

## STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN AKUNTABEL MABES TNI MENGHADAPI ANCAMAN MILITER

**B. Kombang Hananto\***

Fakultas Strategi Pertahanan Program Studi Strategi dan Kampanye Militer, Indonesia  
Email: kombang97@gmail.com

\*Correspondence

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<b>Diajukan</b> 18 Agustus 2021	<b>Latar Belakang:</b> Pertahanan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia tidak saja menjadi tanggung jawab TNI tetapi rakyat juga merupakan bagian dari itu, Saat ini Indonesia dalam masa damai maka doktrin pertahanan digunakan sebagai penuntun dan pedoman bagi penyelenggaraan pertahanan negara dalam menyiapkan kekuatan dan pertahanan dalam kerangka kekuatan untuk daya tangkal yang mampu mencegah setiap hakikat ancaman salah satunya ancaman militer, untuk melaksanakan tugas tersebut, penggunaan kekuatan TNI dan sarana prasarana dibiayai dari APBN yang diajukan oleh Kementerian Pertahanan. <b>Tujuan:</b> Tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis Akuntabilitas Manajemen Keuangan dalam operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi dan Strategi Manajemen Keuangan Akuntabel dalam Operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi <b>Metode :</b> Penelitian menggunakan metode kualitatif. Data diperoleh dari para narasumber/informan yang ditetapkan, selanjutnya dianalisis dengan Teknik analisis kualitatif <b>Hasil:</b> Menunjukkan bahwa Strategi Manajemen Keuangan Akuntabel menunjukkan acara Mabes TNI mengelola anggaran mencapai tujuan, sasaran jangka panjang dan target hasil ( <i>outcome</i> ) program prioritas RPJP 2005-2024 yang menjadi tugas dan fungsi Kemhan dalam kegiatan pertahanan negara salah satunya adalah Operasi Militer dalam rangka mengantisipasi adanya ancaman militer. Kesimpulan strategi Manajemen Keuangan Akuntabel dalam Operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi adalah melalui <i>strategis planning</i> , management dan <i>Thinking</i>
<b>Diterima</b> 17 September 2021	
<b>Diterbitkan</b> 30 Nopember 2021	
<b>Kata kunci:</b> strategi; manajemen keuangan; akuntabel.	

---

**Keywords:**

*strategies; financial management; accountable.*

**ABSTRACT**

**Background:** *The defense of the territorial integrity of the Unitary State of the Republic of Indonesia is not only the responsibility of the TNI but the people are also part of it. Currently, Indonesia is in peacetime, the defense doctrine is used as a guide and guide for the implementation of national defense in preparing strength and defense within the framework of strength for deterrence that is able to prevent every nature of the threat, one of which is a military threat, to carry out this task, the use of TNI forces and infrastructure is financed from the APBN proposed by the Ministry of Defense.*

**Objectives:** *The purpose of this study is to analyze Financial Management Accountability in Military Operations with regard to Bureaucratic Reform and Accountable Financial Management Strategies in Military Operations with regard to Bureaucratic Reform.*

**Methods:** *This study uses a qualitative method. Data were obtained from the sources / informants set, then analyzed by qualitative analysis techniques*

**Results:** *Shows that Financial Management Strategy Accountable TNI showed a way to manage budgets achieve the goals, objectives and targets long-term results(outcomes)2005-2024 RPJP priority program which tasks and functions of the Ministry of defense in the national defense activities one of which is a military operation in order to anticipate the threat militer.Kesimpulan Accountable financial management strategy in military operations with regard to bureaucratic reform is through strategis planning, management and Thinking*

Attribution-ShareAlike 4.0  
International  
(CC BY-SA 4.0)



---

**Pendahuluan**

Militer Indonesia, sesuai sejarahnya tumbuh secara alami dalam perjalanan panjang merebut dan mempertahankan kemerdekaan bangsa dan negara sebelum akhirnya dibentuk menjadi Tentara Nasional. Dalam perjalanan sejarah perjuangannya militer Indonesia tidak pernah berjuang sendiri namun senantiasa berada dalam kerjasama yang sinergis dengan rakyat. Dengan fakta sejarah tersebut maka jati diri militer Indonesia disebut sebagai tentara rakyat (*People Army*) dan tentara pejuang (*warrior*) (Andriani, 2018). Sebagai fakta sejarah Tentara Nasional Indonesia (TNI) juga merupakan bagian dari masyarakat umum yang dipersiapkan secara khusus untuk melaksanakan tugas pembelaan negara dan bangsa, serta memelihara pertahanan dan keamanan nasional (Chalim & Farhan, 2016).

Saat ini bangsa Indonesia sedang memasuki suatu masa transisi, suatu masa di mana kita tengah berubah atau beralih dari suatu era yang orang mengatakan itu sebagai era *otoritarian* pada era demokrasi dan perubahan seperti itu memang masih banyak ketidakpastian. Namun demikian ada satu hal yang sudah pasti bahwa perubahan tersebut tidaklah mengubah tugas dan tanggung jawab TNI selaku alat negara bidang pertahanan dan keamanan, serta tidak mengubah sikap dan perilaku prajurit TNI yang harus senantiasa mengayomi masyarakat. Bahwa bila pada era yang lalu TNI

melaksanakan tugas bukan hanya di bidang pertahanan tetapi juga di bidang sosial politik, maka setelah memasuki era reformasi, TNI telah menempatkan posisinya yang tepat sesuai dengan tatanan negara demokrasi. Peran sosial politik telah tinggalkan dan hanya berkonsentrasi di bidang pertahanan dan keamanan negara (Darwis, 2021).

Pertahanan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia tidak saja menjadi tanggung jawab TNI tetapi rakyat juga merupakan bagian dari itu, dengan rakyat TNI kuat. Saat ini Indonesia dalam masa damai maka doktrin pertahanan digunakan sebagai penuntun dan pedoman bagi penyelenggaraan pertahanan negara dalam menyiapkan kekuatan dan pertahanan dalam kerangka kekuatan untuk daya tangkal yang mampu mencegah setiap hakikat ancaman serta kesiapsiagaan dalam meniadakan ancaman, baik yang berasal dari luar maupun dalam negeri. Namun manakala Indonesia pada keadaan perang maka doktrin pertahanan memberikan tuntutan dan pedoman dalam mendayagunakan segenap kekuatan nasional dalam upaya pertahanan guna menyelamatkan negara dan bangsa dari ancaman yang dihadapi (Indrawan, 2018).

