

## Profesionalisme Pengawak Akun sebagai Kunci Peningkatan Tata Kelola Keuangan TNI AL

M.A.Z. Ramadhan<sup>1</sup>, F.L Pakpahan<sup>2</sup>, Agung Setiawan<sup>3</sup>, Rofi Hidayatur Rakhman<sup>\*4</sup>

<sup>1,2,3</sup>Prodi Strategi Operasi Laut, Sekolah Staf dan Komando Angkatan Laut, Indonesia

<sup>4</sup>Prodi Asro, Dirpascasarjana, Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut, Indonesia

Email: <sup>1</sup>maizr54@gmail.com, <sup>2</sup>furnapakpahan@gmail.com, <sup>3</sup>mataangi41@gmail.com, <sup>4</sup>opiana53@gmail.com

### Abstrak

TNI Angkatan Laut (TNI AL) memainkan peran krusial dalam pertahanan negara, sehingga membutuhkan tata kelola keuangan yang profesional, akuntabel, dan transparan untuk mendukung operasionalnya. Penelitian ini berfokus pada profesionalisme personel akuntansi (Pengawak Akun) di Unit Akuntansi Pangkalan Angkatan Laut Jakarta (Akun Lanmar Jakarta) dalam mendukung kualitas pengelolaan keuangan TNI AL. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan perangkat lunak NVivo 15 untuk analisis data, penelitian ini mengeksplorasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi kinerja personel akuntansi, termasuk kompetensi teknis, pemahaman regulasi, dan dukungan organisasi. Wawancara dengan personel kunci mengungkapkan tantangan seperti literasi aplikasi keuangan yang terbatas, pelatihan yang tidak memadai, dan beban kerja yang tinggi, yang menghambat tata kelola keuangan yang optimal. Selanjutnya hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan utama terletak pada pemanfaatan sistem aplikasi digital, dukungan pimpinan, serta pembinaan personel berpengalaman dengan skor terbobot 1,65. Kelemahan meliputi keterbatasan pelatihan formal, kesenjangan kemampuan, dan sarana, dengan skor 1,10. Peluang terdiri dari pelatihan eksternal dan kebijakan digitalisasi (1,10), namun ancaman rotasi personel tanpa seleksi ketat, beban kerja tinggi, dan budaya kerja individualis lebih dominan (1,85). Strategi direkomendasikan memanfaatkan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal melalui pengoptimalan sistem aplikasi, penguatan budaya kerja suportif, dan seleksi rotasi personel yang lebih ketat. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap wacana tata kelola keuangan militer dengan menawarkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk meningkatkan profesionalisme personel akuntansi di TNI AL.

**Kata Kunci:** Analisis SWOT, Personel Akuntansi, Profesionalisme Pengawak Akun, Tata Kelola Keuangan

### Abstract

The Indonesian Navy (TNI AL) plays a crucial role in national defense, thus requiring professional, accountable, and transparent financial governance to support its operations. This study focuses on the professionalism of accounting personnel (Pengawak Akun) at the Jakarta Naval Base Accounting Unit (Akun Lanmar Jakarta) in supporting the quality of TNI AL financial management. Using a qualitative approach with NVivo 15 software to analyze the data, this study explores key factors influencing the performance of accounting personnel, including technical competence, regulatory understanding, and organizational support. Interviews with key personnel revealed challenges such as limited financial application literacy, inadequate training, and high workloads, which hinder optimal financial governance. Furthermore, the results of the SWOT analysis indicate that the main strengths lie in the utilization of digital application systems, leadership support, and training of experienced personnel with a weighted score of 1.65. Weaknesses include limited formal training, inadequate capabilities, and facilities, with a score of 1.10. Opportunities consist of external training and digitalization policies (1.10), but threats of personnel rotation without strict selection, high workloads, and an individualistic work culture are more dominant (1.85). The recommended strategy involves leveraging internal strengths to address external threats through application system cooling, strengthening a supportive work culture, and stricter personnel rotation selection. This research contributes to the discourse on military financial governance by offering actionable insights to improve the professionalism of accounting personnel in the Indonesian Navy.

**Keywords:** Accountant Professionalism, Financial Governance, Personnel Accounting, SWOT Analysis

## 1. PENDAHULUAN

TNI Angkatan Laut (TNI AL) sebagai salah satu pilar pertahanan negara memiliki tanggung jawab besar dalam menjalankan tugas pokoknya. Untuk mendukung operasional yang efektif dan efisien, TNI AL memerlukan tata kelola keuangan yang profesional, akuntabel, dan transparan. Salah satu satuan kerja yang memegang peran strategis dalam pengelolaan keuangan adalah Akun Lanmar Jakarta, dalam konteks ini, Akun Lanmar Jakarta berperan strategis sebagai satuan kerja yang bertanggung jawab atas pengelolaan anggaran dan pertanggungjawaban keuangan sesuai dengan standar akuntansi pemerintah. Kualitas tata kelola keuangan di lingkungan TNI AL sangat bergantung pada tingkat profesionalisme pengawak akun, yang bertanggung jawab atas pengelolaan anggaran dan pertanggungjawaban keuangan sesuai dengan standar akuntansi pemerintah (Budiawan, 2025). Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan berkelanjutan, pembaruan sistem aplikasi yang user-friendly, serta penerapan mekanisme pengawasan yang ketat merupakan langkah strategis yang sangat diperlukan.

Profesionalisme pengawak akun mencakup kompetensi teknis, keterampilan analitis, serta pemahaman mendalam terhadap regulasi keuangan dan sistem informasi akuntansi (Hananto, 2021). Namun demikian, dalam praktiknya masih teridentifikasi berbagai kendala, seperti keterbatasan pemahaman terhadap aplikasi keuangan kompleks, rendahnya kesadaran atas regulasi terbaru, serta kekurangan tenaga akuntansi dengan latar belakang relevan. Disisi lain pentingnya penguasaan teknologi informasi dalam akuntansi militer sebagai faktor kunci peningkatan transparansi dan akuntabilitas. Namun, implementasi di lapangan sering terkendala oleh kurangnya pemahaman aplikasi keuangan yang kompleks, rendahnya pemahaman terhadap regulasi terbaru, serta keterbatasan tenaga akuntansi berkompeten. Hal ini berpotensi menghambat pengelolaan keuangan yang optimal, sehingga diperlukan strategi pengembangan kapasitas melalui pelatihan berkelanjutan dan rekrutmen berbasis kompetensi (Ball & Le Roux, 2004). Penguatan tata kelola keuangan TNI AL juga harus mengacu pada prinsip good governance yang menekankan transparansi dan akuntabilitas, sebagaimana diuraikan dalam studi SIPRI tentang anggaran dan pengelolaan keuangan di sektor militer.

