

## EMPOWERMENT OF THE DIRECTORATE OF ARMY FINANCE AND THE ARMY COMPULSORY HOUSING SAVINGS MANAGEMENT AGENCY AS PILLARS OF SOLDIER WELFARE

Pemberdayaan Direktorat Keuangan Angkatan Darat dan Badan Pengelola Tabungan Wajib Perumahan Angkatan Darat Guna Mendukung Kesejahteraan Prajurit

Rachmat Indra Kurniawan Gani<sup>1</sup>, Muslimin Fahsyah<sup>2</sup>, Mhd Halkis<sup>3</sup>

<sup>123</sup> Program Studi Strategi Pertahanan Darat UNHAN RI

*Indragani87@gmail.com*

(\*) Corresponding Author  
*Indragani87@gmail.com*

**How to Cite:** Rachmat Indra Kurniawan Gani, Muslimin Fahsyah, Mhd Halkis. (2026). *Empowerment of the Directorate of Army Finance and the Army Compulsory Housing Savings Management Agency as Pillars of Soldier Welfare*.  
**Doi:** [10.36526/js.v3i2.5870](https://doi.org/10.36526/js.v3i2.5870)

### Abstract

Received : 21-07-2025  
Revised : 09-08-2025  
Accepted : 21-10-2025

**Keywords:**  
Army finance,  
soldier

This study aims to explain the role of empowering the Directorate of Army Finance and the Army Compulsory Housing Savings Management Agency in achieving soldier welfare to support national development. One indicator of soldier welfare is the fulfillment of housing needs, which aligns with national development goals. As integral organizations of the Indonesian Army, the Directorate of Army Finance and the Army Compulsory Housing Savings Management Agency are mandated to manage and optimize Compulsory Housing Savings and Home Ownership Loans for soldiers. This study uses a qualitative method with a descriptive analysis approach. Primary data were collected through observations and interviews with key informants, while secondary data were gathered from relevant documentation and archives. Data collection techniques included observations, interviews, documentation, and literature review. Qualitative data analysis was performed through descriptive presentation to draw conclusions about the studied phenomena. The research subjects include the Chief of Army Staff, Chief of Army Personnel Staff, Director of Army Finance, and Head of the Army Compulsory Housing Savings Management Agency. The results indicate that empowering the Directorate of Army Finance and the Army Compulsory Housing Savings Management Agency plays a significant role in overcoming obstacles and providing alternative solutions in managing Home Ownership Loans through collaboration with banks and developers, making this empowerment an integral part of national development undertaken by the Indonesian Army. Future opportunities include efforts to develop independent management of Compulsory Housing Savings and Home Ownership Loans, including establishing an internal financial institution. This empowerment is expected to strengthen soldier welfare through personal home ownership, in alignment with national development goals.

### PENDAHULUAN

TNI AD sebagai bagian dari komponen bangsa yang bertugas di bidang pertahanan keamanan tidak luput dari konsep pembangunan nasional yang diarahkan pada organisasi yang profesional, adaptif dan modern sesuai dengan tuntutan tugas dan kemajuan jaman. Perwujudan dari organisasi tersebut berkaitan dengan kebijakan dalam meningkatkan kesejahteraan prajurit TNI AD dimana salah satunya adalah terpenuhinya kebutuhan rumah pribadi bagi prajurit TNI AD. Hal ini cukup relevan dengan kondisi yang sedang berlaku saat ini yaitu masih banyak prajurit TNI AD yang belum memiliki rumah pribadi sehingga harus mengontrak atau tinggal bersama orang tua serta belum mendapatkan kesempatan untuk menempati rumah dinas yang disediakan oleh satuan masing-masing.

Realitas obyektif ini, mendorong TNI AD melakukan langkah-langkah strategis berupa pengembangan organisasi melalui pemberdayaan satuan jajaran TNI AD yang memiliki peran, tugas

dan fungsi yang sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi. Dalam hal ini TNI AD telah memberdayakan Direktorat Keuangan Angkatan Darat (Dirkuad) dan Badan Pengelola Tabungan Wajib Perumahan TNI AD (BP TWP AD). Dirkuad berperan menyelenggarakan bantuan administrasi yang berkenaan dengan pengurusan keuangan sementara BP TWP AD sebagai organisasi eksstra struktural TNI AD yang berkedudukan langsung dibawah Kasad berperan sebagai pengelola dan pembiayaan dalam rangka pengadaan dan/atau renovasi perumahan personel TNI AD, pengelola dana TWP dalam rangka mendukung kebijakan pimpinan TNI AD guna meningkatkan kesejahteraan personel TNI AD serta penerima dana TWP dan penyalur pengembalian tabungan (Baltab) dan subsidi bagi personel TNI AD yang mengakhiri dan/atau diakhiri ikatan dinas.