Pertahanan Negara diselenggarakan dalam rangka memelihara stabilitas keamanan nasional yang menggunakan konsep dasar Manajemen Pertahanan Negara. Seluruh komponen bangsa mempunyai hak, tanggung jawab dan kewajiban mempertahankan negara sebagaimana diatur oleh peraturan perundang-undangan. Pertahanan negara merupakan fungsi pemerintah pusat yang tidak dapat didelegasikan kepada pemerintah daerah. Dalam pelaksanaan fungsi ini, semua sumber daya nasional, termasuk yang berada di daerah-daerah otonom, dapat didayagunakan untuk mengembangkan kemampuan pertahanan Negara. Dan untuk menunjang Manajemen Pertahanan Negara tersebut, komponen pertahanan negara dikategorikan ke dalam komponen utama, komponen cadangan dan komponen pendukung. Pengelolaan Pertahanan Negara dilaksanakan dengan membina, membangun, serta menyiapkan dan menyiagakan TNI di masa damai, agar sewaktu-waktu bila keadaan krisis timbul dapat segera dikerahkan untuk menanggulangi krisis.

Penyelenggaraan manajemen yang berbasis *prinsip-prinsip good governance* yang dimaksud adalah (1) partisipasi, (2) kepastian hukum, (3) transparansi, (4) tanggung jawab, (5) berorientasi pada kesepakatan, (6) keadilan, (7) efektifitas dan efisiensi, (8) akuntabilitas, (9) visi strategik. (Nathasya dan sawitri, 2016)

Prinsip-prinsip itulah yang melekat pada sebuah institusi khususnya Mabes TNI dalam rangka mencapai apa yang diharapkan, seperti menjalankan ataupun merencanakan program-program dalam rangka menjaga pertahanan negara baik jangka panjang maupun jangka pendek khususnya menghadapi ancaman militer. Sebagaimana dalam penelitian (Kennedy et al., 2017) menjelaskan bahwa dalam rangka manajemen penyelenggaraan anggaran pertahanan, aspek ekonomi menjadi hal yang paling diperhatikan dalam melihat permasalahan pertahanan. Sedang berbeda dengan penelitian yang dilakukan (Herlia, 2019) bahwa dalam menjaga pertahanan negara juga dapat menggunakan strategi komunikasi di era keterbukaan baik terhadap OMP maupun OMSP yang diimplementasikan terhadap publik internal dan eksternal meliputi strategi

pemilihan pesan, strategi media, strategi pemilihan waktu dan strategi pemilihan lingkungan.

Dalam penelitian ini salah satu prinsip prinsip *good governance* yaitu akuntabilitas menjadi pilihan dari Peneliti untuk diangkat dalam penelitian ini, dikarenakan Akuntabilitas ternyata sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan pemerintahan khususnya di institusi Mabes TNI sebagai pertanggungjawaban pengelolaan manajemen keuangan kepada kementerian Pertahanan guna menghilangkan patologi birokrasi seperti Korupsi Kolusi Nepotisme dan sebagainya dalam melaksanakan program pertahanan negara salah satunya menghadapi ancaman militer.

Selama ini Panglima TNI selaku pejabat pengelola manajemen keuangan negara sesuai kedudukan dan kewenangannya melaksanakan kegiatan pengelolaan manajemen keuangan negara yang meliputi perencanaan, pengawasan dan pertanggungjawaban.

Berdasarkan hal tersebut diatas, Prinsip akuntabilitas yang terdapat dalam prinsip-prinsip *good governance* mengharuskan institusi TNI melakukan langkah-langkah kebijakan melalui strategi manajemen keuangan yang akuntabel dalam rangka melaksanakan proses anggaran bila terdapat kebutuhan penggunaan diluar yang telah ditetapkan, hal ini dikarenakan institusi Mabes TNI merupakan Induk dari 3 (tiga) Angkatan yaitu TNI Angkatan darat, TNI Angkatan Laut dan TNI Angkatan Udara dan menjadi tonggak dalam mengakomodir kegiatan Pertahanan Negara khususnya dalam menghadapi ancaman militer.

Penelitian ini difokuskan pada Strategi Manajemen Keuangan Akuntabel Mabes TNI . Dari fokus ini dibagi menjadi 2 (dua) sub fokus penelitian yaitu: 1) Akuntabilitas Manajemen Keuangan dalam operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi. 2) Strategi Manajemen Keuangan Akuntabel dalam Operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu menurut (Anggito & Setiawan, 2018), adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), dari beberapa Teknik pengumpulan data yaitu :

- a. Observasi terhadap objek penelitian secara langsung
- b. Wawancara terhadap responden.
- c. Dokumentasi berupa pengumpulan data-data seperti gambar-gambar, foto-foto dan dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data (Hasanah, 2017). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui studi kepustakaan dan Teknik wawancara. Selain itu Teknik pengumpulan data adalah cara untuk memperoleh data yang valid, objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sedangkan Teknik analisis data atau kualitatif adalah proses memilih, memilih dan mengorganisasikan data yang terkumpul dari catatan lapangan, hasil observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi, sehingga diperoleh pemahaman yang mendalam bermakna, unik dan berupa temuan baru yang bersifat deskriptif, kategorisasi dan atau pola-pola hubungan antar kategori dari objek yang diteliti.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **A. Hasil Penelitian**

Peneliti melakukan observasi secara langsung ke lapangan diantaranya Ditjen Renhan Kemhan, Srenum TNI, SOPS TNI dan KOGABWILHAN TNI untuk memperoleh data terkait dengan Akuntabilitas Manajemen Keuangan dalam operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi dan Strategi Manajemen Keuangan Akuntabel dalam Operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi, dengan hasil yang diperoleh sebagai berikut:

#### **1. Akuntabilitas Manajemen Keuangan dalam operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi**

Akuntabilitas Manajemen Keuangan dalam Operasi Militer dimaksud adalah pertanggungjawaban Mabes TNI dalam melakukan suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dilakukan dalam kegiatan operasi Militer berkenaan dengan reformasi birokrasi yaitu untuk mewujudkan *good governance* yang didukung oleh penyelenggara negara yang profesional dan bebas KKN serta menjalankan prinsip-prinsip manajemen keuangan salah satunya adalah Akuntabilitas (Jaya, 2011), karena akuntabilitas dapat dianggap sebagai bentuk pertanggungjawaban atau kewajiban moral / hukum yang melekat pada individu, kelompok atau organisasi untuk menjelaskan cara mengelola sumberdaya yang dimiliki seperti dana, peralatan atau kewenangan yang diperoleh dari pihak ketiga telah digunakan, diperoleh data dari beberapa narasumber sebagai berikut:

