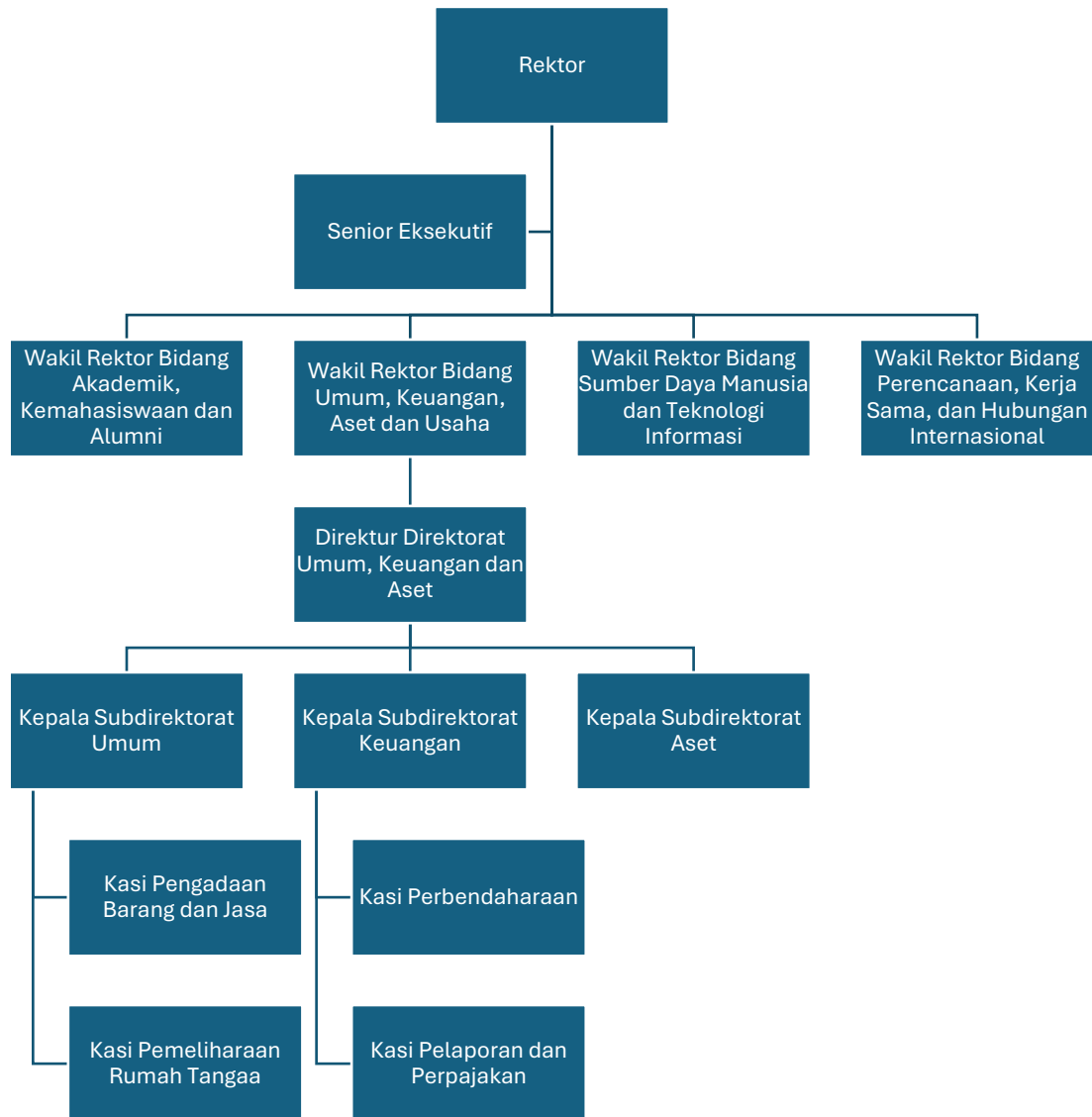
Pengelolaan keuangan Universitas Negeri Padang dilaksanakan secara terpusat dan terkoordinasi di bawah tanggung jawab Rektor, yang secara operasional didelegasikan kepada Wakil Rektor Bidang Umum, Keuangan, Aset, dan Usaha. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, Wakil Rektor membawahi unit-unit kerja yang bertanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan pengendalian keuangan universitas.

Struktur organisasi pengelola keuangan UNP didukung oleh Direktorat yang menangani bidang keuangan, aset, dan usaha, serta unit-unit pendukung lainnya sesuai dengan ketentuan Statuta UNP. Pada tingkat fakultas dan unit kerja, pengelolaan keuangan dilaksanakan oleh pejabat pengelola keuangan unit dengan mengacu pada kebijakan dan sistem yang ditetapkan di tingkat universitas.

Selain itu, dalam kerangka tata kelola PTNBH, pengawasan pengelolaan keuangan dilakukan melalui peran Majelis Wali Amanat, Satuan Pengawas Internal (SPI), serta mekanisme audit eksternal sesuai ketentuan yang berlaku. Struktur ini dirancang untuk memastikan bahwa

pengelolaan keuangan UNP berjalan secara akuntabel, transparan, dan berorientasi pada pencapaian kinerja.

Gambar 1. Struktur Organisasi Keuangan



### 2.3. Pola Penganggaran dan Pelaporan Keuangan

Pola penganggaran di Universitas Negeri Padang sebagai PTNBH disusun dengan mengacu pada Rencana Strategis Universitas dan Rencana Strategis Keuangan sebagai dokumen perencanaan jangka menengah. Renstra Keuangan selanjutnya dijabarkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang memuat program, kegiatan, target kinerja, serta alokasi anggaran secara tahunan.

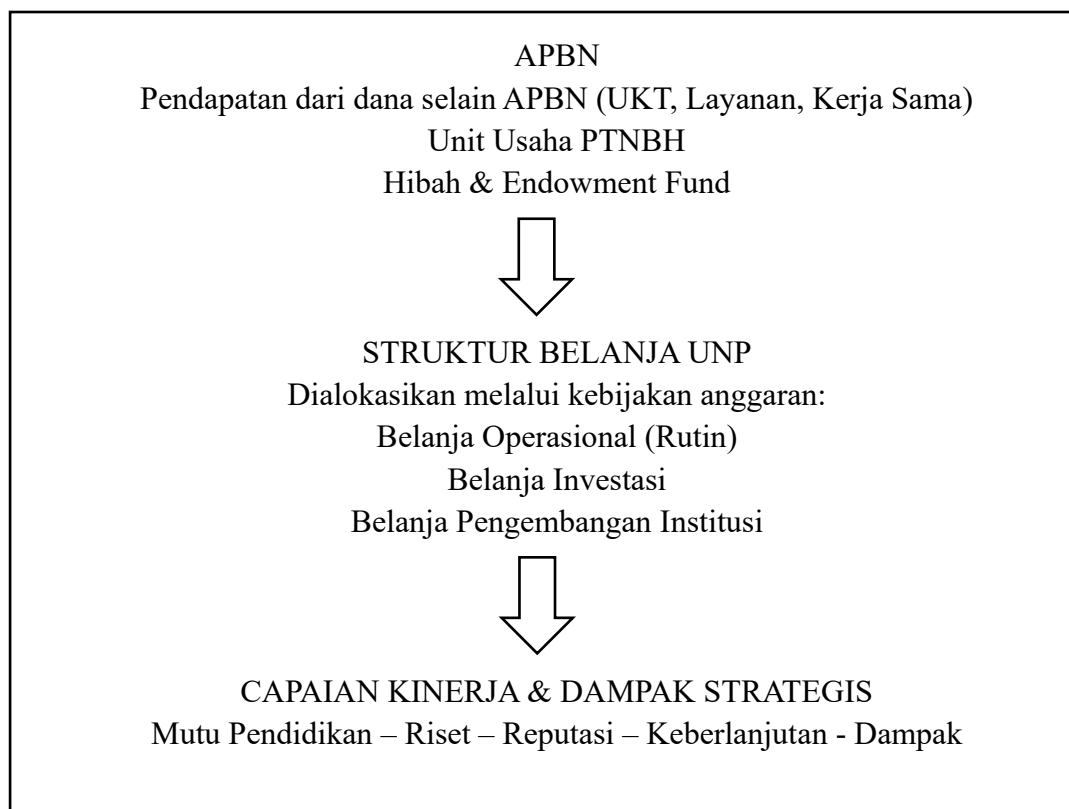
Dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran, UNP menerapkan prinsip penganggaran berbasis kinerja, di mana alokasi anggaran dikaitkan dengan capaian output dan outcome yang terukur. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap penggunaan anggaran memberikan nilai tambah bagi pencapaian tujuan strategis universitas.