Pemberdayaan Dirkuad dan BP TWP TNI AD merupakan strategi jangka panjang yang diharapkan mampu menjadi solusi bagi TNI AD dalam memecahkan masalah berkenaan dengan upaya untuk mensejahterakan prajurit TNI AD melalui pengelolaan keuangan secara mandiri guna memenuhi kebutuhan kepemilikan fasilitas rumah pribadi prajurit TNI AD. Terkait dengan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) swakelola Tabungan Wajib Perumahan Angkatan Darat (TWP AD), TNI AD telah menjalin kerjasama dengan beberapa Bank konvensional milik pemerintah seperti Bank Tabungan Negara (BTN), Bank Mandiri dan Bank Pemerintah lainnya untuk memudahkan proses administrasi dan pembiayaan KPR tersebut. Akan tetapi pada kenyataannya, terdapat beberapa permasalahan yang menyebabkan proses kepemilikan rumah menjadi kendala dalam mensejahterakan prajurit TNI AD, kondisi ini secara tidak langsung berpengaruh terhadap pemberdayaan Dirkuad dan BP TWP AD. Adapun permasalahan yang dimaksud antara lain adalah

- a. Penerapan sistem dan mekanisme pembiayaan kredit kepemilikan rumah pribadi prajurit yang dikelola oleh Badan Pengelola Tabungan Wajib Prajurit TNI AD (BP TWP) yang dibentuk oleh TNI AD tidak sama dengan sistem pelayanan kredit perumahan rakyat yang ada pada Bank Konvensional milik pemerintah salah satunya penerapan BI Checking calon Debitur yang tidak diterapkan oleh BP TWP AD.
- b. Proses pengajuan KPR oleh anggota TNI AD kepada pihak bank konvensional masih terkendala oleh ketentuan-ketentuan persyaratan administrasi diantaranya adalah perpindahan pelayanan angsuran dari bank yang melayani Payroll gaji prajurit ke Bank yang bekerjasama dengan TWP AD.
- c. Kesiapan sumber daya manusia prajurit TNI AD dalam mendukung swakelola keuangan dalam bentuk lembaga keuangan secara mandiri belum memadai.
- d. Fasilitas rumah dinas di satuan TNI AD jumlahnya terbatas, bahkan ada satuan yang tidak memiliki fasilitas rumah dinas untuk mewadahi kebutuhan tempat tinggal personelnya, sehingga bagi personel yang tidak mendapat fasilitas tersebut harus mencari tempat tinggal diluar satuan dengan cara kontrak rumah/sewa rumah. Hal ini tentunya menambah beban biaya yang harus dikeluarkan oleh prajurit selama dia berdinass di satuan tersebut sampai dengan memperoleh atau mendapat fasilitas rumah dinas sebagai tempat tinggal.
- e. Fleksibilitas pembiayaan kepemilikan rumah pribadi bagi prajurit yang dikelola oleh BP TWP AD masih terbatas pada Pihak Pengembang Perumahan dan Bank-Bank yang melakukan kerjasama dengan BP TWP AD saja sehingga menyulitkan prajurit dalam mengajukan kredit perumahan di lokasi perumahan yang dinginkan dan menggunakan fasilitas pembiayaan kredit kepada bank yang lain yang tidak bekerjasama dengan BP TWP AD.