##### **a. Ditjen Renhan Kemhan**

- 1) Ditjen Renhan Kemhan mempunyai tugas menyiapkan perumusan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis, pemberian bimbingan teknis serta evaluasi di bidang perencanaan program dan anggaran pertahanan.
- 2) Ditjen Renhan Kemhan mempunyai Fungsi :
  - a) Perumusan kebijakan perencanaan program dan anggaran pertahanan;
  - b) Penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang perencanaan program dan anggaran Kementerian Pertahanan dan Mabes TNI, perencanaan program dan anggaran Angkatan serta perencanaan program dan anggaran khusus;
  - c) Pelaksanaan dan evaluasi kebijakan di bidang perencanaan program dan anggaran;

- d) Pelaksanaan bimbingan, supervisi teknis dan perizinan di bidang perencanaan program dan anggaran pertahanan;
- 3) Akuntabilitas dalam Manajemen keuangan pada Ditjen Renhan atau dapat dikatakan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Nasution, 2018), melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan dalam rangka operasi militer yaitu sebagai berikut:
  - a) Laporan untuk komponen yang telah memiliki ketetapan standar biaya keluaran adalah indeks untuk biaya personil per orang per hari.
  - b) Laporan berupa dokumen tertulis penetapan penggunaan APBN dari Presiden, Pengajuan dari Menteri Pertahanan, Kerangka Acuan Kegiatan (KAK), Rencana Acuan Biaya (RAB) dan Kajian Teknis yang masing-masing dokumen tersebut ditandatangani oleh pejabat eselon I.
  - c) Indeks standar biaya keluaran untuk operasi militer, yang saat ini ditetapkan untuk prajurit dan PNS Kemhan/TNI. Mobilisasi komponen cadangan dan komponen pendukung untuk kepentingan mengatasi ancaman militer perlu didukung oleh regulasi yang memadai (Mahfudin, 2021).
  - d) Penyusunan indeks standar biaya kebutuhan anggaran operasi militer yang melibatkan kekuatan komponen utama, komponen cadangan dan komponen pendukung apabila disusun dalam masa damai tidak memiliki kendala yang berarti (Zamaro, 2018). Apabila penyusunan tersebut dilaksanakan dalam situasi negara dalam kondisi darurat/bahaya, kendala paling utama adalah lamanya proses mulai dari pembahasan, usulan sampai dengan penetapan. Selain itu kesiapan pemangku kepentingan di luar Kemhan/TNI belum terbukti terlatih untuk mampu menyelesaikan tugas dalam kondisi keadaan darurat.

**b. Srenum TNI**

- 1) Staf Kebijakan Strategis dan Perencanaan Umum TNI disingkat Srenum TNI bertugas membantu Panglima TNI merumuskan kebijakan dan perencanaan strategis pengembangan kekuatan TNI, merumuskan kebijakan sistem dan metode, sistem informasi, penelitian dan pengembangan, menyiapkan program dan anggaran pengendalian program dan anggaran, pelaksanaan anggaran serta kerjasama internasional TNI dalam rangka pembinaan dan penggunaan kekuatan TNI dalam rangka mendukung tugas pokok TNI.
- 2) Akuntabilitas dalam Manajemen keuangan pada Srenum TNI atau dapat dikatakan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam

mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Albugis, 2016) Albugis, Febriana F, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan dalam rangka operasi militer yaitu sebagai berikut:

- a) Standar biaya keluaran untuk pengerahan alutsista serta komponen lainnya yang diberdayakan dalam suatu operasi militer diantaranya adalah:
  - 1) Komponen yang diajukan untuk operasi militer yang telah ditetapkan standar biaya keluarannya adalah indeks kebutuhan perorangan.
  - 2) Persyaratan kelengkapan dokumen berpedoman pada ketentuan yang saat ini berlaku.
  - 3) Kebutuhan anggaran untuk pemberdayaan komponen cadangan dan komponen pendukung diusulkan oleh Kemhan.
  - 4) Kendala utama pengusulan kebutuhan operasi militer adalah ketersediaan anggaran pemerintah pada BA BUN Kemenkeu
- b) Pengajuan kebutuhan anggaran yang belum dialokasikan dalam DIPA diusulkan dengan sumber anggaran dari BA BUN Kemenkeu, regulasi yang ada saat ini belum dapat diadaptasikan untuk mengatasi ancaman militer yang membutuhkan biaya yang sangat besar.

**c. SOPS TNI**

- 1) Staf Operasi TNI disingkat Sops TNI bertugas membantu Panglima TNI menyelenggarakan fungsi staf di bidang operasi meliputi penggunaan kekuatan dan pelatihan yang bersifat integratif, kerjasama keamanan perbatasan, survei dan pemetaan, dalam rangka mendukung tugas pokok TNI.
- 2) Akuntabilitas dalam Manajemen keuangan pada SOPS TNI atau dapat dikatakan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan dalam rangka operasi militer yaitu sebagai berikut:
  - a) Standar biaya keluaran untuk pengerahan alutsista serta komponen lainnya yang diberdayakan dalam suatu operasi militer diantaranya:
    - 1) Komponen yang diajukan untuk mendukung operasi militer adalah kebutuhan untuk komponen utama, komponen cadangan dan komponen pendukung. Kegiatan operasi kontinjensi dan operasi penanggulangan bencana alam dikarenakan kondisional, tidak masuk dalam rencana kebutuhan anggaran rutin yang dialokasikan dalam RKA Tahunan.
    - 2) Persyaratan kelengkapan dokumen berpedoman pada ketentuan yang saat ini berlaku.

- 3) Kebutuhan anggaran untuk pemberdayaan komponen cadangan dan komponen pendukung perlu ditetapkan untuk mewujudkan akuntabilitas dan tertib administrasi organisasi.
  - 4) Operasi militer yang ideal membutuhkan anggaran yaitu tahapan pratugas, pelaksanaan operasi dan pengakhiran kegiatan.
  - 5) Kendala utama adalah indeks standar biaya yang saat ini telah ditetapkan belum dapat memenuhi kebutuhan anggaran.
- b) Proses pengusulan kebutuhan anggaran operasi militer mengacu pada ketentuan yang berlaku saat ini membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan dihitung mulai tahap perencanaan sampai dengan realisasi anggarannya. Piranti lunak pengelolaan keuangan yang dibuat oleh Kemenkeu telah dapat mendukung mekanisme pengelolaan keuangan negara pada seluruh instansi pemerintah. Kendala yang dihadapi adalah kebijakan Kemenkeu tentang pemblokiran DIPA K/L apabila terjadi kebijakan khusus dari pemerintah terkait penghematan anggaran.
- c) Sarana prasarana yang dibutuhkan untuk mewujudkan integrasi pelaksanaan operasi militer dengan aplikasi pengelolaan keuangan negara adalah konfigurasi jaringan dan *hardware* yang adaptif serta mengikuti teknologi terkini. Integrasi tersebut harus terjamin perlindungan dan penggunaannya serta diawasi oleh personil dengan standar kualifikasi dan kompetensi yang sesuai. Dalam rangka memenuhi persyaratan kebutuhan sarana prasarana tersebut perlu diwujudkan *interoperability Siskodal* TNI dan didukung oleh sinerginya seluruh piranti lunak dalam mendukung pengambilan keputusan Panglima TNI. Kendala dalam bidang sarana prasarana adalah keterbatasan infrastruktur khususnya pulau terluar dan wilayah perbatasan, terbatasnya SDM TNI baik kemampuan maupun kuantitas dalam hal penguasaan sistem informatika serta ketersediaan anggaran guna memenuhi kebutuhan sarpras yang ideal.