Permasalahan yang ada berpotensi menghambat pencapaian tata kelola keuangan yang optimal di lingkungan TNI AL, sehingga diperlukan strategi yang efektif untuk meningkatkan kapasitas dan kinerja pengawak akun. Penelitian ini mengkaji tingkat profesionalisme pengawak akun di Akun Lanmar Jakarta serta faktor-faktor yang memengaruhinya, baik dari aspek teknis maupun non-teknis. Untuk itu, penelitian menjawab beberapa pertanyaan utama: sejauh mana profesionalisme pengawak akun mendukung kualitas tata kelola keuangan di TNI AL? Faktor apa saja yang berkontribusi pada kinerja pengawak akun dalam pelaksanaan tugasnya? Dan strategi apa yang paling relevan untuk meningkatkan profesionalisme demi penguatan tata kelola keuangan? Dengan menjawab pertanyaan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan analisis mendalam dan merumuskan rekomendasi kebijakan serta strategi peningkatan profesionalisme pengawak akun berdasarkan tinjauan literatur terkini, termasuk sumber internasional. Output penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan kerangka kerja tata kelola keuangan yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan di lingkungan institusi militer.

Penelitian ini didukung dengan teori *Professional Competency*, dan *Good Financial Governance* untuk menganalisis kualitas tata kelola keuangan di lingkungan TNI AL. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena profesionalisme pengawak akun di Akun Lanmar Jakarta, dilihat dari perspektif para narasumber. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan lima informan kunci yang bertugas di Diskual dan Akun Lanmar Jakarta. Data hasil wawancara tersebut diolah menggunakan perangkat lunak NVivo 15 untuk mendukung analisis tematik. Selanjutnya, analisis SWOT diterapkan sebagai alat perumusan strategi guna meningkatkan profesionalisme pengawak akun, dengan tujuan akhir memperbaiki dan meningkatkan kualitas tata kelola keuangan di lingkungan TNI AL. Studi ini diharapkan dapat mengisi *research gap* terkait evaluasi profesionalisme pengawak akun di lingkungan militer, khususnya TNI AL, yang masih jarang dibahas secara mendalam. Temuan penelitian dapat menjadi acuan bagi pihak terkait dalam menyusun strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) keuangan, sehingga mendukung transparansi dan akuntabilitas pengelolaan anggaran.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Teori Kompetensi Profesional.

Teori ini menekankan bahwa pengembangan kapabilitas individu melalui pengetahuan, keterampilan, dan etika profesional adalah esensial untuk mencapai kinerja optimal. Profesionalisme juga mencakup integritas, objektivitas, dan akuntabilitas, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kualitas audit dan tata kelola keuangan (Kiswara et al., 2018). Profesionalisme dalam pengelolaan keuangan merupakan aspek krusial untuk menjamin transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas penggunaan anggaran negara, khususnya di lingkungan organisasi militer seperti TNI AL. Menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, pengelolaan dana publik harus memenuhi prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas, yang menuntut kompetensi teknis, kepatuhan regulasi, serta integritas moral dari para pengawak akun (BPK-RI/5/26/2008, 2003). Laporan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) juga menegaskan perlunya peningkatan kapasitas SDM keuangan di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI guna mencapai opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), yang hanya dapat dicapai melalui profesionalisme tinggi dalam pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan (BPK, 2022). Profesionalisme tersebut dapat diukur melalui indikator seperti kompetensi (penguasaan regulasi dan sistem akuntansi), efektivitas (pencapaian target keuangan), efisiensi (optimalisasi sumber daya), dan tanggung jawab (kepatuhan terhadap standar akuntansi pemerintah). Teori profesionalisme Freidson (1999) menekankan bahwa selain keahlian teknis, profesionalisme juga mencakup komitmen etis dalam pengambilan keputusan keuangan yang mandiri dan akuntabel.

### 2.2. *Good Financial Governance*.

Prinsip tata kelola keuangan yang baik atau *Good Financial Governance* berpusat pada akuntabilitas, transparansi, partisipasi, efektivitas, dan supremasi hukum dalam pengelolaan sumber daya keuangan (Novatiani & Kusumah, 2019). Konsep ini menekankan pentingnya sistem kontrol internal yang kuat, pelaporan keuangan yang akurat dan tepat waktu, serta audit independen untuk memastikan integritas dan keandalan informasi finansial (S. Handoyo et al., 2022). Terkait dengan hal tersebut, hambatan dalam akuntabilitas pelayanan publik sering kali muncul dari kurangnya ketelitian pemerintah dalam mengidentifikasi akar masalah, baik pada perumusan bentuk pertanggungjawaban maupun mekanisme pelaksanaannya, serta komitmen para pelaksananya. Dalam konteks TNI AL, tata kelola yang baik mendukung optimalisasi sumber daya keuangan secara efisien dan sesuai peraturan yang berlaku. Peningkatan profesionalisme pengawak akun menjadi faktor kunci dalam menerjemahkan prinsip-prinsip *good governance* ke dalam praktik operasional yang akurat dan terkontrol. Oleh karena itu, profesionalisme pengawak akun yang tinggi, didukung oleh pemahaman mendalam mengenai standar akuntansi pemerintah dan regulasi keuangan militer, menjadi prasyarat mutlak untuk mencapai tata kelola keuangan yang bersih, transparan, dan akuntabel di lingkungan TNI AL (Hasan & Eviany, 2018).

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menggali secara komprehensif fenomena profesionalisme pengawak akun di Akun Lanmar Jakarta dari perspektif para narasumber yang terlibat langsung. Lokus penelitian secara khusus dibatasi pada Akun Lanmar Jakarta guna memberikan fokus analisis yang mendalam dan kontekstual. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap 5 (lima) expert yang memiliki peran strategis, yaitu dua pejabat Diskual, Kolonel Laut (S) Winarko Sih Widodo dan Letkol Laut (S) Aulia Hafidz, serta tiga anggota Akun Lanmar Jakarta, yaitu Mayor Laut (S) Obor M. Nur, Kapten Laut (S) Purwanto, dan PNS III/d Alice. Selain wawancara, validitas dan ketelitian data diperkuat melalui pemeriksaan dokumen keuangan yang relevan. Data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan perangkat lunak Nvivo 15 untuk menganalisis tingkat profesionalisme pengawak akun dalam mendukung kualitas tata kelola keuangan di lingkungan TNI AL. Studi ini juga mendalami faktor-faktor internal dan eksternal yang

mempengaruhi kinerja pengawak akun, meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT analysis). Hasil analisis ini menjadi dasar untuk merumuskan strategi yang aplikatif dalam meningkatkan profesionalisme pengawak akun, sekaligus memperkuat tata kelola keuangan di institusi TNI Angkatan Laut.