		TWP AD	BANK
SUMBER DANA	IURAN PERSONEL TNI AD	DANA SIMPANAN NASABAH	
SUKU BUNGA KPR	6% ANUITAS TETAP (SETARA BUNGA FLPP)	• FLPP : 5% - 6 % • KOMERSIAL : 9% - 12%	
SPEKTEK RUMAH	HARGA FLPP, SPEKTEK KOMERSIAL	HARGA FLPP, SPEKTEK RUMAH SUBSIDI	
LOKASI RUMAH	SESUAI KEINGINAN PRAJURIT	SESUAI LOKASI CAB. BANK	
BI CHECKING	SELEKSI CALON DEBITUR OLEH DANSAT/SPERS KOTAMA	SELEKSI CALON DEBITUR OLEH BANK & OJK	
JAMINAN KEMATIAN	AVALIS OLEH BP TWP AD	ASURANSI OLEH PERUSAHAAN ASURANSI	
DENDA	TDK ADA DENDA LUNAS DIPERCEPAT & TERLAMBAT ANGSURAN	ADA DENDA LUNAS DIPERCEPAT & TERLAMBAT ANGSURAN	

Gambar 1. Perbedaan KPR TWP AD dengan KPR Bank

Berangkat dari permasalahan diatas, bahwa organisasi TNI AD yang profesional, adaptif dan modern akan berbanding lurus dengan tuntutan tugas dan kemajuan jaman apabila kebutuhan mendasar prajurit TNI AD yaitu rumah pribadi dapat terpenuhi dengan baik. Disamping itu kebutuhan rumah pribadi juga akan meningkatkan kinerja setiap organisasi maupun prajurit. Dihadapkan pada permasalahan diatas, maka pemberdayaan Ditkuad maupun BP TWP AD merupakan suatu tuntutan yang harus disiapkan secara komprehensif melalui upaya-upaya yang terukur dan terarah agar dapat mengatasi permasalahan-permasalahan terkait terpenuhinya kebutuhan rumah pribadi prajurit TNI AD. Oleh karena itu, terdapat beberapa strategi dalam pemberdayaan Ditkuad maupun BP TWP AD mengenai kesejahteraan prajurit terkait swakelola keuangan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yaitu : Pertama melakukan perubahan terhadap sistem pengelolaan keuangan BP TWP TNI AD yang disesuaikan dengan permasalahan yang ada meliputi sistem dan mekanisme pembiayaan KPR pribadi prajurit dapat menyesuaikan dengan kondisi penugasan prajurit TNI AD, menyiapkan SDM prajurit TNI AD untuk mendukung swakelola keuangan dalam bentuk lembaga keuangan secara mandiri, penyerdehanan proses administrasi pengajuan KPR oleh anggota TNI AD kepada pihak bank konvensional, menyiapkan SDM prajurit TNI AD untuk mendukung swakelola keuangan dalam bentuk lembaga keuangan secara mandiri, dan mengembangkan kerjasama KPR dengan bank-bank selain bank yang sudah menjalin kerjasama dengan TNI AD. Kedua. TNI AD melalui Ditkuad dapat melakukan kajian mengenai pendirian sebuah Bank atau lembaga keuangan secara mandiri dimana BP TWP AD dapat dijadikan sebagai embrio yang mengelola transaksi keuangan dan tabungan prajurit sesuai dengan karakteristik organisasi TNI AD.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan sumber data dengan sumber data primer dan sekunder. Dimana informasi yang diberikan sebagai dasar bagi peneliti dalam melakukan analisa menggunakan teknik analisis SWOT dan pembahasan terkait masalah penelitian pengembangan organisasi TNI AD dalam swakelola keuangan secara mandiri guna mewujudkan kesejahteraan anggota dan upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh pimpinan TNI AD dalam mewujudkan swakelola keuangan TNI AD secara mandiri.

Tabel 1. Informan/Narasumber Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan	Jumlah	Tempat Wawancara
1	Informan Kunci	Dirkuad Kepala Bagian Keuangan BP TWP AD	1 1	Jakarta Jakarta
2	Informan Utama	Sekretaris Bendahara Bag Pengelolaan kredit BP TWP AD Jumlah Informan Kunci dan utama	1 1 4	Jakarta Jakarta Jakarta
		Bagian KPR Bank Cabang Anggota/Prajurit telah memiliki rumah Pribadi	1 3	Jakarta Jakarta
3	Informan Tambahan	KPR Bank Anggota/Prajurit telah memiliki rumah TWP Anggota/Prajurit Belum memiliki rumah pribadi Jumlah Informan tambahan	3 3 10	Jakarta Jakarta Jakarta
		JUMLAH INFORMAN	14	

Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi melalui wawancara dan data dokumen terhadap informan terpilih yakni, BP TWP Jakarta, Ditkuad Jakarta dan Bank BUMN Jakarta terkait peluang pengembangan organisasi TNI AD dalam swakelola keuangan secara mandiri guna mewujudkan kesejahteraan anggota. Selain itu peneliti juga melakukan observasi secara random pada anggota/prajurit sebagaimana yang tercantum dalam tabel daftar informan/narasumber terkait kendala dalam proses pengajuan fasilitas KPR untuk kepemilikan rumah pribadi. Tujuan yang ingin diperoleh dari pengamatan ini adalah mengetahui secara lebih mendalam mengenai kebijakan, kelembagaan, SDM, dan proses tata kelola keuangan sebagai bahan dalam melakukan analisa terhadap permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Hasil*

#### **Pemberdayaan Ditkuad dan BP TWP AD guna mendukung kesejahteraan prajurit melalui swakelola keuangan secara mandiri.**

Pemberdayaan Ditkuad dan BP TWP AD dalam swakelola keuangan secara mandiri merupakan bagian dari upaya untuk mengembangkan organisasi lebih profesional dan adaptif sehingga mampu menjawab berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan KPR AD termasuk tantangan ke depan yang semakin kompleks. Pemberdayaan (*empowerment*) pada dasarnya beririsan dengan sesuatu yang sifatnya banyak sisi atau aspek (*multifaceted*) yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada organisasi untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa organisasi akan mampu untuk menjalankan tugas-tugasnya secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Oleh karena itu, konsep pemberdayaan dengan pendekatan teori yang disampaikan Mulyadi dimanifestasikan dalam tiga kognisi yang merefleksikan orientasi organisasi melalui inisiatif sendiri mandiri ataupun dorongan dari pihak lain meliputi memampukan (*To Able*), memberi kesempatan (*to allow*), dan mengijinkan (*to permit*).

- a. Memampukan (*To Able*) atau memberdayakan. Memampukan (*To Able*) atau memberdayakan dalam konteks organisasi Ditkuad dan BP TWP AD berarti meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan pengelolaan keuangan KPR AD secara mandiri dihadapkan pada persoalan perbedaan sistem pembiayaan KPR BP TWP AD, ketentuan pengajuan KPR prajurit di bank konvensional, kesiapan SDM TNI AD dalam swakelola keuangan yang belum memadai, rumah dinas prajurit terbatas serta fleksibilitas pembiayaan KPR oleh BP TWP AD hanya terbatas pada pengembang dan bank yang telah bekerjasama. Untuk memampukan (*To Able*) atau memberdayakan Ditkuad dalam memecahkan masalah yang ada dihadapkan pada swakelola keuangan secara mandiri tentunya harus diletakkan pada ketentuan yang ada yaitu kebijakan pimpinan dan regulasi yang berlaku. Hal ini mengandung arti bahwa kebijakan

pimpinan sangat penting untuk mendorong organisasi Ditkuad melakukan upaya-upaya meningkatkan kemampuan dalam menjalankan fungsi yang melekat guna mendukung swakelola keuangan KPR AD secara mandiri. Kebijakan yang dimaksud diantaranya adalah peninjauan ulang terhadap aturan KPR AD yang sudah berjalan. Sementara regulasi untuk memampukan (*To Able*) atau memberdayakan Ditkuad merupakan peraturan yang dapat dijadikan sebagai payung hukum untuk mengatur kembali fungsi Ditkuad seperti penelitian serta pemberian asistensi teknis keuangan sehingga swakelola keuangan secara mandiri sejalan dengan upaya mensejahterakan prajurit.

Dalam penelitian Harsono et al. (2024), upaya memampukan (*To Able*) ini dicontohkan pada pemberdayaan unsur Polri dalam mengupayakan untuk dapat memudahkan para anggota brimob dalam mengajukan KPR sepanjang syarat terpenuhi. Peraturan Polri (perpol) No. 2 Tahun 2020 Tentang Pencabutan Perkap Nomor 4 Tahun 2016 mengatur tata cara pengajuan dan pemberian Pinjaman Uang Muka Kredit Pemilikan Rumah (PUM KPR) bagi Pegawai Negeri pada Polri. Anggota Polri yang telah memenuhi syarat yang ditetapkan dalam perkap tersebut dapat mengajukan pembiayaan KPR dengan melakukan pengajuan kepada as SDM Polri melalui Karowat Pers SSDM pada tingkat Polri, sedangkan pada tingkat Polda, pengajuan disampaikan kepada Kapolda melalui Karo SDM Polda. As SDM melalui Karowatpers SSDM dana yang diajukan akan ditransfer kepada pengaju bahwa sudah disetujui untuk dicairkan berdasarkan pemberitahuan dari PT Asabri. Upaya ini diharapkan tidak mempersulit para anggota polri dalam hal ini brimob untuk memperoleh haknya sebagai ASN yang sudah terpotong gajinya untuk tabungan KPR guna meningkatkan kesejahteraan Polri.