Pelaporan keuangan UNP disusun secara periodik dan terintegrasi dengan sistem akuntansi dan pelaporan PTNBH. Laporan keuangan disajikan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pengelolaan sumber daya keuangan kepada pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, serta menjadi dasar evaluasi kinerja dan perbaikan pengelolaan keuangan secara berkelanjutan.

#### 2.4. Struktur Pendapatan dan Belanja

Struktur pendapatan dan belanja Universitas Negeri Padang sebagai PTNBH dapat digambarkan secara konseptual melalui diagram berikut.

**Gambar 1. Struktur Pendapatan UNP (PTNBH)**



Tabel berikut menyajikan ringkasan struktur pendapatan dan belanja Universitas Negeri Padang sebagai PTNBH secara konseptual.

**Tabel 1. Struktur Pendapatan dan Belanja UNP**

| <b>Komponen</b> | <b>Jenis</b>           | <b>Arah Kebijakan</b>                        |
|-----------------|------------------------|----------------------------------------------|
| Pendapatan      | APBN                   | Dukungan misi publik & prioritas nasional    |
|                 | Pendapatan Selain APBN | Penguatan kemandirian finansial PT           |
|                 | Usaha & Kerja Sama     | Diversifikasi dan keberlanjutan pendanaan PT |
| Belanja         | Operasional            | Menjamin kelangsungan tridharma PT           |
|                 | Investasi Strategis    | Meningkatkan daya saing & reputasi PT        |
|                 | Pengembangan Institusi | Keberlanjutan PTNBH                          |

## 2.5. Tantangan dan Isu Keuangan

Meskipun memiliki otonomi yang lebih luas sebagai PTNBH, Universitas Negeri Padang masih menghadapi sejumlah tantangan keuangan yang bersifat struktural dan strategis. Tantangan tersebut perlu diantisipasi secara sistematis melalui perencanaan keuangan jangka menengah.

Tantangan utama meliputi ketergantungan yang relatif tinggi terhadap pendanaan APBN, keterbatasan diversifikasi dan keberlanjutan Pendapatan yang berasal dari dana selain APBN, serta kebutuhan pembiayaan program strategis seperti internasionalisasi, riset unggulan, dan penguatan infrastruktur.

Selain itu, tuntutan efisiensi belanja dan penerapan prinsip value for money menjadi isu penting dalam pengelolaan keuangan PTNBH. Pengendalian belanja rutin, peningkatan kualitas perencanaan anggaran, serta penguatan sistem monitoring dan evaluasi menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan keuangan universitas.

## **BAB III**

### **ANALISIS STRATEGI KEUANGAN**

#### **3.1. Analisis Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal pengelolaan keuangan perguruan tinggi negeri di Indonesia sangat dipengaruhi oleh arah kebijakan fiskal nasional dan prioritas pembangunan sumber daya manusia nasional. Kebijakan pemerintah dalam pengalokasian anggaran pendidikan tinggi, termasuk kebijakan efisiensi belanja negara dan penguatan belanja berbasis kinerja, berdampak langsung terhadap kapasitas pendanaan perguruan tinggi negeri. Dalam konteks ini, PTNBH dituntut untuk semakin adaptif terhadap dinamika fiskal nasional, dengan mengurangi ketergantungan pada APBN sekaligus meningkatkan kemampuan pengelolaan sumber pendanaan alternatif secara berkelanjutan.

Selain kebijakan fiskal, dinamika pendanaan pendidikan tinggi juga ditandai oleh perubahan paradigma pendanaan dari berbasis input menuju berbasis output dan outcome. Skema pendanaan berbasis kinerja, Indikator Kinerja Utama (IKU), serta tuntutan akuntabilitas publik mendorong perguruan tinggi untuk mengelola keuangan secara lebih terukur dan transparan. Bagi PTNBH, termasuk Universitas Negeri Padang, kondisi ini menuntut penguatan sistem perencanaan, penganggaran, dan pelaporan keuangan yang mampu menunjukkan keterkaitan langsung antara penggunaan anggaran dan capaian kinerja institusi.

Lingkungan eksternal juga ditandai oleh meningkatnya kompetisi antar perguruan tinggi, baik di tingkat nasional maupun global. Perguruan tinggi dituntut untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat agar tetap relevan, berdaya saing dan berdampak bagi masyarakat. Kompetisi ini berdampak langsung pada kebutuhan pendanaan yang semakin besar, khususnya untuk mendukung internasionalisasi, penguatan penelitian bereputasi, pengembangan sumber daya manusia, serta peningkatan visibilitas dan reputasi institusi di tingkat internasional.

Dalam konteks globalisasi pendidikan tinggi, perkembangan ekonomi global dan dinamika kerja sama internasional turut memengaruhi lingkungan eksternal pengelolaan keuangan PTNBH. Fluktuasi ekonomi global, perubahan pola pendanaan riset internasional, serta meningkatnya persaingan dalam memperoleh hibah dan kerja sama internasional menuntut perguruan tinggi untuk memiliki strategi pendanaan yang fleksibel dan responsif. Universitas Negeri Padang perlu

memanfaatkan peluang kerja sama internasional sebagai sumber pendanaan alternatif sekaligus sarana peningkatan kualitas dan reputasi institusi.

Perkembangan teknologi digital dan transformasi pembelajaran juga menjadi faktor eksternal yang signifikan dalam pengelolaan keuangan perguruan tinggi. Digitalisasi sistem akademik, keuangan, dan manajemen universitas memerlukan investasi yang tidak kecil, namun menjadi prasyarat untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas layanan. Selain itu, tuntutan inovasi pembelajaran berbasis teknologi dan penguatan riset berbasis data menempatkan belanja teknologi dan infrastruktur digital sebagai kebutuhan strategis dalam pengelolaan keuangan PTNBH.

Di sisi lain, perubahan kebutuhan pasar kerja dan tuntutan dunia usaha dan dunia industri turut membentuk lingkungan eksternal yang memengaruhi kebijakan keuangan perguruan tinggi. Perguruan tinggi dituntut untuk menghasilkan lulusan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja, adaptif terhadap perubahan teknologi, dan memiliki kompetensi global. Kondisi ini mendorong Universitas Negeri Padang untuk mengalokasikan pendanaan secara strategis pada pengembangan kurikulum, program berbasis praktik, kemitraan industri, serta riset terapan. Dengan demikian, pengelolaan keuangan UNP sebagai PTNBH harus mampu merespons dinamika eksternal secara proaktif guna menjaga keberlanjutan, daya saing, dan relevansi institusi.

### **3.2. Analisis Lingkungan Internal**

Dari sisi internal, Universitas Negeri Padang memiliki potensi keuangan yang cukup signifikan seiring dengan statusnya sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH). Status kelembagaan ini memberikan otonomi yang lebih luas dalam pengelolaan sumber daya keuangan, termasuk fleksibilitas dalam perencanaan pendapatan, belanja, dan pengelolaan aset. Dengan kerangka otonomi tersebut, UNP memiliki ruang strategis untuk mengembangkan model pendanaan yang lebih adaptif dan berkelanjutan guna mendukung pencapaian visi dan misi universitas.

Potensi internal UNP juga ditopang oleh kepemilikan aset institusi yang relatif besar dan tersebar pada berbagai unit akademik dan non-akademik. Aset berupa lahan, bangunan, fasilitas pendidikan, serta sarana pendukung lainnya merupakan modal strategis yang dapat dioptimalkan secara produktif dalam kerangka PTNBH. Pemanfaatan aset yang terencana dan profesional berpotensi menjadi sumber pendapatan alternatif, sekaligus mendukung peningkatan kualitas layanan akademik dan non-akademik universitas.

Selain aset fisik, kapasitas akademik Universitas Negeri Padang menjadi kekuatan internal yang berkontribusi terhadap potensi keuangan institusi. Jumlah dan kualitas sumber daya dosen, program studi, serta aktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat membuka peluang pengembangan pendapatan melalui kerja sama tridharma, pelatihan, sertifikasi, dan layanan profesional. Jejaring kerja sama dengan pemerintah daerah, dunia usaha dan dunia industri, serta mitra internasional juga memperluas peluang pendanaan non-APBN yang dapat mendukung kemandirian keuangan universitas.