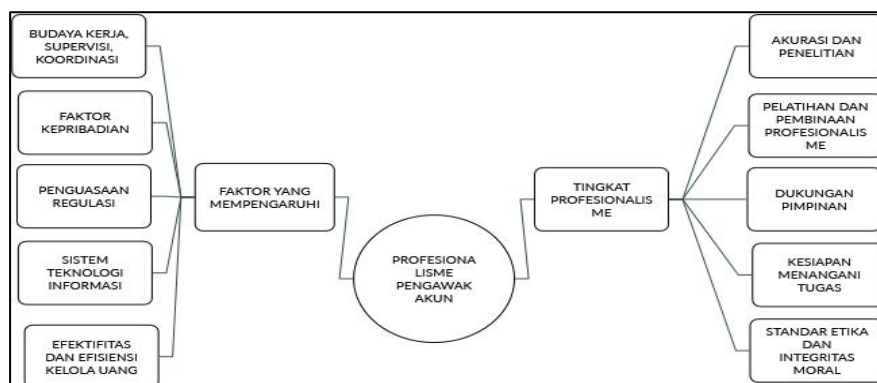
#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1. Pengolahan data menggunakan Nvivo

Dalam rangka meningkatkan kualitas tata kelola keuangan di lingkungan TNI Angkatan Laut, profesionalisme pengawak akun di Lantamal Jakarta menjadi kunci utama dalam memastikan pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak NVivo memungkinkan analisis yang mendalam terhadap data kualitatif yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti wawancara dan dokumen internal, untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengawasan dan pengelolaan keuangan (Wahid et al., 2023). Dengan kemampuan NVivo dalam mengorganisasi dan mengkodekan data, hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih jelas mengenai tantangan yang dihadapi serta solusi konkret untuk meningkatkan kapasitas profesionalisme pengawak akun, sehingga tata kelola keuangan di TNI AL dapat menjadi lebih efisien dan terstruktur. Tahapan pengolahan data Nvivo dijelaskan sebagai berikut:

##### 4.1.1. Pembuatan *Mindmap*

Pembuatan *mindmap* merupakan teknik yang efektif untuk memvisualisasikan ide, konsep, atau informasi secara sistematis dan terstruktur (Asyah & Bahri, 2024). Dengan menggambarkan hubungan antar elemen utama dan subtopik dalam bentuk yang intuitif, *mind map* memudahkan pemahaman serta mempercepat proses analisis dan pengambilan keputusan. Teknik ini sangat berguna dalam merancang strategi, merencanakan proyek, atau menyusun kebijakan, karena mampu menyederhanakan informasi yang kompleks dan menjadikannya lebih mudah dicerna.



Gambar 1. *Mindmap*  
Sumber: Pengolahan data peneliti, 2025

*Mindmap* di atas menggambarkan berbagai faktor yang mempengaruhi profesionalisme pengawak akun, dengan fokus pada beberapa aspek utama. Budaya kerja, supervisi, dan koordinasi menjadi dasar dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif. Faktor kepribadian dan penguasaan regulasi berperan penting dalam membentuk kompetensi individu, sementara sistem teknologi informasi dan efektivitas serta efisiensi pengelolaan yang mendukung kinerja teknis. Tingkat profesionalisme juga dipengaruhi oleh akurasi dan penelitian, pelatihan dan pembinaan profesionalisme, serta dukungan pimpinan (S. D. Handoyo, 2024). Selain itu, kesiapan menangani tugas dan standar etika serta integritas moral menjadi penentu kualitas dan keandalan seorang pengawak akun dalam menjalankan tanggung jawabnya. Secara keseluruhan, *mindmap* ini menekankan pentingnya keseimbangan antara kompetensi teknis, soft skills, dan dukungan organisasi untuk mencapai profesionalisme yang optimal.



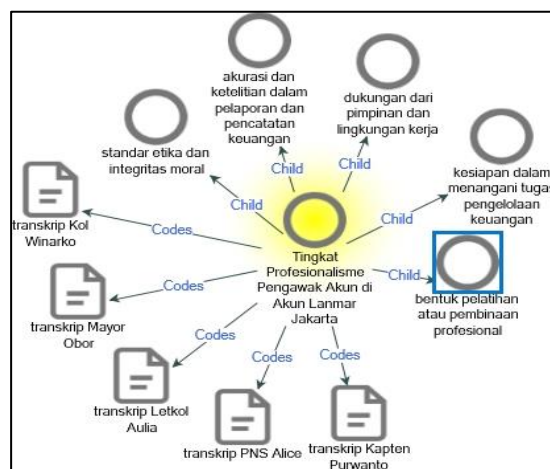
Daftar kata tersebut kemungkinan merupakan hasil *Word Frequency Query* dari analisis teks kualitatif menggunakan software seperti NVivo, yang bertujuan mengidentifikasi kata-kata paling sering muncul dalam dokumen atau transkrip wawancara (Sutopo, 2021). Namun, terdapat beberapa kata tidak baku seperti pelatihan, pengelolaan, dan mempengaruhi, yang mengindikasikan adanya kesalahan input atau transkripsi. Untuk memastikan keakuratan analisis, diperlukan pembersihan data (*text cleaning*) seperti koreksi ejaan, standarisasi istilah, dan verifikasi konteks, sehingga kata-kata yang dominan benar-benar merefleksikan tema inti dari penelitian, seperti pelatihan, pengelolaan, atau faktor pendukung, yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola atau fokus utama dalam data kualitatif (Wiraguna et al., 2024).

#### 4.1.4. Paparan data

##### 4.1.4.1. Eksplorasi Tingkat Profesionalisme.

Berikut penjelasan dari wawancara menurut masing-masing narasumber:

- a. Kolonel Winarko menyatakan bahwa secara umum pengawak akun sudah cukup siap secara teknis, namun masih perlu pendalaman terhadap regulasi keuangan terbaru. Ia menilai pelatihan seperti yang diberikan oleh DJA tentang SIMAK-BMN sangat membantu meningkatkan kompetensi. Tingkat akurasi dalam pelaporan cukup tinggi karena sudah menggunakan sistem digitalisasi. Standar etika dan integritas juga ditekankan kuat, terutama oleh pimpinan seperti Komandan dan Kepala Akuntansi. Dukungan dari pimpinan sangat memengaruhi semangat kerja dan profesionalisme tim. Kolonel Winarko menambahkan bahwa selain pelatihan teknis, pemahaman terhadap filosofi akuntabilitas dan transparansi dalam tata kelola keuangan juga harus dikuatkan melalui sosialisasi nilai-nilai integritas secara berkelanjutan.

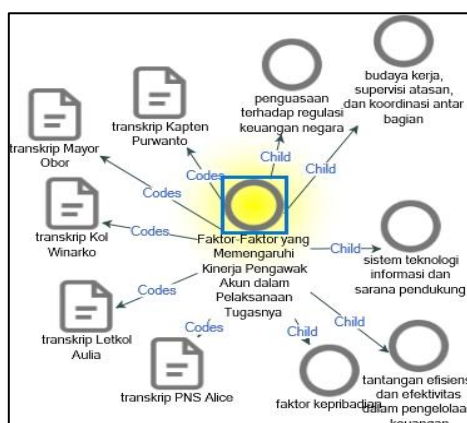


Gambar 4. Diagram eksplorasi tingkat profesionalisme  
Sumber: Pengolahan data peneliti, 2025

- b. Letkol Aulia mengungkapkan bahwa profesionalisme pengawak akun belum merata karena masih adanya personel baru yang dalam proses adaptasi. Pelatihan internal yang tersedia tidak rutin, sehingga pengaruhnya terhadap peningkatan kompetensi masih terbatas. Kesalahan input data masih kerap terjadi akibat beban kerja yang tinggi. Meskipun prinsip etika diterapkan, pengawasan terhadap pelaksanaannya masih lemah. Ia juga menyoroti kurangnya perhatian dari pimpinan, yang berdampak pada menurunnya motivasi kerja. Letkol Aulia menyarankan agar rotasi tugas dan sistem rekrutmen lebih selektif dalam memilih pengawak akun, agar SDM yang ditempatkan memiliki latar belakang dan minat di bidang keuangan
- c. Mayor Obor menyampaikan bahwa secara umum para pengawak akun, terutama yang sudah memiliki pengalaman lebih dari tiga tahun, telah menunjukkan kesiapan yang baik. Pelatihan dari Itjenal pernah diberikan dan sangat membantu dalam memahami aspek pengawasan keuangan.