Peneliti menyimpulkan bahwa memampukan (*To Able*) atau memberdayakan Ditkuad dan BP TWP AD dalam rangka swakelola keuangan secara mandiri dapat dilakukan melalui menyiapkan perencanaan kerangka kebijakan dan ketentuan-ketentuan operasionalisasi KPR AD, menyiapkan SDM yang berkompeten di bidang pengelolaan keuangan dalam membantu kelancaran KPR AD, memberikan dukungan pelaksanaan swakelola keuangan KPR secara mandiri, memberikan pengarahan, dan melakukan pengendalian terhadap pelaksanaan swakelola keuangan secara mandiri. Sementara BP TWP AD mampu untuk melakukan perencanaan pengembangan program kerja sama dan kemitraan pengelolaan KPR, penyempurnaan sistem dan mekanisme pembiayaan kredit kepemilikan rumah pribadi prajurit, dan melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan swakelola keuangan secara mandiri.

Hal ini sejalan dengan konsep pengembangan organisasi yang disampaikan oleh Sondang P. Siagian yang dikutip oleh Moekijat (1982), menyatakan bahwa pengembangan organisasi, sebagai teori manajemen, berarti serangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antara kelompok kerja dan individu dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural.

- b. Memberikan kesempatan (*to allow*). Memberikan kesempatan (*to allow*) sebagaimana yang disampaikan Mulyadi meliputi kewenangan, peluang pengembangan organisasi serta regulasi dan kebijakan. Dalam hal ini, bagaimana Ditkuad dan BP TWP AD dapat memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh unsur pimpinan TNI AD mengenai kewenangan, peluang untuk pengembangan organisasi guna lebih berdaya dalam swakelola keuangan KPR AD secara mandiri.

Berdasarkan peraturan Kepkasad Nomor Kep/181/ III/2018 tanggal 12 Maret 2018 tentang Pedoman Pengelolaan Tabungan Wajib Perumahan dan Penyaluran KPR Swakelola Bagi Personel AD, dimana hasil observasi diperoleh gambaran bahwa kewenangan Ditkuad dan BP TWP AD dalam swakelola keuangan secara mandiri diposisikan sebagai pelaksana melalui peran dan tanggungjawab yang diatur sedemikian rupa. Artinya kewenangan dalam konteks memberikan kesempatan (*to allow*) belum sepenuhnya dapat dijalankan atau dimanfaatkan oleh Ditkuad dan BP TWP AD untuk mengatasi permasalahan yang ada

mengenai pengelolaan TWP dan pembiayaan KPR AD baik berkenaan dengan kebijakan, kelembagaan, SDM, maupun penerapan manajemen keuangan.

Pengembangan organisasi menurut Sondang P. Siagian yang dikutip oleh Moekijat (1982), menyatakan bahwa pengembangan organisasi, sebagai teori manajemen, berarti serangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antara kelompok kerja dan individu dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural". Artinya peluang pengembangan organisasi BP TWP AD harus diletakkan atas dasar perencanaan jangka panjang dan perubahan-perubahan yang sifatnya struktural dalam swakelola keuangan KPR AD secara mandiri.

Berdasarkan kepada hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan, bahwa peluang pengembangan organisasi cukup terbuka apabila dilihat dari indikasi organisasi TNI AD yang kredibel, kemajuan sistem perbankan berbasis Elektronik Tabungan Wajib Perumahan TNI AD (ETWPAD), dan jumlah dana iuran yang cukup besar. Dalam hal ini, Ditkuad dapat menyiapkan konsep pengembangan organisasi swakelola keuangan KPR AD secara mandiri, sementara BP TWP AD dapat diproyeksikan sebagai lembaga keuangan mandiri yang seluruh sistem dan mekanismenya menyesuaikan dengan sistem yang berlaku di bank atau mendirikan bank komunitas yang secara operasional *not profit oriented*. Namun demikian dalam pengembangan organisasi swakelola keuangan KPR AD secara mandiri tentunya diperlukan pengkajian lebih lanjut karena terbentur oleh aturan perundang-undangan yang melarang TNI AD untuk berbisnis karena core bank memperoleh laba/ keuntungan.