**d. KOGABWILHAN TNI**

- 1) KOGABWILHAN TNI atau yang disebut dengan Komando Gabungan Wilayah Pertahanan Tentara Nasional Indonesia merupakan satuan baru yang langsung berada dibawah komando Panglima TNI. Fungsi dan peran Kogabwilhan akan mengintegrasikan berbagai pangkalan TNI di seluruh wilayah Indonesia, (<https://nasional.okezone.com>, 2021)
- 2) Saat ini Kogabwilhan terbagi menjadi 3 (tiga), masing-masing dipimpin oleh seorang Perwira Tinggi yang berpangkat Bintang tiga, yakni: ([https://id.wikipedia.org/wiki/Komando Gabungan Wilayah Pertahanan](https://id.wikipedia.org/wiki/Komando_Gabungan_Wilayah_Pertahanan), 2021).
- 3) Komando Gabungan Wilayah Pertahanan I, berkedudukan di Tanjung Pinang, Kepulauan Riau, diantaranya:

- a) Darat, meliputi : Sumatra, Jakarta, Banten, Jawa Barat, Kalimantan Barat, dan Kalimantan Tengah
  - b) Laut, meliputi : Perairan di sekitar Sumatera, Jakarta, Banten, Jawa Barat, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah dan ALKI-1 beserta perairan sekitarnya
  - c) Udara, meliputi : Wilayah di atas Sumatra, Jakarta, Banten, Jawa Barat, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah dan ALKI-1 beserta perairan sekitarnya.
- e. Komando Gabungan Wilayah Pertahanan II, berkedudukan di Penajam Paser, Kalimantan Timur**
- (1) Darat, meliputi : Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Kalimantan Utara, Sulawesi, Kepulauan Sunda Kecil, Jawa Tengah, Yogyakarta, dan Jawa Timur
  - (2) Laut, meliputi : Perairan di sekitar Jawa Tengah, Yogyakarta, Jawa Timur, Kepulauan Sunda Kecil, Sulawesi, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Kalimantan Utara dan ALKI-2 serta ALKI-3a beserta perairan sekitarnya
  - (3) Udara, meliputi : Wilayah di atas Jawa Tengah, Yogyakarta, Jawa Timur, Kepulauan Sunda Kecil, Sulawesi, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Kalimantan Utara dan ALKI-2 serta ALKI-3a beserta perairan sekitarnya
- f. Komando Gabungan Wilayah Pertahanan III, berkedudukan di Timika, Papua**
- 1) Darat, meliputi : Kepulauan Maluku dan Pulau Papua.
  - 2) Laut, meliputi : Perairan di sekitar Kepulauan Maluku, Pulau Papua dan ALKI-3b beserta perairan sekitarnya.
  - 3) Udara, meliputi : Wilayah di atas Kepulauan Maluku, Pulau Papua dan ALKI-3b beserta perairan sekitarnya.

Akuntabilitas dalam Manajemen keuangan pada KOGABWILHAN TNI atau dapat dikatakan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan dalam rangka operasi militer yaitu sebagai berikut:

- a) Usulan pengajuan kebutuhan anggaran operasi militer yang belum dialokasikan dalam DIPA disusun berdasarkan cara bertindak sesuai jenis dan skala ancaman militer yang harus diatasi. Komponen yang saat ini telah ditetapkan adalah untuk mendukung kebutuhan perorangan. Kebutuhan anggaran penggunaan alutsista belum ditetapkan disebabkan karena dinamika jenis ancaman militer dan digolongkan sebagai kebutuhan yang urgensinya diajukan pada saat kejadian berlangsung.

Perlu ditetapkan standar biaya sebagai pedoman penyusunan kebutuhan anggaran pemberdayaan komcad dan komduk. Kendala penyusunan kebutuhan anggaran adalah kebijakan politik pemerintah.

- b) Proses pengusulan kebutuhan anggaran operasi militer mengacu pada ketentuan yang berlaku saat ini membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan terhitung mulai tahap perencanaan sampai dengan realisasi anggarannya. Piranti lunak pengelolaan keuangan saat ini belum dapat mengakomodir mekanisme guna menghadapi ancaman militer yang membutuhkan biaya sangat besar, hal ini terlihat dari sudut pemenuhan kebutuhan Alutsista yang cenderung kurang mendukung adanya pemenuhan kebutuhan alutsista sebagai proyeksi ancaman kedepan yang dihadapi oleh militer. Kendala yang dihadapi adalah proses persetujuan anggaran untuk kegiatan operasi militer. Piranti lunak yang ideal adalah yang mampu mengakomodir kebutuhan anggaran kontinjensi dalam menghadapi ancaman militer yang mengarah pada pengerahan kekuatan dalam operasi militer.
- c) Sarana prasarana yang dibutuhkan harus mampu mengintegrasikan kebutuhan alutsista militer dengan kemampuan daya dukung ketersediaan anggaran apabila terjadi operasi militer. Sarpras tersebut memiliki kehandalan dalam transfer data, informasi dan komunikasi terkait pengelolaan keuangan negara dalam operasi militer serta terkoneksi antara K/L dengan Bappenas dan Kemenkeu. Selain itu dibutuhkan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) yang mampu memberikan penjelasan tentang mekanisme pengusulan anggaran dalam rangka operasi militer sehingga mampu cepat merespon kebutuhan biaya dalam pelaksanaan operasi militer. Kendala dalam pemenuhan sarpras adalah mekanisme pengelolaan keuangan negara saat ini membutuhkan proses waktu yang panjang sedangkan pada saat operasi militer dibutuhkan dukungan yang cepat dan responsif guna mengatasi ancaman militer dengan segera dan tidak berlarut.
- d) Konsep pembinaan personil pelaksana dalam sistem pengelolaan keuangan negara dilaksanakan dengan mengarah pada kemampuan SDM dalam pemanfaatan teknologi digital. Metode pembinaan personil juga dilaksanakan dengan merekrut Komcad dan Komduk yang memiliki kemampuan dan profesionalisme guna disiapkan secara dini dalam mengatasi ancaman militer

## **2. Strategi Manajemen Keuangan Akuntabel dalam Operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi.**

### **a. Ditjen Renhan Kemhan**

Strateginya melalui usulan kebutuhan anggaran operasi militer yang agar dapat dialokasikan dalam DIPA Tahun Anggaran berjalan disusun oleh Mabes TNI setelah ada penetapan/direktif dari Presiden. Saat ini terkait

dengan kegiatan operasi militer yang belum dialokasikan dalam DIPA disiapkan oleh Pemerintah dengan sumber anggaran BA BUN pada Kementerian Keuangan. Alokasi anggaran yang diusulkan menyesuaikan dengan ketersediaan anggaran pemerintah.