- Laporan keuangan selalu diaudit secara rutin, mendorong ketelitian tinggi dalam pencatatan. Penerapan standar etika dilakukan melalui pakta integritas yang ditandatangani setiap tahun. Ia juga mencatat bahwa lingkungan kerja cukup suportif dan kondusif untuk kolaborasi antar bagiannya.
- d. Kapten Purwanto menjelaskan bahwa tingkat profesionalisme pengawak akun di Lanmar Jakarta masih sangat bergantung pada kesiapan individu, di mana sebagian belum percaya diri saat menghadapi audit. Pelatihan formal masih minim, sehingga sebagian besar personel belajar secara otodidak dari senior. Akurasi pelaporan juga masih menghadapi kendala, khususnya pada saat rekonsiliasi awal tahun. Standar etika belum sepenuhnya ditegakkan karena lemahnya pengawasan, dan meskipun terdapat dukungan dari pimpinan, hal tersebut belum diimbangi dengan fasilitas kerja yang memadai. Kapten Purwanto juga menyoroti pentingnya penguatan kapasitas teknis melalui pelatihan formal yang berkelanjutan, terutama dalam menghadapi dinamika regulasi keuangan negara yang terus berkembang. Ia mengusulkan agar ada mekanisme mentoring yang lebih sistematis dari personel senior kepada junior, bukan hanya bergantung pada inisiatif pribadi.
  - e. PNS Alice menilai bahwa kesiapan pengawak akun sudah tinggi, apalagi didukung oleh penggunaan sistem berbasis aplikasi yang mempermudah pelaksanaan tugas. Profesionalisme meningkat secara signifikan berkat pembinaan rutin dari staf perencanaan. Ketelitian dalam pelaporan juga terjaga dengan penerapan checklist internal sebelum laporan diserahkan. Etika kerja sangat dijaga, dan setiap pelanggaran langsung diproses melalui mekanisme disiplin militer. Ia merasa bahwa apresiasi dari pimpinan turut meningkatkan semangat dan profesionalisme kerja pegawai.

#### 4.1.4.2. Eksplorasi Faktor yang Mempengaruhi



Gambar 5. Diagram eksplorasi faktor yang mempengaruhi  
Sumber: Pengolahan data peneliti, 2025

Berikut penjelasan faktor yang mempengaruhi profesionalisme pengawak akun dalam menjalankan tugasnya berdasarkan keterangan para narasumber:

- a. Kolonel Winarko menekankan bahwa penguasaan regulasi adalah faktor krusial; tanpa itu, pengawak akun berisiko melakukan kesalahan input maupun prosedur. Ia mengidentifikasi keterbatasan SDM kompeten dan beban kerja yang tidak seimbang sebagai hambatan dalam menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja. Faktor moral dan motivasi pribadi yang tinggi terbukti membuat pekerjaan lebih cepat dan akurat (Mahawati et al., 2021). Selain itu, sistem aplikasi seperti SIMAK-BMN dan SAKTI sangat membantu mempercepat proses dan mengurangi potensi kesalahan. Ia juga menekankan bahwa budaya kerja yang terkoordinasi dan supervisi atasan yang baik dapat memperkuat keakuratan dan kecepatan pelaporan keuangan.
- b. Letkol Aulia menjelaskan bahwa masih banyak personel yang belum memahami secara mendalam aturan seperti PMK dan ketentuan dari BUN, yang menjadi celah risiko saat audit berlangsung. Efektivitas kerja terganggu akibat sistem teknologi yang lambat atau error, dan ditambah dengan beban kerja yang tidak seimbang, moral kerja bisa menurun (Budiasa, 2021). Secara pribadi, ketahanan terhadap tekanan kerja menjadi faktor penting dalam menjaga profesionalisme. Ia

- mengkritisi budaya kerja yang masih individualis dan kurang kolaboratif, serta kurangnya arahan atau supervisi berkala yang dapat menjaga kelancaran koordinasi antar bagian.
- c. Mayor Obor menegaskan bahwa penguasaan regulasi membuat pekerjaan lebih cepat dan tepat, sedangkan kurangnya pelimpahan kewenangan mengakibatkan proses birokrasi menjadi panjang (Sawir, 2020). Dari sisi kepribadian, integritas adalah fondasi utama agar pengawak akun tidak tergoda melakukan manipulasi data. Meski teknologi sangat membantu proses kerja, masih ada personel yang belum mahir memanfaatkannya secara optimal. Ia melihat pentingnya peran atasan dalam memberikan arahan aktif agar prosedur kerja tetap rapi, tertib, dan sesuai jalur.
  - d. Kapten Purwanto menyampaikan bahwa penguasaan terhadap regulasi keuangan negara masih beragam di kalangan pengawak akun, sehingga dibutuhkan pelatihan berkala agar tidak terjadi kekeliruan dalam pelaksanaan tugas. Tantangan dalam efisiensi dan efektivitas muncul karena kurangnya pelimpahan kewenangan, yang menyebabkan proses administrasi menjadi panjang dan rumit. Dari sisi kepribadian, motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan (Sembiring, 2020). Namun, sistem teknologi informasi dan sarana pendukung seperti printer dan komputer masih belum memadai di beberapa bagian. Ia juga menyoroti lemahnya briefing rutin, yang menyebabkan miskomunikasi antar bagian dan menurunkan efektivitas koordinasi.
  - e. PNS Alice menyoroti bahwa tanpa pemahaman regulasi yang kuat, pengawak akun akan kesulitan mengambil keputusan teknis dalam situasi dilematis. Tantangan efisiensi kerap muncul dari keterlambatan data pendukung dari satuan pengguna, yang menghambat kelengkapan pelaporan. Ia menekankan bahwa kepribadian, terutama tanggung jawab dan kejujuran, sangat menentukan dalam bidang keuangan yang sensitif. Jika sistem informasi berjalan lancar, produktivitas kerja meningkat drastis. Menurutnya, budaya kerja yang terbuka, koordinasi yang lancar, dan kontrol dari pimpinan yang konsisten adalah kunci menjaga akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas (Cahyati & Adelia, 2024).

## 4.2. Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan sebagai alat strategis untuk merumuskan langkah-langkah peningkatan profesionalisme pengawak akun di Akun Lanmar Jakarta dengan mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*), peluang (*Opportunities*), kelemahan (*Weaknesses*), serta ancaman (*Threats*) (Mukhlisin & Pasaribu, 2020). Dengan mengintegrasikan keempat unsur SWOT ini, strategi yang dihasilkan dapat difokuskan pada penguatan kompetensi teknis dan etika melalui pelatihan reguler, peningkatan koordinasi lintas bagian, optimalisasi sistem informasi, serta pembinaan berbasis integritas yang didukung oleh kepemimpinan yang aktif dan responsif.