- c. Mengijinkan (*to permit*). Pemberdayaan pada aspek mengijinkan (*to permit*) ditujukan pada bagaimana Ditkuad dan BP TWP AD dapat menerapkan kebijakan, kebebasan operasional dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan terkait permasalahan-permasalahan swakelola keuangan KPR AD. Ditkuad dan BP TWP AD memiliki peran penting dalam keterlibatan pengambilan keputusan karena dapat memberikan informasi akurat dan valid mengenai berbagai permasalahan yang menyertai pengelolaan KPR AD termasuk penyusunan kerangka kebijakan dan ketentuan-ketentuan pengelolaan KPR AD yang lebih proposisional. Dengan demikian, diharapkan pemberdayaan Ditkuad dan BP TWP AD dapat mewujudkan kesejahteraan prajurit guna mendukung pembangunan nasional melalui kepemilikan rumah tinggal.

### Pembahasan

Kendala yang dihadapi dalam pemberdayaan Ditkuad dan BP TWP AD guna mewujudkan swakelola keuangan TNI AD secara mandiri. Pemberdayaan Ditkuad dan BP TWP AD dalam swakelola keuangan secara mandiri tidak terlepas dari berbagai kendala yang menyertainya. Kendala yang sering muncul cenderung bersifat normatif yang membatasi ruang gerak Ditkuad dan BP TWP AD dalam swakelola keuangan secara mandiri untuk lebih leluasa dalam Pengelolaan Tabungan Wajib Perumahan (TWP) dan penyaluran Kredit Pemilikan Rumah (KPR) swakelola seperti perbedaan sistem pembiayaan KPR BP TWP AD, ketentuan pengajuan KPR prajurit di bank konvensional, kesiapan SDM TNI AD dalam swakelola keuangan yang belum memadai, rumah dinas prajurit terbatas serta fleksibilitas pembiayaan KPR oleh BP TWP AD hanya terbatas pada pengembang dan bank yang telah bekerjasama. Oleh karena itu, pemberdayaan (*empowerment*) Ditkuad dan BP TWP AD harus mampu menjawab kendala-kendala tersebut agar dalam upaya mensejahterakan prajurit melalui kepemilikan rumah pribadi berbanding lurus dengan pembangunan nasional. Adapun data pengajuan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang ada per Agustus 2024 dari BP TWP AD dapat dilihat pada **Tabel 2**.

Tabel 2. Data KPR TWP AD per Agustus 2024

Uraian	Jumlah	
Prajurit Aktif	315.000	Orang
Tidak Mengambil KPR TWP	295.315	Orang
Debitur TWP AD	19.685	Orang
Debitur Bermasalah	3.133	Orang
% Debitur Bermasalah	15,92	Persen

**Tabel 2.** menunjukan bahwa dari total prajurit TNI AD yang aktif saat ini sebanyak 315.000, hanya 19.685 prajurit yang mengambil KPR TWP, sedangkan 295.315 prajurit lainnya tidak mengambil KPR TWP. Ada beberapa faktor lain penyebab prajurit tidak mengambil KPR seperti masih dalam penugasan yang berpindah-pindah, sudah memiliki rumah, ataupun terdapat kendala persyaratan KPR itu sendiri. Dalam data yang ada, debitur bermasalah yang pernah mengajukan KPR di TWP AD adalah sebanyak 15,92%. Adapun permasalahan yang ada ditunjukan pada **Tabel 3.** berikut ini.