Namun demikian, pengelolaan keuangan UNP masih menghadapi sejumlah tantangan internal yang perlu mendapat perhatian serius. Salah satu tantangan utama adalah kebutuhan penguatan sistem perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja yang mampu mengaitkan alokasi anggaran dengan target output dan outcome secara lebih konsisten. Tanpa sistem perencanaan yang kuat, otonomi keuangan PTNBH berpotensi tidak dimanfaatkan secara optimal dan dapat menimbulkan inefisiensi dalam penggunaan sumber daya.

Tantangan internal lainnya berkaitan dengan kapasitas sumber daya manusia pengelola keuangan di berbagai unit kerja. Perubahan status kelembagaan menjadi PTNBH menuntut kompetensi baru dalam pengelolaan keuangan, termasuk pemahaman terhadap manajemen keuangan strategis, pengelolaan risiko, dan akuntabilitas kinerja. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas dan profesionalisme SDM keuangan menjadi faktor kunci dalam mendukung tata kelola keuangan yang efektif dan berkelanjutan.

Selain itu, integrasi sistem informasi keuangan antar unit kerja masih menjadi tantangan dalam pengelolaan keuangan Universitas Negeri Padang. Fragmentasi sistem dan perbedaan praktik pengelolaan keuangan di tingkat fakultas dan unit kerja dapat menghambat konsistensi perencanaan, pelaporan, dan pengendalian keuangan. Penguatan integrasi sistem informasi keuangan yang terstandar dan terhubung secara menyeluruh menjadi kebutuhan strategis agar UNP dapat memanfaatkan otonomi PTNBH secara optimal dan mendukung pengambilan keputusan keuangan yang berbasis data.

### **3.3. Analisis SWOT Keuangan**

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengelolaan keuangan Universitas Negeri Padang. Hasil analisis ini menjadi dasar dalam perumusan strategi keuangan yang adaptif dan berkelanjutan.

**Tabel 2. Deskripsi SWOT**

| <b>KEKUATAN (Strengths)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>KELEMAHAN (Weaknesses)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otonomi pengelolaan keuangan sebagai PTNBH</li> <li>• Kepemilikan aset institusi yang relatif besar dan strategis</li> <li>• Kapasitas akademik dan sumber daya dosen yang memadai</li> <li>• Jejaring kerja sama yang terus berkembang</li> <li>• Dukungan struktur tata kelola dan pengawasan keuangan yang tersedia</li> <li>• Pengalaman institusional dalam pengelolaan keuangan perguruan tinggi negeri</li> <li>• Reputasi akademik dan jejaring kerja sama</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketergantungan pada APBN masih signifikan</li> <li>• Sistem perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja yang belum sepenuhnya optimal</li> <li>• Ketergantungan internal pada pendanaan rutin tertentu</li> <li>• Diversifikasi Pendapatan yang berasal dari dana selain APBN belum optimal</li> <li>• Kapasitas dan kompetensi SDM pengelola keuangan yang belum merata</li> <li>• Integrasi sistem informasi keuangan antar unit kerja yang belum optimal</li> <li>• Pemanfaatan aset yang belum sepenuhnya produktif</li> <li>• Budaya kinerja dan efisiensi anggaran yang masih perlu diperkuat</li> </ul> |
| <b>PELUANG (Opportunities)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>ANCAMAN (Threats)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebijakan pendanaan berbasis kinerja dan IKU perguruan tinggi</li> <li>• Peningkatan peluang kerja sama dan hibah nasional maupun internasional</li> <li>• Peluang kerja sama dan ketersediaan dana hibah untuk hilirisasi riset dan inovasi</li> <li>• Peluang pengembangan unit usaha PTNBH sebagai <i>income generating</i></li> <li>• Skema pendanaan kompetitif</li> <li>• Perkembangan teknologi digital dan transformasi manajemen perguruan tinggi</li> <li>• Agenda internasionalisasi pendidikan tinggi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuasi kondisi ekonomi nasional dan global</li> <li>• Ketidakpastian kebijakan fiskal dan potensi keterbatasan alokasi APBN</li> <li>• Meningkatnya persaingan antar perguruan tinggi negeri dan swasta</li> <li>• Tuntutan akuntabilitas publik dan pengawasan yang semakin ketat</li> <li>• Perkembangan teknologi yang cepat dan biaya investasi yang tinggi</li> <li>• Perubahan kebutuhan pasar kerja yang dinamis</li> </ul>                                                                                                                                                                            |

### 3.4. Isu Strategis Keuangan

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal serta analisis SWOT, Universitas Negeri Padang menghadapi isu strategis utama berupa kebutuhan penguatan kemandirian finansial sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH). Ketergantungan yang relatif tinggi terhadap pendanaan APBN, di tengah dinamika kebijakan fiskal nasional dan tuntutan efisiensi belanja negara, menuntut UNP untuk mempercepat diversifikasi sumber

pendapatan. Penguatan Pendapatan yang berasal dari dana selain APBN, pemanfaatan aset produktif, serta pengembangan unit usaha dan kerja sama strategis menjadi isu kunci dalam menjaga keberlanjutan keuangan universitas.

Isu strategis berikutnya berkaitan dengan peningkatan kualitas perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja. Dalam kerangka PTNBH, pengelolaan keuangan tidak lagi hanya berorientasi pada penyerapan anggaran, tetapi harus mampu menunjukkan keterkaitan yang jelas antara alokasi sumber daya dengan capaian output dan outcome institusi. Tantangan internal dalam penyelarasan perencanaan lintas unit, penguatan indikator kinerja, serta konsistensi implementasi penganggaran berbasis kinerja menjadi isu penting yang perlu ditangani secara sistematis agar otonomi keuangan dapat menghasilkan peningkatan kinerja institusi secara nyata.

Optimalisasi pengelolaan aset dan unit usaha juga menjadi isu strategis yang menonjol dalam pengelolaan keuangan Universitas Negeri Padang. Kepemilikan aset institusi yang relatif besar merupakan potensi strategis yang belum sepenuhnya dimanfaatkan secara produktif. Dalam konteks PTNBH, UNP dituntut untuk mengelola aset dan unit usaha secara profesional, transparan, dan berorientasi nilai tambah, tanpa mengabaikan fungsi akademik dan sosial universitas. Keseimbangan antara optimalisasi ekonomi aset dan menjaga integritas misi pendidikan tinggi menjadi isu strategis yang memerlukan kebijakan yang cermat.

Isu strategis lainnya adalah penguatan tata kelola dan pengelolaan risiko keuangan PTNBH. Meningkatnya kompleksitas pengelolaan keuangan, diversifikasi sumber pendapatan, serta tuntutan akuntabilitas publik menimbulkan berbagai risiko fiskal, operasional, dan kepatuhan. Universitas Negeri Padang perlu memperkuat sistem pengendalian internal, manajemen risiko, dan fungsi pengawasan agar pengelolaan keuangan dapat berjalan secara akuntabel, transparan, dan sesuai dengan prinsip kehati-hatian (*prudential*).

Secara keseluruhan, isu-isu strategis keuangan tersebut menjadi dasar dalam perumusan visi, misi, tujuan, dan strategi keuangan Universitas Negeri Padang pada bab selanjutnya. Penanganan isu strategis secara terarah dan terintegrasi diharapkan mampu memastikan keberlanjutan fiskal universitas, meningkatkan efektivitas pemanfaatan sumber daya keuangan, serta memberikan dukungan optimal bagi pencapaian visi Universitas Negeri Padang sebagai universitas bermartabat dan bereputasi internasional.

## **BAB IV**

### **VISI, MISI, DAN TUJUAN STRATEGIS**

#### **4.1. Visi Keuangan Universitas Negeri Padang**

Visi Keuangan Universitas Negeri Padang adalah:

**“Terwujudnya pengelolaan keuangan Universitas Negeri Padang yang mandiri, berkelanjutan, akuntabel, dan berorientasi kinerja dalam mendukung universitas bermartabat dan bereputasi internasional”**

#### **4.2. Misi Keuangan Universitas Negeri Padang**

Untuk mewujudkan visi keuangan tersebut, UNP menetapkan misi keuangan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemandirian dan keberlanjutan pendanaan Universitas Negeri Padang sebagai PTNBH.
2. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya keuangan, aset, dan unit usaha universitas secara produktif dan bertanggung jawab.
3. Mewujudkan pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, dan berbasis kinerja.
4. Mendukung pendanaan yang efektif bagi pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan pencapaian IKU UNP.