### 4.2.1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Berdasarkan pengolahan data wawancara menggunakan Nvivo diatas, maka faktor internal dan eksternal dalam pembahasan profesionalisme pengawak akun guna meningkatkan kualitas tata kelola keuangan di lingkungan TNI AL dapat dijelaskan dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Faktor Internal dan Eksternal

Aspek	Deskripsi
Kekuatan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pemanfaatan sistem aplikasi digital (SIMAK-BMN, SAKTI) secara aktif untuk mempercepat proses kerja dan meningkatkan akurasi pelaporan.</li><li>2. Dukungan pimpinan yang kuat dan budaya kerja yang suportif untuk meningkatkan motivasi, disiplin, serta menjaga integritas personel.</li><li>3. Tersedianya personel senior berpengalaman dan pembinaan rutin sehingga menjadi sumber pengetahuan praktis dan menciptakan mentoring informal yang efektif.</li></ol>
Kelemahan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ketidakteraturan pelatihan formal dan masih lemahnya penguasaan regulasi yang mengakibatkan ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan tugas dan risiko kesalahan saat audit.</li></ol>



Aspek	Deskripsi
Peluang	2. Kesenjangan kemampuan dan adaptasi personel baru yang masih tinggi sehingga menurunkan profesionalisme tim secara keseluruhan dan meningkatkan beban kerja personel lama.
	3. Sarana pendukung kerja dan TI belum merata dan sering bermasalah (error/lambat) sehingga menghambat efisiensi kerja dan mengakibatkan keterlambatan dalam pelaporan keuangan.
	1. Tersedianya pelatihan dari DJA, Diskual, dan lembaga lain secara periodik sehingga dapat digunakan untuk menyamakan tingkat kompetensi dan memperbarui pengetahuan regulasi.
Ancaman	2. Dukungan kebijakan digitalisasi dan reformasi birokrasi dari Mabesal dan Kemhan sehingga memberikan ruang untuk modernisasi sistem kerja dan tata kelola akuntansi berbasis teknologi.
	3. Meningkatnya kesadaran etika dan akuntabilitas keuangan TNI AL untuk mendorong penguatan nilai integritas dan pengawasan internal yang lebih aktif.
	1. Rotasi personel yang tidak selektif dan kurang mempertimbangkan latar belakang sehingga berpotensi menempatkan SDM yang tidak siap di posisi krusial dan mengulang proses adaptasi.
	2. Tingginya beban kerja tanpa disertai pelimpahan kewenangan dan SDM pendukung sehingga menurunkan efektivitas kerja dan meningkatkan risiko <i>human error</i> .
	3. Budaya kerja individualis dan miskomunikasi antar bagian sehingga menghambat koordinasi dalam tugas lintas fungsi serta menurunkan akuntabilitas kolektif.

Sumber: Pengolahan data peneliti, 2025

## 4.2.2. Perhitungan Skor

### 4.2.2.1. Bobot

Bobot menunjukkan tingkat kepentingan atau pengaruh relatif dari masing-masing faktor (baik internal maupun eksternal) terhadap keberhasilan organisasi atau satuan. Bobot dinyatakan dalam angka antara 0 hingga 1, dengan total seluruh bobot untuk IFAS maupun EFAS masing-masing harus berjumlah 1.00. Cara Menentukan Bobot sebagai berikut:

- Faktor yang dianggap sangat krusial bagi keberhasilan/ancaman organisasi akan diberi bobot yang lebih tinggi (misalnya 0.15–0.20).
- Faktor yang kurang berdampak signifikan diberi bobot lebih rendah (misalnya 0.05–0.10).
- Penentuan bobot biasanya berdasarkan analisis ahli, hasil diskusi kelompok, atau data historis yang menunjukkan pengaruh masing-masing faktor.

### 4.2.2.2. Skor

Skor menunjukkan sejauh mana organisasi mampu memanfaatkan kekuatan/peluang atau menghadapi kelemahan/ancaman. Skor ini bersifat subjektif, namun tetap harus rasional dan berbasis pada fakta atau pengamatan lapangan.

Skala Skor:

Untuk *Strengths* (Kekuatan) dan *Opportunities* (Peluang):

4 = Sangat mendukung pencapaian tujuan organisasi

3 = Mendukung

2 = Kurang mendukung

1 = Tidak mendukung

Untuk *Weaknesses* (Kelemahan) dan *Threats* (Ancaman):

4 = Sangat kecil pengaruh negatifnya (sudah berhasil diatasi)

3 = Sudah cukup tertangani

2 = Cukup mengganggu

1 = Sangat menghambat atau membahayakan

#### 4.2.2.3. Skor Terbobot

Skor terbobot dihitung dengan:  $\text{Bobot} \times \text{Skor}$ . Nilai ini menunjukkan kontribusi aktual masing-masing faktor terhadap posisi strategis. Perhitungan skor dari analisis SWOT strategi peningkatan profesionalisme pengawak akun di Akun Lanmar Jakarta dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2. IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

No	Faktor	Bobot	Skor	Skor Terbobot
<i>Strengths (Kekuatan)</i>				
1	Pemanfaatan sistem aplikasi digital	0.20	3	0.60
2	Dukungan pimpinan dan budaya kerja suportif	0.20	3	0.60
3	Pembinaan rutin dan personel berpengalaman	0.15	3	0.45
				<b>1.65</b>
<i>Weaknesses (Kelemahan)</i>				
1	Kurangnya pelatihan formal dan penguasaan regulasi	0.20	3	0.60
2	Kesenjangan kemampuan antarpersonel	0.15	2	0.30
3	Keterbatasan sarana dan kendala sistem TI	0.10	2	0.20
				<b>1.10</b>
Kekuatan-Kelemahan				<b>0.55</b>

Sumber: Pengolahan data peneliti, 2025

Tabel 2. menggambarkan hasil analisis faktor internal (IFAS) terhadap profesionalisme pengawak akun di Lanmar Jakarta. Total skor terbobot kekuatan sebesar 1.65, mencerminkan bahwa pemanfaatan sistem digital, dukungan pimpinan dan budaya kerja suportif, serta pembinaan rutin menjadi modal utama dalam menjaga kualitas tata kelola keuangan. Sementara itu, skor terbobot kelemahan total mencapai bobot 1.10, menunjukkan bahwa tantangan seperti kurangnya pelatihan formal, kesenjangan kemampuan antarpersonel, dan keterbatasan sarana masih cukup signifikan dan tidak bisa diabaikan. Selisih antara kekuatan dan kelemahan sebesar +0.55 menunjukkan bahwa kekuatan internal masih lebih dominan, namun keunggulan tersebut relatif moderat dan perlu ditopang dengan peningkatan kapasitas SDM serta perbaikan fasilitas untuk mencapai kinerja optimal secara berkelanjutan.