Tabel 3. Data KPR TWP AD per Agustus 2024

Uraian	Jumlah	
Belum Payroll	3.071	Orang
Belum Payroll Stop Angsuran	62	Orang
Belum ada Sertifikat	1.302	Unit

Untuk mendeskripsikan kendala dalam pemberdayaan (*empowerment*) Ditkuad dan BP TWP AD guna mewujudkan swakelola keuangan TNI AD secara mandiri, penulis akan memulai dari pendekatan Analisis SWOT untuk memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah berdasarkan kepada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam konteks yang hendak dianalisis, rumuskan strategi-strategi yang direkomendasi untuk mengangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut, serta menentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman dan membuat sebuah rencana tindakan untuk menganganinya

Berdasarkan teroi analisis SWOT tersebut, penulis membatasi kendala yang dihadapi dalam pemberdayaan Ditkuad dan BP TWP AD guna mewujudkan swakelola keuangan TNI AD secara mandiri yaitu kendala internal dan eksternal.

- a) Kendala internal KPR AD yaitu tidak diberlakukan BI *Checking* padahal hal tersebut sangat penting sebagai informasi untuk melihat sejahteran kesehatan keuangan calon debitur (prajurit TNI AD) dan kepatuhan terhadap kewajiban atas beban keuangan kepada pihak bank sehingga akan memunculkan layak tidaknya suatu pengajuan oleh debitur seperti KPR. Sementara dalam KPR AD, proses pemeriksaan debitur (prajurit TNI AD) yang mengajukan KPR dilakukan oleh Komandan Satuan (Dansat) atau Staf Personel (Spers) Kotama yang tentunya akan menjadi masalah dikemudian hari atau membebani BP TWP AD apabila debitur memiliki masalah dengan kewajiban yang belum diselesaikan kepada bank. Di sisi lain, kompetensi SDM yang ada belum sepenuhnya disiapkan sesuai dengan kebutuhan pengelolaan TWP dan KPR AD. Hal ini tentunya menjadi kendala dalam pemberdayaan Ditkuad sehingga diperlukan upaya-upaya yang terukur dan terarah guna mewujudkan swakelola keuangan TNI AD secara mandiri. Untuk jangka pendek dan jangka panjang perlu disiapkan regulasi yang mengatur masalah BI *Checking* dalam KPR AD dan peningkatkan kesiapan SDM untuk mendukung swakelola keuangan KPR secara mandiri dengan mengedepankan MSDM dan manajemen keuangan
- b) Kendala eksternal yang dihadapi dalam pemberdayaan BP TWP AD guna mewujudkan swakelola keuangan TNI AD secara mandiri adalah regulasi dan kebijakan. Jawaban ini mengindikasikan pentingnya regulasi dan kebijakan sebagai dasar dalam pemberdayaan BP TWP AD terkait swakelola keuangan TNI AD secara mandiri. Oleh karena itu diperlukan

upaya yang mendukung pemberdayaan BP TWP AD tersebut seperti melakukan lobi kepada pemerintah dan pembuat kebijakan untuk mengubah regulasi yang membatasi operasional BP TWP AD, termasuk peraturan tentang pengelolaan dana, diversifikasi investasi, dan persyaratan administrasi.