#### **4.3. Tujuan Strategis Keuangan**

Tujuan strategis dalam penyusunan Renstra Keuangan ini adalah:

1. Meningkatkan rasio kemandirian keuangan Universitas Negeri Padang.
2. Mewujudkan kesinambungan fiskal jangka menengah dan panjang.
3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas belanja universitas.
4. Memperkuat dukungan pendanaan terhadap pencapaian visi, misi, dan IKU UNP.

#### **4.4. Sasaran Strategis Keuangan**

Sasaran strategis keuangan merupakan kondisi yang ingin dicapai secara terukur dalam periode Renstra Keuangan. Sasaran strategis ini disusun untuk memastikan keterkaitan yang jelas antara tujuan strategis dan implementasi kebijakan keuangan.

1. Meningkatnya kontribusi Pendapatan yang berasal dari dana selain APBN terhadap total pendapatan universitas.
2. Tersedianya sumber pendanaan berkelanjutan melalui diversifikasi pendapatan.
3. Meningkatnya efisiensi belanja dan proporsi belanja produktif.
4. Optimalisasi pemanfaatan aset dan unit usaha PTNBH.
5. Meningkatnya kualitas tata kelola dan akuntabilitas keuangan.

#### 4.5. Keterkaitan Tujuan dan Sasaran Strategis Keuangan

Tabel berikut menunjukkan keterkaitan antara tujuan strategis keuangan dan sasaran strategis keuangan Universitas Negeri Padang.

**Tabel 3. Sasaran Strategis Keuangan Berdasarkan Tujuan Strategis**

| No | Tujuan Strategis Keuangan                                                  | Sasaran Strategis Keuangan                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Meningkatkan rasio kemandirian keuangan Universitas Negeri Padang.         | Meningkatnya kontribusi Pendapatan yang berasal dari dana selain APBN terhadap total pendapatan universitas.<br>Tersedianya sumber pendanaan berkelanjutan melalui diversifikasi pendapatan.                                                    |
| 2  | Mewujudkan kesinambungan fiskal jangka menengah dan panjang.               | Tersedianya sumber pendanaan berkelanjutan melalui diversifikasi pendapatan.<br>Optimalisasi pemanfaatan aset dan unit usaha PTNBH.                                                                                                             |
| 3  | Meningkatkan efisiensi dan efektivitas belanja universitas.                | Meningkatnya efisiensi belanja dan proporsi belanja produktif.                                                                                                                                                                                  |
| 4  | Memperkuat dukungan pendanaan terhadap pencapaian visi, misi, dan IKU UNP. | Meningkatnya kontribusi Pendapatan yang berasal dari dana selain APBN terhadap total pendapatan universitas.<br>Meningkatnya efisiensi belanja dan proporsi belanja produktif.<br>Meningkatnya kualitas tata kelola dan akuntabilitas keuangan. |

## **BAB V**

### **STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN KEUANGAN**

#### **5.1. Strategi dan Kebijakan Pendapatan**

Strategi pendapatan Universitas Negeri Padang diarahkan untuk memperkuat kemandirian finansial melalui diversifikasi dan keberlanjutan sumber pendanaan, sejalan dengan status UNP sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH). Dalam kerangka ini, pendapatan yang berasal dari dana selain APBN menjadi fokus strategis yang dikembangkan secara bertahap dan terukur, dengan tetap menjaga prinsip keterjangkauan, keadilan, serta misi publik pendidikan tinggi. Strategi pendapatan UNP dirancang tidak semata-mata untuk meningkatkan penerimaan, tetapi juga untuk memastikan keberlanjutan fiskal dan dukungan jangka panjang terhadap pencapaian tujuan strategis universitas.

Penguatan Pendapatan yang berasal dari dana selain APBN menjadi salah satu pilar utama dalam strategi pendapatan UNP. Pendapatan tersebut dikembangkan melalui optimalisasi Uang Kuliah Tunggal (UKT) yang berkeadilan, peningkatan kualitas layanan pendidikan dan akademik, serta pengembangan layanan pelatihan, sertifikasi, dan layanan profesional berbasis keunggulan akademik universitas. Kebijakan ini diarahkan agar peningkatan pendapatan berjalan seiring dengan peningkatan mutu layanan, sehingga pendapatan yang diperoleh mencerminkan nilai tambah bagi mahasiswa dan pemangku kepentingan lainnya.

Selain dari pendapatan UKT strategi pendapatan UNP juga menekankan pengembangan sumber pendanaan alternatif melalui pemanfaatan aset dan penguatan unit usaha PTNBH. Aset universitas dikelola secara produktif dan profesional untuk menghasilkan pendapatan berkelanjutan, tanpa mengganggu fungsi utama akademik dan sosial universitas. Di samping itu, kerja sama strategis dengan pemerintah daerah, dunia usaha dan dunia industri, serta mitra nasional dan internasional menjadi instrumen penting dalam diversifikasi pendapatan, khususnya melalui program kerja sama pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan inovasi.

Lebih lanjut, strategi pendapatan UNP diarahkan pada penguatan pendanaan berbasis kemitraan dan hibah kompetitif, baik di tingkat nasional maupun internasional. Universitas didorong untuk meningkatkan kapasitas dalam memperoleh pendanaan riset dan pengembangan, termasuk melalui skema hibah kompetitif dan kolaboratif. Seluruh kebijakan pendapatan tersebut dilaksanakan dengan prinsip tata kelola yang baik, transparansi, dan akuntabilitas, sehingga

mampu memperkuat kemandirian finansial Universitas Negeri Padang sekaligus menjaga kepercayaan publik dan mendukung visi universitas bermartabat dan bereputasi internasional.

## **5.2. Strategi dan Kebijakan Belanja**

Strategi belanja Universitas Negeri Padang diarahkan untuk memastikan penggunaan anggaran yang efisien, efektif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja institusi. Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), UNP dituntut untuk mengelola belanja secara lebih fleksibel namun tetap akuntabel, sehingga setiap rupiah anggaran yang dibelanjakan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi dan pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) universitas.

Penerapan penganggaran berbasis kinerja menjadi landasan utama dalam strategi belanja UNP. Alokasi anggaran dirancang dengan mengaitkan secara langsung antara input, output, dan outcome yang terukur, sehingga perencanaan belanja tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan rutin, tetapi juga pada capaian kinerja yang dihasilkan. Melalui pendekatan ini, belanja universitas diharapkan semakin tepat sasaran dan mampu mendorong peningkatan produktivitas serta kualitas layanan akademik dan non-akademik.

Dalam kerangka tersebut, prioritas belanja UNP diarahkan pada belanja produktif yang memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Belanja untuk penguatan kapasitas dosen, peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan riset dan publikasi bereputasi, serta dukungan internasionalisasi menjadi fokus utama. Kebijakan ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa sumber daya keuangan digunakan secara strategis untuk memperkuat daya saing dan reputasi Universitas Negeri Padang.

Di sisi lain, pengendalian belanja rutin dan efisiensi operasional menjadi bagian penting dari strategi belanja UNP. Universitas mendorong rasionalisasi belanja yang bersifat administratif dan operasional agar tidak menggerus ruang fiskal untuk belanja produktif dan investasi strategis. Optimalisasi proses bisnis, pemanfaatan teknologi informasi, serta sinergi antar unit kerja menjadi instrumen utama dalam meningkatkan efisiensi dan menekan biaya yang tidak memberikan nilai tambah.

Strategi belanja UNP juga menempatkan investasi strategis sebagai bagian dari kebijakan jangka menengah. Investasi pada infrastruktur pendidikan, sarana dan prasarana penelitian, teknologi digital, serta pengembangan sumber daya manusia dipandang sebagai belanja yang memberikan manfaat jangka panjang bagi keberlanjutan dan daya saing institusi. Dalam konteks

PTNBH, investasi strategis ini dilakukan dengan prinsip kehati-hatian, pengelolaan risiko, dan perencanaan yang matang agar tetap sejalan dengan kapasitas keuangan universitas. Secara keseluruhan, strategi dan kebijakan belanja Universitas Negeri Padang dirancang untuk menciptakan keseimbangan antara efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan keuangan.