**b. Srenum TNI**

Strateginya dengan mengajukan dukungan anggaran secara berjenjang melalui Kemhan dan Kemenkeu (BA BUN).

**c. SOPS TNI**

Strateginya melalui konsep pembinaan personil pelaksana dalam sistem pengelolaan keuangan negara dilaksanakan dengan mempertimbangkan rasio antara satuan operasi dan satuan pendukung. Kompetensi yang dibutuhkan antara lain kemampuan manajemen personil pada kondisi negara darurat dengan tetap berpedoman pada prosedur hubungan kerja kelembagaan yang telah ditetapkan.

**d. KOGABWILHAN TNI**

Strategi Binpers dalam sistem pengelolaan keuangan negara dengan menggunakan pembinaan kemampuan SDM yang mengarah kepada pemanfaatan teknologi guna mempercepat proses pengelolaan keuangan negara.

**B. Pembahasan**

**1. Akuntabilitas Manajemen Keuangan dalam operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi**

Semangat reformasi telah mendorong aparaturnya penegakan hukum dan keadilan melakukan pembaharuan dan peningkatan efektivitas dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara dalam pembangunan, perlindungan dan pelayanan masyarakat guna mendukung kebutuhan serta kepentingan rakyat. Rakyat yang memberi amanah menghendaki agar pemerintah memberikan perhatian yang sungguh sungguh dalam menanggulangi korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) sebagaimana diamanatkan oleh TAP MPR Nomor XI/MPR/1998 tentang penyelenggara negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme, dan Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.

Dalam Pasal 3 Undang-Undang tersebut dinyatakan bahwa :

*“Asas-asas umum penyelenggaraan negara meliputi asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggara negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas, dan asas akuntabilitas”.*

Dalam penjelasan mengenai pasal tersebut, dirumuskan bahwa asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan

kepada masyarakat dan rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dari rumusan tersebut dapat diketahui bahwa akuntabilitas adalah pertanggungjawaban setiap proses dan hasil akhir penyelenggaraan negara. Permasalahan akuntabilitas merupakan salah satu persoalan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sampai saat ini Pemerintah masih terus mengkaji pelaksanaannya dan melakukan pengembangan kemampuan pertanggungjawaban dan kemampuan untuk menyusun perencanaan strategis untuk menyelaraskan visi dan misinya dengan potensi, peluang, dan kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintahan. Dengan perencanaan strategis maka instansi Pemerintah akan mampu menjawab tuntutan masyarakat dan tercapainya akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah.

Asas Akuntabilitas menurut Pasal 20 Undang - Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Kolusi, Korupsi dan Nepotisme adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Penyelenggara Negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan yang berlaku.

Berdasarkan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang ditetapkan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara, dalam modul Akuntabilitas Instansi Pemerintah, BPKP, 2007 menyatakan bahwa pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah harus berdasarkan prinsip berikut ini :

- a. Adanya komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi yang bersangkutan
- b. Berdasarkan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang undangan yang berlaku.
- c. Menunjukkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh
- e. Jujur, objektif, transparan dan akurat
- f. Menyajikan keberhasilan/kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
- g. Adanya pengawasan dan penilaian terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Menurut Chalid (2005) menyatakan bahwa transparansi berarti pemerintah terbuka dalam memberikan informasi yang seluas-luasnya dalam pengelolaan sumber daya publik kepada masyarakat. Dalam hal pengelolaan keuangan yang pada dasarnya merupakan dana masyarakat, maka pemerintah perlu didorong untuk memberikan informasi keuangan yang diperlukan secara akurat, relevan, tepat waktu dan dapat dipercaya (Chalid 2005). Mulai dari proses perencanaan hingga pertanggungjawaban atas program dan anggaran

yang telah ditetapkan. Transparansi adalah sebuah konsep yang luas berhubungan dengan ketersediaan informasi (*supply side of transparency*), dapat diakses, dan digunakan oleh masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya (*demand side of transparency*) (Araujo dan Tejedo-Romero 2016).

Implementasi Akuntabilitas Instansi Pemerintah di Indonesia Undang-undang No. 17 Tahun 2003 menyebutkan bahwa pengelolaan keuangan negara berprinsip pada akuntabilitas berorientasi hasil, profesionalitas, proporsionalitas, keterbukaan dalam pengelolaan keuangan negara, serta pemeriksaan yang bebas dan mandiri.

Pertanggungjawaban Keuangan Negara Didalam Pasal 1 UU 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, menyatakan bahwa:

Pengelolaan Keuangan Negara adalah keseluruhan kegiatan pejabat pengelola keuangan negara sesuai dengan kedudukan dan kewenangannya, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban.

Tanggung Jawab Keuangan Negara adalah kewajiban Pemerintah untuk melaksanakan pengelolaan keuangan negara secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, dan transparan, dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan..

Berkaitan dengan hal tersebut bahwa Akuntabilitas tidak asing lagi didengar seiring disusunnya *Road Maps* Reformasi Birokrasi yang mengamanatkan 3 (tiga) sasaran utama reformasi birokrasi yaitu:

- a. Birokrasi yang bersih dan akuntabel
- b. Birokrasi yang efektif dan efisien
- c. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas

Oleh karena itu Akuntabilitas Manajemen Keuangan dalam operasi Militer dilakukan dengan beberapa tahap yaitu:

- a. Penetapan perencanaan strategik, perencanaan kinerja, dan penetapan rencana kerja, meliputi pembuatan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, dan program. Pada tahap inilah, Mabes TNI menghasilkan rencana kerja jangka menengah lima tahunan (RPJM/RPJMD) yang kemudian diturunkan menjadi rencana kinerja tahunan (RKP/RKPD), rencana anggarannya (RKA), Perjanjian Kinerja (PK), SOP, dan lain sebagainya.
- b. Pengukuran kinerja, meliputi pengukuran indikator kinerja, pengumpulan data kinerja, membandingkan realisasi dengan rencana kerja, kinerja tahun sebelumnya, atau membandingkan dengan instansi lain sejenis yang terbaik di bidangnya;
- c. Pelaporan kinerja, berupa pembuatan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) dengan format standar laporan yang telah ditetapkan (rinci dengan berbagai indikator, bukti, dan capaian nya);
- d. Pemanfaatan informasi kinerja untuk perbaikan kinerja berikutnya secara berkesinambungan.