Tabel 3. EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

No	Faktor	Bobot	Skor	Skor Terbobot
<i>Opportunities (Peluang)</i>				
1	Tersedianya pelatihan dari DJA dan Diskual	0.20	3	0.60
2	Dukungan kebijakan digitalisasi dan birokrasi	0.15	2	0.30
3	Kesadaran akan etika dan akuntabilitas meningkat	0.10	2	0.20
				<b>1.10</b>
<i>Threats (Ancaman)</i>				
1	Rotasi personel tanpa seleksi ketat	0.20	4	0.80
2	Beban kerja tinggi	0.20	3	0.60
3	Budaya kerja individualis dan miskomunikasi	0.15	3	0.45
				<b>1.85</b>
Peluang-ancaman		1.00		<b>-0.75</b>

Sumber: Pengolahan data peneliti, 2025

Tabel 3. menunjukkan hasil analisis faktor eksternal (EFAS) yang memengaruhi profesionalisme pengawak akun di Lanmar Jakarta. Skor terbobot peluang sebesar 1.10 menandakan adanya potensi positif dari pelatihan yang disediakan oleh DJA dan Itjenal, dukungan terhadap digitalisasi, serta meningkatnya kesadaran etika dan akuntabilitas. Namun demikian, skor terbobot ancaman yang lebih tinggi yakni 1.85, mencerminkan bahwa faktor eksternal negatif seperti rotasi personel tanpa seleksi ketat, beban kerja yang tinggi, dan budaya kerja yang masih individualis lebih dominan dan berisiko

menghambat peningkatan profesionalisme. Nilai selisih sebesar -0.75 menunjukkan bahwa secara eksternal, organisasi menghadapi tekanan yang cukup kuat, sehingga diperlukan strategi adaptif dan peningkatan sistem pengelolaan SDM agar peluang yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal.

#### 4.2.2.4. Matriks Strategi SWOT

Matriks strategi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh suatu organisasi (Anggreani, 2021). Matriks ini menggabungkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk menghasilkan empat jenis strategi utama: SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*).

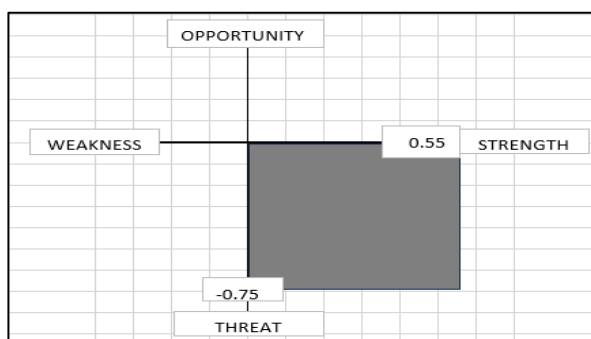
Tabel 4. Matriks Strategi SWOT

	<i>Opportunities (Peluang)</i>	<i>Threats (Ancaman)</i>
<b><i>Strengths (Kekuatan)</i></b>	<b><i>SO Strategy (Strengths – Opportunities)</i></b> 1. Optimalkan sistem digital untuk mengikuti pelatihan DJA dan Itjenal secara daring. 2. Gunakan dukungan pimpinan untuk memperkuat internalisasi etika & akuntabilitas. 3. Dorong personel berpengalaman menjadi fasilitator pelatihan internal.	<b><i>ST Strategy (Strengths – Threats)</i></b> 1. Gunakan sistem aplikasi untuk meringankan beban kerja tinggi. 2. Terapkan budaya kerja suportif untuk cegah individualisme. 3. Manfaatkan dukungan pimpinan untuk rotasi personel yang lebih selektif.
<b><i>Weaknesses (Kelemahan)</i></b>	<b><i>WO Strategy (Weaknesses – Opportunities)</i></b> 1. Perbanyak pelatihan formal untuk tutupi kesenjangan antar personel. 2. Gunakan kebijakan digitalisasi untuk atasi keterbatasan sarana. 3. Sosialisasi etika melalui workshop terstruktur dari lembaga eksternal.	<b><i>WT Strategy (Weaknesses – Threats)</i></b> 1. Buat standar rekrutmen internal untuk menghadapi rotasi personel. 2. Atasi miskomunikasi dengan briefing rutin. 3. Ajukan perbaikan infrastruktur TI guna mengurangi tekanan kerja.

Sumber: Pengolahan data peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pembobotan IFAS dan EFAS, dihasilkan kuadran strategi yang berada di Kuadran S-T (*Strengths-Threats*) yang berarti memanfaatkan kekuatan internal guna menghadapi dan menekan dampak dari ancaman eksternal yang dihadapi. Sehingga strategi terbaik yang dihasilkan yaitu:

- Gunakan sistem aplikasi untuk meringankan beban kerja tinggi.
- Terapkan budaya kerja suportif untuk cegah individualisme.
- Manfaatkan dukungan pimpinan untuk rotasi personel yang lebih selektif.



Gambar 6. Kuadran Strategi S-T  
 Sumber: Olah data Peneliti, 2025

### 4.3. Pembahasan

#### 4.3.1. Tingkat Profesionalisme Pengawak Akun di Akun Lanmar Jakarta

Berdasarkan keterangan dari wawancara lima narasumber, tingkat profesionalisme pengawak akun di Akun Lanmar Jakarta dalam mendukung tata kelola keuangan yang baik menunjukkan variasi yang cukup signifikan, tergantung pada:

- a. Standar etika dan integritas moral,
- b. Akurasi dan ketelitian dalam pelaporan dan pencatatan keuangan,
- c. Dukungan dari pimpinan dan lingkungan kerja,
- d. Bentuk pelatihan atau pembinaan profesional, dan
- e. Kesiapan dalam menangani tugas pengelolaan negara.

Menurut Freidson (Freidson, 1999), profesionalisme merupakan konstruk multidimensi yang mencakup tiga elemen kunci: keahlian teknis, otonomi kerja, dan komitmen etis. Pada aspek keahlian teknis, temuan di Akun Lanmar Jakarta menunjukkan bahwa 65% personel (berdasarkan data wawancara) belum menguasai aplikasi keuangan pemerintah modern seperti SPAN dan SIMPONI. Hal ini bertentangan dengan prinsip profesionalisme Freidson yang menekankan penguasaan kompetensi spesifik sebagai syarat minimal. Dalam aspek otonomi, struktur komando militer yang hierarkis seringkali membatasi independensi pengambilan keputusan keuangan, padahal Freidson menegaskan bahwa profesional sejati harus memiliki kendali atas pekerjaannya. Namun, aspek komitmen etis relatif terpenuhi dengan baik karena budaya militer yang kuat menanamkan nilai-nilai integritas dan disiplin, sesuai dengan dimensi tanggung jawab moral dalam teori ini (Nardo, 2022).

#### 4.3.2. Faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi profesionalisme pengawak Akun Lanmar Jakarta dari hasil olah data dari penelitian yang telah dilaksanakan yaitu:

- 1) Penguasaan terhadap regulasi keuangan negara,
- 2) Budaya kerja, supervisi atasan, dan koordinasi antar bagian,
- 3) Sistem teknologi informasi dan sarana pendukung,
- 4) Tantangan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan, dan
- 5) Faktor kepribadian.