### **5.3. Strategi Pengelolaan Aset dan Investasi**

Pengelolaan aset dan investasi Universitas Negeri Padang diarahkan untuk mengoptimalkan nilai ekonomis aset institusi secara berkelanjutan, tanpa mengurangi fungsi akademik dan sosial universitas. Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), UNP memiliki kewenangan yang lebih luas dalam mengelola aset yang dimiliki, sehingga diperlukan kebijakan pengelolaan aset yang profesional, transparan, dan berorientasi pada penciptaan nilai tambah bagi institusi.

Aset Universitas Negeri Padang, baik berupa lahan, bangunan, fasilitas pendidikan, maupun sarana pendukung lainnya, dipandang sebagai modal strategis dalam mendukung keberlanjutan keuangan jangka panjang. Strategi pengelolaan aset diarahkan pada pemanfaatan aset produktif yang terencana dan terukur, melalui skema pemanfaatan aset yang sah dan sesuai ketentuan, dengan tetap menjaga prioritas utama pada penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi. Dengan pendekatan ini, aset universitas tidak hanya berfungsi sebagai penunjang kegiatan akademik, tetapi juga sebagai sumber pendapatan institusional yang berkelanjutan.

Selain pemanfaatan aset eksisting, strategi pengelolaan investasi UNP difokuskan pada investasi strategis yang mendukung peningkatan kapasitas dan daya saing institusi. Investasi diarahkan pada pengembangan infrastruktur pendidikan dan penelitian, teknologi informasi dan digitalisasi, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kebijakan investasi ini dirancang untuk memberikan manfaat jangka menengah dan panjang, serta mendukung pencapaian target kinerja dan reputasi Universitas Negeri Padang di tingkat nasional dan internasional.

Dalam konteks PTNBH, pengelolaan aset dan investasi juga harus memperhatikan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko. Setiap keputusan pemanfaatan aset dan investasi dilakukan berdasarkan kajian kelayakan yang komprehensif, analisis risiko, serta kesesuaian dengan rencana strategis universitas. Penguatan sistem pengendalian internal dan mekanisme pengawasan menjadi bagian penting untuk memastikan bahwa pengelolaan aset dan investasi berjalan secara akuntabel dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik. Secara keseluruhan, strategi pengelolaan aset dan

investasi Universitas Negeri Padang diarahkan untuk menciptakan keseimbangan antara optimalisasi nilai ekonomi aset dan pemeliharaan fungsi akademik serta sosial universitas.

#### **5.4. Strategi Manajemen Risiko dan Tata Kelola Keuangan**

Manajemen risiko keuangan merupakan bagian integral dari strategi pengelolaan keuangan Universitas Negeri Padang sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH). Kompleksitas pengelolaan keuangan yang meningkat, seiring dengan otonomi yang lebih luas dan diversifikasi sumber pendapatan, menuntut UNP untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola berbagai risiko keuangan secara sistematis. Risiko tersebut mencakup risiko fiskal, operasional, kepatuhan, dan reputasi yang berpotensi memengaruhi keberlanjutan keuangan dan kepercayaan publik terhadap universitas.

Strategi manajemen risiko keuangan UNP diarahkan untuk memastikan bahwa setiap kebijakan pendapatan, belanja, pengelolaan aset, dan investasi dilakukan dengan prinsip kehati-hatian (*prudential principle*). Penguatan proses perencanaan dan pengambilan keputusan berbasis risiko menjadi landasan dalam meminimalkan potensi kerugian finansial dan memastikan kesesuaian antara kapasitas keuangan universitas dengan komitmen program dan investasi yang direncanakan. Dengan pendekatan ini, risiko tidak hanya dihindari, tetapi dikelola secara proporsional dan terukur.

Dalam kerangka tata kelola keuangan, Universitas Negeri Padang menempatkan prinsip *good university governance* sebagai pijakan utama, yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Tata kelola keuangan yang baik diwujudkan melalui kejelasan peran dan tanggung jawab pengelola keuangan, keterpaduan sistem perencanaan dan pelaporan, serta keterbukaan informasi keuangan kepada pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Penguatan sistem pengendalian internal menjadi bagian penting dari strategi tata kelola dan manajemen risiko keuangan UNP. Sistem pengendalian internal diarahkan untuk memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan keuangan berjalan sesuai kebijakan, prosedur, dan peraturan perundang-undangan. Peran Satuan Pengawas Internal (SPI) diperkuat sebagai fungsi *assurance* dan konsultatif dalam membantu pimpinan universitas mengelola risiko, meningkatkan kepatuhan, serta mendorong perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan keuangan.

Selain itu, kepatuhan terhadap regulasi dan standar akuntabilitas publik menjadi isu strategis dalam pengelolaan keuangan PTNBH. Universitas Negeri Padang berkomitmen untuk

memastikan bahwa seluruh aktivitas keuangan, termasuk pengelolaan pendapatan, belanja, aset, dan investasi, dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kepatuhan ini tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga untuk menjaga integritas institusi dan kepercayaan pemangku kepentingan. Secara keseluruhan, strategi manajemen risiko dan tata kelola keuangan Universitas Negeri Padang dirancang untuk menciptakan sistem pengelolaan keuangan yang tangguh, transparan, dan berkelanjutan.

## BAB VI

### PROGRAM STRATEGIS DAN INDIKATOR KINERJA

#### 6.1. Program Strategis Keuangan

Berdasarkan Strategi dan Arah Kebijakan Keuangan pada bagian sebelumnya diturunkan berbagai kebijakan operasional dan indikator kinerja seperti pada tabel berikut sebagai dasar implementasi dan evaluasi.

**Tabel 4. Matriks Kebijakan Operasional**

| No                                      | Kebijakan Operasional                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Indikator Kinerja                                           | Baseline (2024)       | Target 2025 | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Target 2029 |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Kebijakan Operasional Pendapatan</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                             |                       |             |             |             |             |             |
| 1                                       | Mengembangkan diversifikasi sumber pendapatan selain APBN secara terencana dan berkelanjutan, dengan mengurangi ketergantungan pada pendanaan rutin pemerintah tanpa mengabaikan misi publik pendidikan tinggi.                                                                                       | Persentase peningkatan pendapatan non-APBN                  | Baseline internal UNP | +5%         | +10%        | +15%        | +20%        | +25%        |
| 2                                       | Mengoptimalkan Pendapatan Selain APBN melalui: (1) pengelolaan Uang Kuliah Tunggal (UKT) yang berkeadilan dan sesuai ketentuan, (2) peningkatan kualitas dan nilai tambah layanan pendidikan, dan (3) pengembangan layanan pelatihan, sertifikasi, dan jasa profesional berbasis keunggulan akademik. | Pertumbuhan UKT dan indeks keterjangkauan UKT               | 100%                  | 105%        | 110%        | 115%        | 120%        | 125%        |
| 3                                       | Mengembangkan dan memperkuat unit usaha PTNBH sebagai sumber pendapatan berkelanjutan, dengan prinsip profesionalisme, akuntabilitas, dan pemisahan yang jelas antara fungsi akademik dan fungsi komersial.                                                                                           | Jumlah unit usaha dan nilai terhadap pendapatan universitas | 100%                  | 105%        | 110%        | 115%        | 120%        | 125%        |
| 4                                       | Mengoptimalkan pemanfaatan aset universitas secara produktif, melalui skema pemanfaatan aset yang sah dan transparan, tanpa mengganggu fungsi akademik dan sosial Universitas Negeri Padang.                                                                                                          | Nilai terhadap pendapatan universitas                       | 100%                  | 105%        | 110%        | 115%        | 120%        | 125%        |
| 5                                       | Memperluas kerja sama strategis dengan pemerintah daerah, dunia usaha, dan dunia industri, khususnya dalam bidang pendidikan, penelitian terapan, pengabdian kepada masyarakat, dan inovasi yang berpotensi menghasilkan pendapatan institusional.                                                    | Jumlah dan nilai kontrak kerja sama                         | 100%                  | 105%        | 110%        | 115%        | 120%        | 125%        |
| 6                                       | Meningkatkan kapasitas perolehan pendanaan hibah nasional dan internasional, termasuk hibah riset, pengembangan institusi, dan kerja sama internasional, melalui penguatan dukungan kelembagaan dan insentif bagi unit akademik.                                                                      | Jumlah dan nilai kontrak kerja sama                         | 100%                  | 105%        | 110%        | 115%        | 120%        | 125%        |
| 7                                       | Mengembangkan pendapatan berbasis internasionalisasi, antara lain melalui program mahasiswa asing, kelas internasional, joint degree, joint research, dan program kolaboratif lintas negara sesuai dengan arah kebijakan Renstra UNP.                                                                 | Jumlah program internasional dan mahasiswa asing            | Baseline internal UNP | +5%         | +10%        | +15%        | +20%        | +25%        |
| 8                                       | Menjamin bahwa seluruh kebijakan pendapatan dilaksanakan dengan prinsip tata kelola yang baik, meliputi transparansi, akuntabilitas, kepatuhan terhadap regulasi, serta pengelolaan risiko keuangan PTNBH.                                                                                            | Jumlah temuan audit dan tingkat tindak lanjut               | 70%                   | 80%         | 85%         | 90%         | 95%         | 100%        |