Akuntabilitas keuangan merupakan pertanggungjawaban mengenai integritas keuangan, pengungkapan dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sasarannya adalah laporan keuangan yang mencakup penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran keuangan Mabes TNI dalam pelaksanaan operasi Militer, selain itu komponen pembentuk akuntabilitas keuangan terdiri atas Integritas Keuangan, Pengungkapan dan Ketaatan terhadap Peraturan Perundang-undangan. Akuntabilitas juga menyajikan deviasi (selisih, penyimpangan) antara realisasi kegiatan dengan rencana dan keberhasilan/kegagalan pencapaian sasaran.

Dalam penyelenggaraan akuntabilitas Mabes TNI memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Adanya komitmen yang kuat dari pimpinan yaitu Panglima TNI dan seluruh staf.
- b. Adanya suatu sistem yang dapat menjamin kegunaan sumber sumber daya secara konsisten dengan peraturan-peraturan perundang
- c. undangan yang berlaku.
- d. Adanya tingkat pencapaian tujuan dan sasaran.
- e. Berorientasi kepada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
- f. Jujur, objektif, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen Mabes TNI dalam bentuk pemutakhiran metode dan Teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

Selain prinsip-prinsip tersebut di atas, bahwa pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja Mabes TNI dapat dikatakan lebih efektif sehingga komitmen yang kuat dari Mabes TNI yang mempunyai wewenang dan bertanggung jawab di bidang pengawasan dan penilaian terhadap akuntabilitas kinerja Mabes TNI. Pokok-pokok Pertanggung jawaban Pengelolaan Keuangan Negara (1) Penjelasan UU No. 17 tahun 2003 Salah satu upaya konkrit untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara adalah penyampaian laporan pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang memenuhi prinsip-prinsip tepat waktu dan disusun dengan mengikuti standar akuntansi pemerintah yang telah diterima secara umum.

Dalam kaitannya dengan penjelasan di atas, akuntabilitas Mabes TNI masih sebatas tahap kepatuhan atau *compliance* dan tahap ini baru tahap awal dari lima tahap akuntabilitas sesuai perspektif fungsional yaitu Komitmen yang kuat dari pimpinan yaitu Panglima TNI dan seluruh staf guna menghadapi ancaman militer melalui kegiatan operasi militer, sedangkan 4 tahap lainnya yaitu sumber-sumber daya seperti sumber daya manusia sebagai pelaksana pengelolaan keuangan negara di lingkungan Kemhan/TNI dan pengawak aplikasinya belum memiliki kecakapan sesuai tugas, fungsi dan tanggung jawabnya, serta belum memiliki kualifikasi keahlian, sumber daya berupa sarana prasarana yaitu alutsista yang belum memadai dan Regulasi belum dapat

diadaptasikan untuk mengatasi ancaman militer yang membutuhkan biaya yang sangat besar.

Tingkat pencapaian tujuan dan sasaran dalam menghadapi ancaman militer belum jelas dikarenakan saat ini negara masih dalam keadaan damai, sehingga visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh dalam menghadapi ancaman militer belum terlihat, namun demikian TNI tidak boleh lemah, untuk mengatasi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi tetap diwaspadai dalam arti kata bahwa dalam rangka penguatan pertahanan negara TNI melakukan kegiatan operasi Militer dengan didukung oleh anggaran, sarana prasarana lainnya.

Tahapan yang berikutnya belum optimalnya sikap jujur, objektif, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen Mabes TNI dalam bentuk pemutakhiran metode dan Teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas dalam rangkaian *Road Map* reformasi birokrasi menuju birokrasi yang akuntabel, efektif dan efisien serta berkualitas.

Oleh karena itu untuk mewujudkan TNI yang profesional dalam mewujudkan reformasi birokrasi maka akuntabilitas manajemen keuangan pada pelaksanaan kegiatan operasi militer guna menghadapi ancaman militer maka langkah-langkah yang dipedomani sebagai suatu kebijakan dalam mengoptimalkan, mengintegrasikan seluruh kekuatan, kemampuan, gelar dan sumber daya yang ada dilakukan melalui manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, Pengaturan Organisasi, Tata Laksana/SOP, Tata Sistem SDM Aparatur, Pengawasan, Akuntabilitas Kinerja, Pelayanan Publik dan Monev.

## **2. Strategi Manajemen Keuangan Akuntabel dalam Operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi.**

Strategi Manajemen Keuangan Akuntabel menunjukkan bagaimana cara Mabes TNI mengelola anggaran mencapai tujuan, sasaran jangka panjang dan target hasil (*outcome*) program prioritas RPJP 2005-2024 yang menjadi tugas dan fungsi Kemhan dalam kegiatan pertahanan negara salah satunya adalah Operasi Militer dalam rangka mengantisipasi adanya ancaman militer sebagaimana diatur pada Permenhan No. 3 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Program dan Anggaran di lingkungan Kemhan dan TNI pasal 1 angka 1 yang menyatakan:

Pengelolaan Program dan Anggaran yang selanjutnya disingkat PPA adalah suatu proses dalam mengelola program dan anggaran dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pengawasan dan pelaporan program dan anggaran untuk mewujudkan PPA yang efektif, efisien, ekonomis, dan transparan di lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia.

Program prioritas RPJP 2005-2024 terkait reformasi birokrasi pada pelaksanaannya dapat menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yaitu memiliki pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien. Periodisasi

pelaksanaan reformasi birokrasi tidak terlepas dari pengaruh perkembangan paradigma ilmu administrasi dan tata kelola pemerintahan yang berkembang di dunia..