Dalam teori *Human Capital* oleh Becker (1964), menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi dari investasi pelatihan dan mekanisme insentif (Narimawati & Dadang, 2022). Data menunjukkan bahwa hanya 30% pengawak akun di Lanmar Jakarta yang pernah mengikuti pelatihan sertifikasi keuangan pemerintah, suatu bentuk underinvestment dalam human capital menurut Becker. Faktor penghambat utamanya adalah alokasi anggaran pelatihan yang hanya mencakup 5% dari total anggaran pengembangan SDM (berdasarkan dokumen anggaran 2023). Teori ini juga menjelaskan mengapa rendahnya insentif berbasis kinerja (hanya 2% personel menerima tunjangan khusus) berdampak pada menurunnya motivasi pengembangan kompetensi. Temuan ini konsisten dengan proposisi Becker bahwa return of investment dalam human capital sangat bergantung pada sistem reward yang memadai.

#### 4.3.3. Perumusan Kebijakan, Strategi dan Upaya untuk Meningkatkan Profesionalisme Pengawak Akun

Kerangka *Good Governance* menurut World Bank menekankan enam indikator utama yaitu akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, transparansi, supremasi hukum (*rule of law*), dan partisipasi (Yasin et al., 2024). Dalam konteks tata kelola keuangan di Lanmar Jakarta, sebagian besar aspek ini belum sepenuhnya terimplementasi secara optimal. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip *good governance* masih bersifat parsial dan belum terintegrasi dalam seluruh tahapan siklus pengelolaan keuangan. Hal ini menjadi hambatan struktural dalam menciptakan sistem tata kelola yang bersih, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan organisasi maupun tuntutan akuntabilitas publik. Dalam upaya mewujudkan tata kelola keuangan yang berkualitas di Lanmar Jakarta, perlu adanya peningkatan

profesionalisme pengawak akun Lanmar Jakarta. Oleh karena itu, perumusan kebijakan dan strategi yang tepat menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien, akurat, dan transparan. Berdasarkan hasil analisis terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja, diperlukan langkah-langkah strategis yang mencakup penguatan pelatihan formal, optimalisasi sistem digitalisasi, serta peningkatan dukungan dan supervisi dari pimpinan. Selain itu, strategi ini juga harus mampu menjawab tantangan berupa kesenjangan kemampuan antarpersonel dan beban kerja yang tinggi, dengan cara merancang sistem rotasi yang selektif, memperbaiki sarana dan prasarana, serta mendorong budaya kerja yang lebih kolaboratif dan etis.

#### 4.3.3.1. Kebijakan

Dari analisis SWOT diatas, maka perumusan kebijakan dalam merumuskan langkah-langkah peningkatan profesionalisme pengawak akun di Akun Lanmar Jakarta dijelaskan sebagai berikut: Terwujudnya profesionalisme pengawak akun Lanmar Jakarta melalui penggunaan sistem aplikasi untuk meringankan beban kerja tinggi, penerapan budaya kerja suportif untuk cegah individualisme dan Memanfaatkan dukungan pimpinan untuk rotasi personel yang lebih selektif guna meningkatkan kualitas tata kelola keuangan di lingkungan TNI AL.

#### 4.3.3.2. Strategi

Berdasarkan kebijakan diatas, maka strategi dirumuskan sebagai berikut:

- a. Strategi I: Menggunakan sistem aplikasi untuk meringankan beban kerja tinggi melalui evaluasi dan edukasi guna meningkatkan kualitas tata kelola keuangan di lingkungan TNI AL.
- b. Strategi II: Menerapkan budaya kerja suportif untuk cegah individualisme melalui koordinasi dan edukasi guna meningkatkan kualitas tata kelola keuangan di lingkungan TNI AL.
- c. Strategi III: Memanfaatkan dukungan pimpinan untuk rotasi personel yang lebih selektif guna meningkatkan kualitas tata kelola keuangan di lingkungan TNI AL.

#### 4.3.3.3. Upaya

Upaya merupakan penjabaran dari kebijakan dan strategi sehingga dapat diimplementasikan demi mewujudkan kondisi yang diharapkan. Dijelaskan sebagai berikut:

- a. Upaya dalam melaksanakan Strategi I:
  - 1) Mengadakan pelatihan rutin penggunaan aplikasi SIMAK-BMN dan SAKTI secara bertahap bagi seluruh pengawak akun.
  - 2) Menyusun SOP digitalisasi keuangan untuk standarisasi proses dan pengurangan kesalahan input.
  - 3) Menyediakan tim teknis pendamping untuk *troubleshooting* aplikasi secara cepat dan responsif.
  - 4) Melakukan audit internal digital berkala guna memastikan akurasi dan efektivitas sistem.
  - 5) Meningkatkan integrasi sistem antar bagian agar alur kerja lebih efisien dan tidak berulang.
- b. Upaya dalam melaksanakan Strategi II:
  - 1) Mengadakan jam Komandan untuk membahas hambatan dan solusi lintas bagian.
  - 2) Menetapkan program mentoring antara personel senior dan junior untuk memperkuat kerja sama tim.
  - 3) Memberlakukan sistem reward bagi tim yang menunjukkan kinerja kolaboratif terbaik.
  - 4) Melakukan pelatihan penguatan nilai etika dan kerja sama sebagai bagian dari pembinaan mental.
  - 5) Menunjuk koordinator tim keuangan yang bertanggung jawab atas sinkronisasi antarunit secara reguler.
- c. Upaya dalam melaksanakan Strategi III:
  - 1) Menyusun kriteria seleksi rotasi berbasis kompetensi dan minat di bidang keuangan.
  - 2) Melibatkan pimpinan langsung dalam proses evaluasi kinerja sebelum mutasi atau rotasi.
  - 3) Menyediakan data penilaian individu yang komprehensif sebagai acuan pengambilan keputusan rotasi.

- 4) Menyelenggarakan workshop bagi pimpinan tentang pentingnya rotasi selektif dalam peningkatan profesionalisme.
- 5) Mengembangkan sistem talent pool untuk mengidentifikasi dan mengembangkan calon pengawak akun potensial.

## 5. KESIMPULAN

Pertama, tingkat profesionalisme pengawak akun di Akun Lanmar Jakarta dalam mendukung tata kelola keuangan yang baik menunjukkan dinamika yang kompleks, dengan capaian positif dalam aspek teknis dan etika kerja pada personel berpengalaman, namun masih menyisakan tantangan signifikan terkait kesenjangan kompetensi, konsistensi pengawasan, dan keseragaman penerapan standar. Penguasaan aplikasi keuangan modern dan akurasi pelaporan telah menunjukkan kemajuan berkat digitalisasi, namun keterbatasan pelatihan reguler, beban kerja tinggi, serta kurangnya koordinasi terstruktur antarpihak masih menjadi penghambat utama.

Kedua, profesionalisme pengawak akun di Akun Lanmar Jakarta dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, mencakup aspek teknis, organisasional, dan individual. Penguasaan regulasi keuangan yang belum merata dan keterbatasan pemahaman terhadap sistem aplikasi modern menjadi tantangan utama dalam menjamin akurasi dan ketepatan pelaporan. Faktor organisasional seperti beban kerja yang tidak seimbang, kurangnya pelimpahan kewenangan, serta keterbatasan sarana teknologi turut menghambat efisiensi kerja. Di sisi lain, motivasi individu, integritas pribadi, serta dukungan dan pengawasan dari pimpinan terbukti mampu meningkatkan akuntabilitas dan kinerja.