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                    |                       |      |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------|------|------|------|------|------|
| 9                                                           | Menyelaraskan kebijakan pendapatan dengan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja, sehingga peningkatan pendapatan berkontribusi langsung terhadap pencapaian sasaran strategis dan IKU Universitas Negeri Padang.                                                             | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional  | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |
| <b>Kebijakan Operasional Belanja</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                    |                       |      |      |      |      |      |
| 1                                                           | Menerapkan penganggaran berbasis kinerja secara konsisten di seluruh unit kerja, dengan mengaitkan alokasi anggaran terhadap target output dan outcome yang terukur serta selaras dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) Universitas Negeri Padang.                                    | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional  | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |
| 2                                                           | Memprioritaskan belanja produktif yang berdampak langsung terhadap mutu Tridharma Perguruan Tinggi, khususnya pada peningkatan kualitas pembelajaran, penguatan penelitian dan publikasi bereputasi, pengabdian kepada masyarakat, serta program internasionalisasi.                 | Tingkat efisiensi anggaran (output per unit biaya) | 75%                   | 78%  | 80%  | 82%  | 85%  | 88%  |
| 3                                                           | Mengendalikan dan merasionalisasi belanja rutin dan administratif, agar tidak mendominasi struktur belanja universitas dan tidak mengurangi ruang fiskal bagi belanja strategis dan investasi jangka menengah.                                                                       | Tingkat efisiensi anggaran (output per unit biaya) | 75%                   | 78%  | 80%  | 82%  | 85%  | 88%  |
| 4                                                           | Menerapkan prinsip value for money dalam setiap perencanaan dan pelaksanaan belanja, dengan memastikan bahwa penggunaan anggaran memberikan manfaat optimal, efisien, dan sebanding dengan capaian kinerja yang dihasilkan.                                                          | Tingkat efisiensi anggaran (output per unit biaya) | 75%                   | 78%  | 80%  | 82%  | 85%  | 88%  |
| 5                                                           | Mengalokasikan belanja investasi secara selektif dan terencana, terutama untuk pengembangan infrastruktur pendidikan, sarana dan prasarana penelitian, teknologi informasi, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang mendukung keberlanjutan dan daya saing universitas. | Nilai investasi terhadap total belanja             | 75%                   | 75%  | 110% | 115% | 120% | 125% |
| 6                                                           | Mendorong pemanfaatan teknologi informasi dan digitalisasi proses bisnis, sebagai instrumen untuk meningkatkan efisiensi operasional, transparansi pengelolaan anggaran, dan kualitas layanan keuangan.                                                                              | Tingkat efisiensi anggaran (output per unit biaya) | 75%                   | 78%  | 80%  | 82%  | 85%  | 88%  |
| 7                                                           | Memperkuat koordinasi dan sinergi antar unit kerja dalam perencanaan belanja, guna menghindari duplikasi program, meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya, dan memastikan keselarasan dengan prioritas strategis universitas.                                                | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional  | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |
| 8                                                           | Mengintegrasikan kebijakan belanja dengan sistem monitoring dan evaluasi kinerja keuangan, sehingga hasil pelaksanaan anggaran dapat digunakan sebagai dasar perbaikan perencanaan belanja pada periode berikutnya.                                                                  | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional  | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |
| 9                                                           | Menjamin kepatuhan dan akuntabilitas dalam pelaksanaan belanja, melalui penguatan sistem pengendalian internal, peran Satuan Pengawas Internal (SPI), serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.                                                            | Jumlah temuan audit dan tingkat tindak lanjut      | 70%                   | 80%  | 85%  | 90%  | 95%  | 100% |
| <b>Kebijakan Operasional Pengelolaan Aset dan Investasi</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                    |                       |      |      |      |      |      |
| 1                                                           | Mengelola seluruh aset universitas secara profesional dan terintegrasi, dengan memastikan pencatatan, pemeliharaan, dan pemanfaatan aset dilakukan secara tertib, transparan, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.                                              | Pendapatan dari pemanfaatan aset universitas       | 100%                  | 105% | 110% | 115% | 120% | 125% |

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       |                       |      |      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------|------|------|------|------|------|
| 2                                                                      | Mengoptimalkan pemanfaatan aset produktif untuk mendukung peningkatan pendapatan institusional, tanpa mengurangi fungsi akademik, sosial, dan pelayanan publik Universitas Negeri Padang.                                                  | Pertumbuhan UKT dan indeks keterjangkauan UKT         | 100%                  | 105% | 110% | 115% | 120% | 125% |
| 3                                                                      | Menyusun dan menerapkan rencana pemanfaatan aset jangka menengah, yang selaras dengan Renstra Universitas dan Renstra Keuangan, sebagai dasar pengambilan keputusan pemanfaatan dan pengembangan aset.                                     | Pendapatan dari pemanfaatan aset universitas          | 100%                  | 105% | 110% | 115% | 120% | 125% |
| 4                                                                      | Mengembangkan pengelolaan unit usaha PTNBH berbasis aset secara profesional, dengan pemisahan yang jelas antara fungsi akademik dan fungsi komersial, serta penerapan prinsip tata kelola yang baik.                                       | Kontribusi unit usaha terhadap pendapatan universitas | 100%                  | 105% | 110% | 115% | 120% | 125% |
| 5                                                                      | Mengalokasikan investasi secara selektif dan terencana, terutama untuk pengembangan infrastruktur pendidikan, sarana dan prasarana penelitian, teknologi informasi, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia.                         | Pertumbuhan UKT dan indeks keterjangkauan UKT         | 100%                  | 105% | 110% | 115% | 120% | 125% |
| 6                                                                      | Memprioritaskan investasi yang memberikan manfaat jangka menengah dan panjang, serta berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu tridharma, daya saing, dan reputasi Universitas Negeri Padang.                                       | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional     | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |
| 7                                                                      | Menerapkan prinsip kehati-hatian (prudential principle) dalam setiap keputusan investasi, melalui kajian kelayakan, analisis biaya-manfaat, dan penilaian risiko yang komprehensif.                                                        | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional     | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |
| 8                                                                      | Mengintegrasikan pengelolaan aset dan investasi dengan sistem manajemen risiko keuangan PTNBH, guna meminimalkan risiko fiskal, operasional, dan kepatuhan.                                                                                | Pendapatan dari pemanfaatan aset universitas          | 100%                  | 105% | 110% | 115% | 120% | 125% |
| 9                                                                      | Memperkuat sistem pengawasan dan pengendalian internal dalam pengelolaan aset dan investasi, termasuk peran Satuan Pengawas Internal (SPI) dan mekanisme evaluasi berkala.                                                                 | Pendapatan dari pemanfaatan aset universitas          | 100%                  | 105% | 110% | 115% | 120% | 125% |
| 10                                                                     | Menyelaraskan kebijakan pengelolaan aset dan investasi dengan perencanaan anggaran dan RKAT, sehingga optimalisasi aset dan investasi berkontribusi langsung terhadap pencapaian sasaran strategis dan keberlanjutan keuangan universitas. | Pendapatan dari pemanfaatan aset universitas          | 100%                  | 105% | 110% | 115% | 120% | 125% |
| <b>Kebijakan Operasional Manajemen Risiko dan Tata Kelola Keuangan</b> |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       |                       |      |      |      |      |      |
| 1                                                                      | Menerapkan manajemen risiko keuangan secara terintegrasi dalam seluruh siklus pengelolaan keuangan, meliputi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pelaporan, dan evaluasi.                                                              | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional     | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |
| 2                                                                      | Mengidentifikasi dan memetakan risiko keuangan secara sistematis, termasuk risiko fiskal, operasional, kepatuhan, dan reputasi, sebagai dasar perumusan strategi mitigasi risiko PTNBH.                                                    | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional     | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |
| 3                                                                      | Menerapkan prinsip kehati-hatian (prudential principle) dalam setiap pengambilan keputusan keuangan, khususnya terkait pendapatan, belanja, pengelolaan aset, dan investasi.                                                               | Pendapatan dari pemanfaatan aset universitas          | 100%                  | 105% | 110% | 115% | 120% | 125% |
| 4                                                                      | Mengintegrasikan analisis risiko dalam perencanaan dan penganggaran, sehingga setiap program dan kegiatan memiliki pertimbangan risiko dan kapasitas keuangan yang memadai.                                                                | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional     | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |
| 5                                                                      | Memperkuat penerapan prinsip good university governance dalam pengelolaan keuangan, yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran.                                                               | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional     | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |

|    |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       |                       |      |      |      |      |      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------|------|------|------|------|------|
| 6  | Menjamin kejelasan peran dan tanggung jawab pengelola keuangan di tingkat universitas, fakultas, dan unit kerja sesuai dengan struktur organisasi dan ketentuan yang berlaku.                                              | Pertumbuhan UKT dan indeks keterjangkauan UKT         | 100%                  | 105% | 110% | 115% | 120% | 125% |
| 7  | Memperkuat sistem pengendalian internal universitas, guna memastikan kepatuhan terhadap kebijakan, prosedur, dan peraturan perundang-undangan dalam pengelolaan keuangan PTNBH.                                            | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional     | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |
| 8  | Mengoptimalkan peran Satuan Pengawas Internal (SPI) sebagai fungsi assurance dan konsultatif dalam pengawasan, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan pengelolaan keuangan.                                                 | Jumlah temuan audit dan tingkat tindak lanjut         | 70%                   | 80%  | 85%  | 90%  | 95%  | 100% |
| 9  | Menjamin kepatuhan terhadap regulasi dan standar akuntabilitas publik, termasuk dalam pelaporan keuangan, pengelolaan aset, dan pengelolaan unit usaha PTNBH.                                                              | Kontribusi unit usaha terhadap pendapatan universitas | 100%                  | 105% | 110% | 115% | 120% | 125% |
| 10 | Menerapkan sistem monitoring dan evaluasi risiko keuangan secara berkala, sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dan penyempurnaan kebijakan keuangan.                                                              | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional     | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |
| 11 | Mendorong transparansi informasi keuangan kepada pemangku kepentingan, sesuai dengan ketentuan yang berlaku, untuk menjaga kepercayaan publik dan integritas institusi.                                                    | Tingkat ketercapaian target kebijakan operasional     | Baseline internal UNP | +5%  | +10% | +15% | +20% | +25% |
| 12 | Menyelaraskan manajemen risiko dan tata kelola keuangan dengan Renstra Keuangan, RKAT, dan kontrak kinerja pimpinan, sehingga pengelolaan risiko berkontribusi langsung terhadap pencapaian sasaran strategis universitas. | Jumlah temuan audit dan tingkat tindak lanjut         | 70%                   | 80%  | 85%  | 90%  | 95%  | 100% |

## **BAB VII**

### **IMPLEMENTASI, MONITORING DAN EVALUASI**

#### **7.1. Mekanisme Implementasi**

Implementasi Rencana Strategis Keuangan Universitas Negeri Padang dilaksanakan sebagai bagian integral dari sistem perencanaan dan pengelolaan keuangan universitas dalam kerangka Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH). Renstra Keuangan berfungsi sebagai pedoman kebijakan jangka menengah yang menerjemahkan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis universitas ke dalam arah kebijakan pendapatan, belanja, pengelolaan aset, investasi, serta tata kelola keuangan. Implementasi Renstra Keuangan dilakukan secara bertahap dan terkoordinasi oleh seluruh unit kerja dengan mengedepankan prinsip akuntabilitas, kinerja, dan keberlanjutan.

Secara operasional, implementasi Renstra Keuangan UNP dilakukan melalui proses penjabaran ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). Setiap strategi, program, dan indikator kinerja yang ditetapkan dalam Renstra Keuangan dijadikan acuan utama dalam penyusunan RKAT di tingkat universitas, fakultas, dan unit kerja. Dengan mekanisme ini, Renstra Keuangan memastikan keterpaduan antara perencanaan jangka menengah dan pelaksanaan anggaran tahunan, sehingga seluruh program dan kegiatan memiliki dasar strategis yang jelas dan selaras dengan prioritas universitas.

Pelaksanaan Renstra Keuangan dilaksanakan dengan pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas sesuai struktur tata kelola PTNBH Universitas Negeri Padang. Rektor bertanggung jawab atas arah kebijakan dan pengendalian strategis, sementara Wakil Rektor Bidang Umum, Keuangan, Aset, dan Usaha berperan sebagai koordinator utama implementasi kebijakan keuangan. Unit pengelola keuangan, unit usaha, fakultas, dan unit kerja lainnya melaksanakan program dan kegiatan sesuai dengan kewenangan masing-masing, dengan tetap mengacu pada kebijakan dan standar yang ditetapkan di tingkat universitas.

Dalam rangka menjamin efektivitas implementasi, Renstra Keuangan UNP dilaksanakan dengan pendekatan penganggaran berbasis kinerja dan prinsip value for money. Setiap program dan kegiatan diimplementasikan dengan memperhatikan keterkaitan antara alokasi sumber daya, target output dan outcome, serta kontribusinya terhadap pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) universitas. Pendekatan ini memastikan bahwa implementasi Renstra Keuangan tidak hanya berfokus pada penyerapan anggaran, tetapi juga pada pencapaian kinerja dan dampak strategis bagi institusi.

Secara keseluruhan, mekanisme implementasi Renstra Keuangan Universitas Negeri Padang dirancang sebagai suatu rangkaian proses yang sistematis dan saling berhubungan, mulai dari penetapan kebijakan strategis, penjabaran ke dalam RKAT, pelaksanaan program dan kegiatan, hingga pengendalian dan evaluasi kinerja keuangan.

## **7.2. Sistem Monitoring dan Evaluasi**

Monitoring dan evaluasi (Monev) Rencana Strategis Keuangan Universitas Negeri Padang dilaksanakan untuk memastikan bahwa implementasi kebijakan dan strategi keuangan berjalan sesuai dengan arah, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam kerangka Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), Monev Renstra Keuangan menjadi instrumen penting untuk menjaga akuntabilitas, efektivitas, dan keberlanjutan pengelolaan keuangan universitas, sekaligus sebagai sarana pengendalian kinerja dan pengambilan keputusan strategis.

Monitoring Renstra Keuangan dilakukan secara berkala melalui pemantauan capaian indikator kinerja keuangan yang telah ditetapkan dalam Renstra Keuangan dan dijabarkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). Proses monitoring mencakup pemantauan realisasi pendapatan, belanja, pengelolaan aset, serta pencapaian target kinerja yang terkait dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) universitas. Monitoring dilakukan oleh unit pengelola keuangan di bawah koordinasi Wakil Rektor Bidang Umum, Keuangan, Aset, dan Usaha, dengan melibatkan fakultas dan unit kerja sebagai pelaksana program.

Evaluasi Renstra Keuangan dilaksanakan untuk menilai tingkat efektivitas, efisiensi, dan relevansi kebijakan serta program keuangan yang telah diimplementasikan. Evaluasi dilakukan secara periodik, baik tahunan maupun pada pertengahan periode Renstra, dengan membandingkan antara target yang ditetapkan dan capaian yang diperoleh. Hasil evaluasi digunakan untuk mengidentifikasi kendala, risiko, dan peluang perbaikan dalam pengelolaan keuangan, serta untuk menilai kontribusi kebijakan keuangan terhadap pencapaian sasaran strategis universitas.