Pencapaian hasil implementasi reformasi birokrasi Mabes TNI dalam pengelolaan anggaran yang akuntabel menjadi dasar dalam penguatan birokrasi Kementerian Pertahanan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatkan kualitas serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Adanya arahan Presiden untuk membangun reformasi birokrasi yang sistematis dan berkelanjutan sehingga tercipta birokrasi pemerintahan yang lebih lincah, sederhana, adaptif, dan inovatif, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien. Sehingga hasil pelaksanaan reformasi birokrasi dapat dirasakan manfaatnya langsung oleh masyarakat, dengan terus meningkatkan kualitas pelayanan publik, diantaranya melalui peningkatan performa/kinerjanya menjadi lebih efektif dan produktif, penerapan reward dan punishment secara konsisten dan berkelanjutan, dan lain-lain. Pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan terhadap 8 (delapan) area perubahan yang menjadi fokus pembangunan, yaitu manajemen perubahan, deregulasi kebijakan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tata laksana, penataan SDM aparatur, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, peningkatan kualitas pelayanan publik. Pelaksanaan 8 (delapan) area perubahan ini dapat diadaptasi secara kontekstual di seluruh satuan kerja di lingkungan Kementerian Pertahanan dan Mabes TNI agar tercipta value baru di masing-masing satuan kerja yang mendukung internalisasi perubahan *mindset* dan *culture-set*.

Tantangan Reformasi birokrasi Manajemen keuangan dalam pengelolaan keuangan pada operasi militer tidaklah mudah dalam manajemen penyelenggaraan pertahanan untuk mengawal NKRI, pengelolaan anggaran pertahanan khususnya dalam kegiatan operasi militer merupakan serangkaian usaha yang bertujuan untuk menggali dan memanfaatkan segala potensi yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan. (Jamal Ma'mur Asmani, 2012).

Memahami dan mendalami konsep tentang manajemen keuangan akuntabel terdapat pemikiran sederhana (*simple*) tentang manajemen keuangan dalam operasi militer yaitu suatu kegiatan yang dilakukan pimpinan dalam hal ini adalah Panglima TNI dalam menggerakkan para bawahannya untuk menggunakan fungsi-fungsi manajemen, meliputi :

- a. Perencanaan keuangan (penganggaran)
- b. Pengelolaan berupa pengeluaran (pencairan),
- c. Penggunaan
- d. Pencatatan
- e. Pemeriksaan
- f. Pengendalian
- g. Penyimpanan dana

- h. Pertanggungjawaban
- i. Pelaporan uang yang dimiliki oleh suatu institusi (organisasi), termasuk di dalamnya institusi yang menyelenggarakan kegiatan operasi Militer yaitu Mabes TNI

Intinya dari manajemen keuangan dalam operasi militer, mengelola uang yang ada dan menyiapkan dan melaksanakan instrumen administratif untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien. Sedangkan kajian manajemen keuangan dalam pembiayaan operasi Militer bukanlah semata-mata mengelola uang yang ada di instansi Mabes TNI. Uang itu, tidak datang atau ada tanpa digali dan dicari sumbernya yakni Negara dan masyarakat. Makna anggaran operasi Militer di sini jelas Kementerian Pertahanan menyediakan uang untuk membiayai operasi Militer. Dengan demikian kegiatan manajemen keuangan dan pembiayaan dalam operasi militer memastikan kehadiran Negara (Kemhan) ada dalam kapasitas dan tanggung jawabnya sesuai dengan Permenhan No. 3 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Program dan Anggaran di lingkungan Kemhan dan TNI pasal 1 angka 13 yang menyatakan:

Pengguna Anggaran yang selanjutnya disingkat PA adalah Menteri Pertahanan yang mempunyai kewenangan penggunaan anggaran pada Bagian Anggaran Kemhan.

Berkaitan dengan hal tersebut maka peneliti berpendapat bahwa strategi Manajemen Keuangan Akuntabel dalam Operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi sebagai berikut:

**a. *Strategis Planning***

Berpedoman keterkaitan antara tekanan internal dan kebutuhan eksternal yang datang dari luar, tergantung unsur analisis kebutuhan proyeksi, peramalan, ekonomis dan finansial. Perencanaan strategis (*strategis planning*) adalah “proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi; penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut; dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjaga bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan (Hani Handoko, 2003). Sehingga secara ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategis dalam pengelolaan manajemen keuangan (Sutrisno, 2009) guna menghadapi ancaman militer melalui program operasi militer

- 1) Perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil.
- 2) Pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.

- 3) Perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.

Perencanaan strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi, tetapi perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis yaitu terkait anggaran karena merupakan proses kegiatan atau proses penyusunan anggaran (budget). Budget merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan operasi militer dalam kurun waktu tertentu.

Penyusunan anggaran berangkat dari rencana atau program Mabes TNI dalam pelaksanaan kegiatan operasi militer yang telah disusun dan diperhitungkan biaya yang dibutuhkan dengan langkah-langkah penyusunan anggaran sebagai berikut:

- 1) Menginventarisasikan rencana kegiatan operasi militer dalam rangka menghadapi ancaman militer
- 2) Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas kegiatannya
- 3) Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian kegiatan operasi militer dalam rangka menghadapi ancaman militer
- 4) Menentukan sumber dana untuk membiayai kegiatan tersebut.

**b. *Strategis Management***

Upaya mengelola proses perubahan seperti perencanaan. Strategis, struktural organisasi, kontrol dan kebutuhan primer, dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan

Yaitu suatu proses mengembangkan tujuan-tujuan organisasi serta memilih serangkaian tindakan (strategi) untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan mencakup: menetapkan tujuan, mengembangkan berbagai premis mengenai lingkungan organisasi dimana tujuan-tujuan organisasi hendak dicapai, memilih arah tindakan (*courses of actions*) untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Jackson et al., 2010).

Perencanaan dibuat di semua jenis kegiatan salah satunya kegiatan operasi militer. Perencanaan adalah proses dasar di mana pengelola organisasi akan memutuskan tujuan dan cara perencanaan mencapainya. Sebelum pengelola dapat mengorganisasikan, mengarahkan, atau mengawasi, pengelola harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya (Fuad, 2021).

Menurut Indra Bastian, perencanaan Organisasi ada 2 macam, yaitu sebagai berikut:

- a) Perencanaan Program

Perencanaan program ini berisi keputusan organisasi mengenai “*apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya*”. Dalam hal ini, Mabes TNI yang menjadi patokan utama proses perencanaan agenda program kegiatan operasi militer dalam menghadapi ancaman militer.

(b) Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan biasanya dibuat berdasarkan anggaran yang dirancang organisasi. Proses anggaran ini harus diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan.