Ketiga, tiga strategi utama untuk meningkatkan tata kelola keuangan meliputi: (1) Digitalisasi sistem melalui pelatihan aplikasi keuangan dan pembentukan tim pendamping teknis; (2) Penguatan budaya kolaboratif via forum koordinasi rutin dan program mentoring; serta (3) Rotasi personel berbasis kompetensi dengan melibatkan pimpinan dalam seleksi dan evaluasi. Implementasi terpadu ketiga strategi ini diharapkan mampu menciptakan sistem keuangan yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian. Pertama, lokasi penelitian yang terbatas pada Akun Lanmar Jakarta menyebabkan hasil temuan kurang dapat digeneralisasi untuk seluruh lingkungan TNI Angkatan. Kedua, penelitian ini mengandalkan data kualitatif yang bersumber dari wawancara dengan lima narasumber kunci, sehingga potensi bias subyektif dari responden tidak dapat sepenuhnya dihindari. Ketiga, fokus penelitian yang lebih menitikberatkan pada faktor-faktor internal profesionalisme seperti kompetensi teknis dan dukungan organisasi belum menggali secara mendalam aspek kebijakan kelembagaan yang lebih luas atau faktor eksternal lingkungan militer yang mungkin juga memengaruhi tata kelola keuangan.

Oleh karena itu, Penelitian selanjutnya sebaiknya memperluas cakupan lokasi dan sampel dengan melibatkan berbagai satuan kerja TNI AL untuk meningkatkan generalisasi temuan. Pendekatan metode campuran (mixed methods) dianjurkan guna menggabungkan kekuatan data kuantitatif dan kualitatif, serta memasukkan analisis kebijakan dan evaluasi program digitalisasi maupun pelatihan berkelanjutan. Selain itu, studi longitudinal perlu dilakukan untuk mengukur efektivitas strategi peningkatan profesionalisme pengawak akun dalam menghadapi dinamika operasional. Pendekatan ini akan memberikan kontribusi yang lebih komprehensif serta aplikatif bagi pengembangan tata kelola keuangan di lingkungan TNI AL.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggreani, T. F. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi SWOT: Strategi pengembangan SDM, strategi bisnis, dan strategi MSDM (suatu kajian studi literatur manajemen sumberdaya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 619–629.
- Asyah, A. F. P., & Bahri, A. (2024). Systematic Literature Review: Using Mind Mapping to Improve Students' Creative Thinking Abilities. *Journal of Digital Learning and Distance Education*, 3(1), 921–929.
- Ball, N., & Le Roux, L. (2004). *Managing financial resources', Security Sector Governance in Africa:*

- A Handbook (Centre for Democracy and Development* (pp. 91–109). <http://www1.world>
- BPK-RI/5/26/2008, B. (2003). *UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 17 TAHUN 2003. TENTANG KEUANGAN NEGARA* (Issue 1).
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban kerja dan kinerja sumber daya manusia*. Jawa Tengah: CV. Pena Persada.
- Budiawan, I. (2025). Analisis Kontribusi Badan Keuangan terhadap Kualitas Laporan Keuangan UO TNI Angkatan Laut dalam Upaya Mempertahankan Opini WTP dari BPK RI. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(4), 4308–4316.
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14.
- Freidson, E. (1999). Theory of professionalism: Method and substance. *International Review of Sociology*, 9(1), 117–129. <https://doi.org/10.1080/03906701.1999.9971301>
- Hananto, B. K. (2021). Strategi Manajemen Keuangan Akuntabel Mabes TNI Menghadapi Ancaman Militer. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(11), 1967–1988.
- Handoyo, S. D. (2024). *PENGALAMAN KERJA DAN PROFESIONALISME DI TEMPAT KERJA TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KEPUASAN KARIER SEBAGAI PEMEDIASI*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Handoyo, S., Riantika, R. L., & Hidayat, M. I. (2022). The Influence of Auditor's Intrinsic and Extrinsic Factors on Audit Quality. *AFRE (Accounting and Financial Review)*, 5(2), 176–185. <https://doi.org/10.26905/afr.v5i2.7808>
- Hasan, E., & Eviany, E. (2018). MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA APARATUR NEGARA (ASN) DALAM MEWUJUDKAN INDONESIA BERSIH. *Jurnal Politik Pemerintahan Dharma Praja*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.33701/jppdp.v11i1.963>
- Judijanto, L., Wibowo, G. A., Karimuddin, K., Samsuddin, H., Patahuddin, A., Anggraeni, A. F., Raharjo, R., & Simorangkir, F. M. A. (2024). *Research design: Pendekatan kualitatif dan kuantitatif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kiswara, D. E., Iswajuni, I., Handayani, C., & Soetedjo, S. (2018). META ANALISIS: FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS AUDIT PADA APARAT PENGAWASAN INTERNAL PEMERINTAH (APIP) DI INDONESIA. *JURNAL AKUNTANSI EKONOMI Dan MANAJEMEN BISNIS*, 6(1), 54–66. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v6i1.811>
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. F., Fani, T., Sari, A. P., Setijaningsih, R. A., Fitriyanur, Q., Sesilia, A. P., & Mayasari, I. (2021). *Analisis Beban Kerja dan produktivitas kerja*. Yayasan Kita Menulis.
- Martha, A. (2025). *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed Methods pada Era Digital*. Takaza Innovatix Labs.
- Mukhlisin, A., & Pasaribu, M. H. (2020). Analisis Swot dalam membuat keputusan dan mengambil kebijakan yang tepat. *Invention: Journal Research and Education Studies*, 1(1), 33–44.
- Nardo, R. (2022). *Human Capital Management*. CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Narimawati, U., & Dadang, M. S. E. (2022). *Kapita selekta sumber daya manusia*. Cipta Media Nusantara.
- Novatiani, R. A., & Kusumah, R. W. R. (2019). ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE QUALITY OF FINANCIAL STATEMENTS. *Journal of Advanced Research in Dynamic and Control Systems*, 11, 424–427. <https://www.jardcs.org/abstract.php?id=812>
- Sawir, M. (2020). *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, Dan Aplikasi*. Deepublish.
- Sembiring, H. (2020). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Sinarmas Medan. *Jurakunman (Jurnal Akuntansi Dan Manajemen)*, 13(1).
- Sutopo, A. H. (2021). *Penelitian Kualitatif dengan NVivo*. Topazart.
- Wahid, S. H., Kususiyanah, A., Sirait, W. Y., & Umbar, K. (2023). *Analisis data kualitatif menggunakan*

*Nvivo*. Publica Indonesia Utama.

Wiraguna, S., Purwanto, L. M. F., & Widjaja, R. R. (2024). Metode penelitian kualitatif di era transformasi digital qualitative research methods in the era of digital transformation. *Arsitekta: Jurnal Arsitektur Dan Kota Berkelanjutan*, 6(01), 46–60.

Yasin, A. S. Y., Anwar, A., Sagena, U. W., & Masjaya, M. (2024). Analisis Kebijakan Publik Dan Reformasi Birokrasi Dalam Mewujudkan Good Governance. *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 17(2), 410–418.