Dalam rangka menjamin objektivitas dan kualitas Monev, Universitas Negeri Padang memperkuat peran sistem pengendalian internal dan fungsi pengawasan. Satuan Pengawas Internal (SPI) berperan dalam melakukan reviu, audit, dan evaluasi terhadap pengelolaan keuangan, serta memberikan rekomendasi perbaikan kepada pimpinan universitas. Selain itu, hasil monitoring dan evaluasi juga menjadi bagian dari mekanisme pelaporan kinerja kepada Majelis Wali Amanat, Senat Akademik, serta pemangku kepentingan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Hasil monitoring dan evaluasi Renstra Keuangan selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk penyempurnaan kebijakan dan penyesuaian implementasi Renstra Keuangan pada periode berikutnya. Mekanisme umpan balik ini memastikan bahwa Renstra Keuangan bersifat adaptif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal, serta mampu merespons perubahan kebijakan, risiko keuangan, dan kebutuhan strategis universitas.

Diagram alur tersebut menunjukkan bahwa monitoring dan evaluasi Renstra Keuangan Universitas Negeri Padang dilaksanakan sebagai siklus berkelanjutan yang terintegrasi dengan perencanaan dan penganggaran tahunan. Monitoring dilakukan secara periodik untuk memantau realisasi dan capaian indikator, sedangkan evaluasi digunakan untuk menilai efektivitas, efisiensi, serta kesesuaian kebijakan keuangan dengan tujuan strategis universitas.

Hasil evaluasi dan revaluasi pengawasan menjadi umpan balik strategis bagi pimpinan universitas dalam melakukan penyesuaian kebijakan, perbaikan implementasi, dan penyempurnaan RKAT maupun Renstra Keuangan pada periode berikutnya. Dengan mekanisme ini, Renstra Keuangan UNP bersifat adaptif, akuntabel, dan selaras dengan prinsip *Good University Governance*.

RENSTRA KEUANGAN UNP (2025–2029)

Strategi, Program, dan Indikator Keuangan



PENJABARAN KE DALAM RKAT

Target Tahunan, Program, dan Anggaran



IMPLEMENTASI PROGRAM DAN KEGIATAN

Pendapatan, Belanja, Aset, Investasi, Tata Kelola



MONITORING KINERJA KEUANGAN (BERKALA)

- Realisasi pendapatan dan belanja
- Capaian indikator kinerja
- Kepatuhan terhadap kebijakan dan regulasi



EVALUASI KINERJA KEUANGAN

- Analisis efektivitas dan efisiensi
- Perbandingan target dan capaian
- Identifikasi kendala, risiko, dan peluang



REVIU DAN PENGAWASAN

- Reviu dan audit oleh SPI
- Pelaporan kepada pimpinan universitas
- Informasi kepada MWA dan Senat



UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

- Rekomendasi perbaikan kebijakan
- Penyesuaian program dan anggaran
- Mitigasi risiko keuangan



PENYEMPURNAAN IMPLEMENTASI

RKAT Tahun Berikutnya dan/atau Penyesuaian Renstra

### **7.3. Mekanisme Penyesuaian Renstra**

Mekanisme penyesuaian Rencana Strategis Keuangan Universitas Negeri Padang disusun untuk memastikan bahwa Renstra Keuangan tetap relevan, adaptif, dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal selama periode pelaksanaannya. Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), UNP dituntut untuk mampu menyesuaikan kebijakan dan strategi keuangan secara terukur tanpa mengabaikan prinsip akuntabilitas, kesinambungan, dan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku. Penyesuaian Renstra Keuangan dilakukan sebagai bagian dari siklus monitoring, evaluasi, dan umpan balik yang berkelanjutan.

Penyesuaian Renstra Keuangan dilakukan berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi kinerja keuangan yang menunjukkan adanya deviasi signifikan antara target dan capaian, perubahan asumsi strategis, atau munculnya risiko dan peluang baru yang berdampak pada keberlanjutan keuangan universitas. Faktor eksternal seperti perubahan kebijakan fiskal nasional, regulasi pendidikan tinggi, kondisi ekonomi, serta dinamika pendanaan juga menjadi dasar pertimbangan dalam melakukan penyesuaian Renstra Keuangan. Dengan demikian, penyesuaian dilakukan secara berbasis data dan analisis, bukan bersifat ad hoc.

Secara prosedural, usulan penyesuaian Renstra Keuangan dapat diajukan oleh pimpinan universitas melalui Wakil Rektor Bidang Umum, Keuangan, Aset, dan Usaha berdasarkan hasil evaluasi periodik atau temuan strategis. Usulan tersebut selanjutnya dikaji secara komprehensif oleh unit terkait, termasuk Biro Perencanaan, Unit Pengelola Keuangan, serta melibatkan Satuan Pengawas Internal (SPI) untuk memastikan kepatuhan dan mitigasi risiko. Kajian ini bertujuan untuk menilai dampak penyesuaian terhadap sasaran strategis, kapasitas keuangan, serta konsistensi dengan Renstra Universitas Negeri Padang.

Penyesuaian Renstra Keuangan dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian dan tata kelola yang baik (*good university governance*). Setiap perubahan kebijakan, strategi, atau target kinerja keuangan harus diselaraskan dengan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) serta kontrak kinerja pimpinan unit. Dalam hal penyesuaian bersifat substantif dan strategis, proses penetapan dilakukan sesuai mekanisme tata kelola PTNBH melalui pembahasan dan persetujuan organ universitas yang berwenang, seperti Majelis Wali Amanat, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Secara keseluruhan, mekanisme penyesuaian Renstra Keuangan Universitas Negeri Padang dirancang untuk menjaga keseimbangan antara stabilitas perencanaan jangka menengah dan fleksibilitas pengelolaan keuangan PTNBH.

## **BAB VIII**

### **PENUTUP**

Rencana Strategis Keuangan Universitas Negeri Padang merupakan dokumen perencanaan jangka menengah yang disusun sebagai pedoman pengelolaan keuangan universitas dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis Universitas Negeri Padang. Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), UNP memiliki tanggung jawab untuk mengelola keuangan secara mandiri, profesional, dan akuntabel, dengan tetap menjunjung tinggi misi publik pendidikan tinggi. Renstra Keuangan ini menjadi instrumen strategis dalam mengarahkan kebijakan pendapatan, belanja, pengelolaan aset, investasi, serta tata kelola keuangan secara terintegrasi dan berkelanjutan.

Renstra Keuangan UNP disusun berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis SWOT, serta perumusan isu-isu strategis keuangan yang relevan dengan dinamika kebijakan pendidikan tinggi nasional dan tantangan global. Strategi dan kebijakan yang dirumuskan diarahkan untuk memperkuat kemandirian finansial, meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran, mengoptimalkan pemanfaatan aset, serta memperkuat tata kelola dan manajemen risiko keuangan. Dengan pendekatan tersebut, Renstra Keuangan diharapkan mampu menjadi landasan yang kokoh bagi pengelolaan keuangan UNP yang adaptif dan berorientasi kinerja.

Keberhasilan implementasi Renstra Keuangan sangat bergantung pada komitmen dan sinergi seluruh pemangku kepentingan di lingkungan Universitas Negeri Padang. Pimpinan universitas, fakultas, unit kerja, serta seluruh sivitas akademika memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa kebijakan dan program keuangan yang direncanakan dapat dilaksanakan secara konsisten dan bertanggung jawab. Integrasi Renstra Keuangan dengan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT), kontrak kinerja pimpinan, serta sistem monitoring dan evaluasi menjadi kunci dalam mewujudkan keterpaduan antara perencanaan dan pelaksanaan.

Renstra Keuangan ini juga dirancang sebagai dokumen yang dinamis dan adaptif. Melalui mekanisme monitoring, evaluasi, dan penyesuaian yang terstruktur, UNP memiliki ruang untuk melakukan penyempurnaan kebijakan keuangan sesuai dengan perkembangan lingkungan strategis, perubahan regulasi, serta kebutuhan institusional. Dengan demikian, Renstra Keuangan tidak hanya berfungsi sebagai dokumen perencanaan, tetapi juga sebagai alat pengendalian dan pembelajaran institusional dalam pengelolaan keuangan PTNBH.

Akhirnya, dengan ditetapkannya Rencana Strategis Keuangan Universitas Negeri Padang, diharapkan pengelolaan keuangan universitas dapat semakin mendukung pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi secara berkualitas, berkelanjutan, dan berdaya saing. Renstra Keuangan ini menjadi komitmen Universitas Negeri Padang untuk mewujudkan tata kelola keuangan yang sehat, transparan, dan bertanggung jawab, guna mengantarkan UNP sebagai universitas bermartabat dan bereputasi internasional.