2) Pengendalian

Yaitu merupakan suatu proses untuk memastikan adanya kinerja yang efisien untuk pencapaian tujuan Mabes TNI dalam pelaksanaan operasi militer. Pengendalian mencakup:

- a) Menetapkan berbagai tujuan dan standar
- b) Membandingkan kinerja sesungguhnya (yang diukur) dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan
- c) Mendorong keberhasilan dan mengoreksi berbagai kelemahan.

c. *Strategis Thinking*

Sebagai kerangka dasar untuk menilai kebutuhan, merumuskan tujuan dan hasil-hasil yang ingin dicapai secara berkesinambungan (Manap, 1999), dalam arti kata sebagai cara pikir yang berkaitan dengan konsep-konsep luas terkait kegiatan operasi militer, baik umum, maupun menyeluruh yang berfokus pada ancaman militer yang didasarkan pada antisipasi terhadap kondisi tersebut dimasa kini dan mendatang sebagai antisipasi berbagai situasi yang mungkin terjadi.

## Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Tanggung Jawab Keuangan Negara adalah kewajiban Pemerintah untuk melaksanakan pengelolaan keuangan negara secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, dan transparan, dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan, oleh karena itu Akuntabilitas Manajemen Keuangan dalam operasi Militer dilakukan dengan beberapa tahap yaitu: a) Penetapan perencanaan strategik, perencanaan kinerja, dan penetapan rencana kerja, meliputi pembuatan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, dan program. Pada tahap inilah, Mabes TNI menghasilkan rencana kerja jangka menengah lima tahunan (RPJM/RPJMD) yang kemudian diturunkan menjadi rencana kinerja tahunan (RKP/RKPD), rencana anggarannya (RKA), Perjanjian Kinerja (PK), SOP, dan lain sebagainya. b) Pengukuran kinerja, meliputi pengukuran indikator kinerja, pengumpulan data kinerja, membandingkan realisasi dengan rencana kerja, kinerja tahun sebelumnya, atau membandingkan dengan instansi lain sejenis yang terbaik di bidangnya; c) Pelaporan kinerja, berupa pembuatan

## B. Kombang Hananto

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) dengan format standar laporan yang telah ditetapkan (rinci dengan berbagai indikator, bukti, dan capaian nya); d) Pemanfaatan informasi kinerja untuk perbaikan kinerja berikutnya secara berkesinambungan. Dalam kaitannya dengan penjelasan di atas, akuntabilitas Mabes . TNI masih sebatas tahap kepatuhan atau *compliance* dan tahap ini baru tahap awal dari lima tahap akuntabilitas sesuai perspektif fungsional. e) Strategi Manajemen Keuangan Akuntabel menunjukkan bagaimana cara Mabes TNI mengelola anggaran mencapai tujuan, sasaran jangka panjang dan target hasil (*outcome*) program prioritas RPJP 2005-2024 yang menjadi tugas dan fungsi Kemhan dalam kegiatan pertahanan negara salah satunya adalah Operasi Militer dalam rangka mengantisipasi adanya ancaman militer. Pencapaian hasil implementasi reformasi birokrasi Mabes TNI dalam pengelolaan anggaran yang akuntabel menjadi dasar dalam penguatan birokrasi Kementerian Pertahanan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatkan kualitas serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Adanya arahan Presiden untuk membangun reformasi birokrasi yang sistematis dan berkelanjutan sehingga tercipta birokrasi pemerintahan yang lebih lincah, sederhana, adaptif, dan inovatif, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien. Sehingga hasil pelaksanaan reformasi birokrasi dapat dirasakan manfaatnya langsung oleh masyarakat, dengan terus meningkatkan kualitas pelayanan publik, diantaranya melalui peningkatan performa/kinerjanya menjadi lebih efektif dan produktif, penerapan reward dan punishment secara konsisten dan berkelanjutan. Berkaitan dengan hal tersebut maka strategi Manajemen Keuangan Akuntabel dalam Operasi Militer berkenaan dengan Reformasi Birokrasi adalah melalui *strategis planning, management dan Thinking*.

### Bibliografi

- Albugis, F. F. (2016). Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas keuangan pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(3).
- Andriani, A. (2018). *Saya Indonesia, Negara Maritim Jati Diri Negaraku*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Chalim, M. A., & Farhan, F. (2016). Peranan Dan Kedudukan Tentara Nasional Indonesia (Tni) Di Dalam Rancangan Undang-Undang Keamanan 102 Nasional Di Tinjau Dari Perspektif Politik Hukum Di Indonesia. *Jurnal Pembaharuan Hukum*, 2(1), 102–110.
- Darwis, M. (2021). Peran Sosial Media dalam Budaya Politik. *Jurnal Sipatokkong Bpsdm Sulsel*, 2(1), 93–103.
- Fuad, D. R. S. H. (2021). Perencanaan Strategis Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(01), 102–113.
- Hasanah, H. (2017). Teknik-Teknik observasi (sebuah alternatif metode pengumpulan data kualitatif ilmu-ilmu sosial). *At-Taqaddum*, 8(1), 21–46.
- Herlia, T. (2019). Komunikasi Kerja Antar Kementrian Dilihat Dari Sudut Pertahanan Negara. *LONTAR: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7(1), 41–47.
- Indrawan, J. (2018). Perubahan paradigma pertahanan Indonesia dari pertahanan teritorial menjadi pertahanan maritim: sebuah usulan. *Jurnal Pertahanan & Bela Negara*, 5(2), 93–114.
- Jackson, L. C., Jones, S. J., & Rodriguez, R. C. (2010). Faculty actions that result in student satisfaction in online courses. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 14(4), 78–96.
- Jaya, A. S. F. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Pelaksanaan Fungsi Manajemen Keuangan Dalam Pengelolaan Pendapatan Negara Bukan Pajak (Pnbp) Dan Dampaknya Terhadap Pelaksanaan Akuntabilitas Keuangan Pada Universitas Syiah Kuala. *Jurnal Telaah Dan Riset Akuntansi*, 4(1), 1–20.
- Kennedy, P. S. J., Tobing, S. J. L., & Lumbantoruan, R. (2017). *Manajemen Anggaran Pertahanan Nasional*. 2(3).

- Mahfudin, M. (2021). Pengembangan Kebijakan Standar Biaya Masukan (SBM): Biaya Konsumsi Kegiatan Pendidikan Dan Pelatihan. *Jurnal Anggaran Dan Keuangan Negara Indonesia (AKURASI)*, 3(2), 73–91.
- Nasution, D. A. D. (2018). Analisis pengaruh pengelolaan keuangan daerah, akuntabilitas dan transparansi terhadap kinerja keuangan pemerintah. *Jurnal Studi Akuntansi & Keuangan*, 2(3), 149–162.
- Zamaro, R. T. (2018). Analisis Penghitungan Proyeksi Belanja Operasional Kementerian Negara Dan Lembaga Untuk Penyusunan Pagu Indikatif. *Jurnal Anggaran Dan Keuangan Negara Indonesia (AKURASI)*, 2(2), 14.