Menghadapi kendala yang ada, maka disusun suatu gagasan inovatif terkait pemberdayaan Ditkuad dan BP TWP AD dalam mewujudkan kesejahteraan prajurit guna mendukung pembangunan nasional. Dimana gagasan inovatif tersebut merupakan konsep atau ide yang dikembangkan lebih lanjut oleh peneliti setelah menentukan strategi yang paling mungkin dilakukan dalam memecahkan masalah pengelolaan TWP dan pembiayaan KPR AD. Strategi yang dimaksud adalah strategi SO (*Strength-Opportunities*) yang menitikberatkan pada penggunaan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang yang ada. Adapun gagasan inovatif tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Memanfaatkan kebijakan dan dukungan unsur pimpinan serta kepercayaan pemerintah dengan melakukan pengembangan dan penelitian terkait model pembiayaan internal atau mini bank yang diarahkan pada konsep pendirian Bank TNI AD (*Army Bank*). 1) Memanfaatkan kebijakan dan dukungan unsur pimpinan serta kepercayaan pemerintah. Bentuk dari memanfaatkan kebijakan dan dukungan unsur pimpinan serta kepercayaan pemerintah adalah adanya dukungan dalam mengupayakan pengembangan organisasi pengelolaan TWP dan pembiayaan KPR yang profesional, adaptif dan modern sesuai dengan tuntutan tugas dan kemajuan organisasi. Dalam hal ini, Kasad memerintahkan kepada staf pembantu atau staf ahli di bidang hukum untuk melakukan pengkajian terhadap regulasi dan peraturan perundang-undangan khususnya pasal 39 UU No 34 tahun 2004 tentang TNI yang membatasi ruang gerak TNI AD dalam mengelola aktivitas keuangan. Dimana hasil dari pengkajian tersebut dapat dijadikan dasar oleh Kasad sebagai usulan kepada pemerintah dan DPR untuk mempertimbangkan kembali pasal 39 UU No 34 tahun 2004 tentang TNI atau menjabarkan batasan-batasan sejauhmana "larangan berbisnis" bagi TNI AD. Melalui usulan tersebut diharapkan dapat mendorong pemberdayaan Ditkuad dan BP TWP AD lebih optimal sekaligus mempercepat proses kemandirian TNI AD dalam pengelolaan TWP dan pembiayaan KPR AD. 2) Pengembangan dan penelitian model pembiayaan internal atau mini bank. Bentuk pemberdayaan lainnya yaitu memberikan tanggungjawab dan kewenangan kepada Ditkuad dan BP TWP AD untuk melakukan pengembangan dan penelitian terkait model pembiayaan internal atau mini bank dalam konteks kemandirian pengelolaan TWP dan pembiayaan KPR AD. Maksud dari model pembiayaan internal atau mini bank yaitu seluruh transaksi keuangan KPR AD dikelola secara langsung oleh TNI AD melalui bank yang dibentuk sesuai kebutuhan dan karakteristik organisasi dimana BP TWP AD menjadi mitra bank TNI AD atau melikudasi BP TWP AD menjadi lembaga keuangan setara dengan bank. Konsep operasionalisasi dari hal tersebut adalah Dirkuad menjadi pengendali teknis atas persetujuan kasad.
- b) Memanfaatkan kebijakan dan dukungan unsur pimpinan serta keahlian SDM dan teknologi informasi untuk efisiensi dan aksesibilitas program KPR dengan melakukan pengembangan organisasi internal yakni Cabang BP TWP AD di Kotama. Pemberdayaan Ditkuad dan BP TWP AD dihadapkan pada Memanfaatkan kebijakan dan dukungan unsur pimpinan serta keahlian SDM dan teknologi informasi untuk efisiensi dan aksesibilitas program KPR adalah mengembangkan orgas BP TWP AD saat ini menjadi BP TWP Pusat yang memiliki kantor cabang di tiap-tiap kotama (BP TWP CABANG) dengan melibatkan SDM keuangan yaitu Kakudam beserta unsur-unsur lainnya dikotama seperti Sintel Kotama, Spers Kotama, Zidam, dan Kumdam untuk melakukan pengelolaan KPR TWP AD di daerah. Pengembangan orgas tersebut dimaksudkan untuk memudahkan dan mengefisiensikan birokrasi TWP AD dalam proses penyediaan fasilitas rumah pribadi non dinas bagi prajurit TNI AD di daerah dengan memanfaatkan teknologi yang terintegrasi dengan sistem pengelolaan yang ada di Ditkuad dan BP TWP AD Pusat.

- c) Memanfaatkan keahlian SDM dan teknologi informasi untuk efisiensi dan aksesibilitas program KPR berbasis teknologi dalam rangka penyempurnaan dan pengembangan sistem pengelolaan TWP dan pembiayaan KPR AD. Pemberdayaan Ditkuad dan BP TWP AD dihadapkan pada memanfaatkan keahlian SDM dan teknologi informasi adalah menyelenggarakan pelatihan dan pendidikan pengelolaan keuangan, mencakup tentang akuntansi, manajemen keuangan, analisis risiko, pengelolaan portofolio investasi, dan tata kelola lembaga keuangan. Disamping itu juga, Ditkuad dan BP TWP AD perlu diberikan kepercayaan untuk lebih mengembangkan sistem digitalisasi BP TWP AD (ETWPAD) yang dapat digunakan untuk mengecek atau memantau tabungan perumahan anggota secara online, mengajukan KPR secara digital (elektronik KPR/eKPR) yang terintegrasi antara BP TWP AD dan bank-bank mitra. Kedua hal tersebut baik memanfaatkan SDM maupun teknologi informasi pada dasarnya sejalan dengan upaya Kasad dalam rangka penyempurnaan dan pengembangan sistem pengelolaan TWP dan pembiayaan KPR AD berbasis digital.
- d) Memanfaatkan komitmen Ditkuad dan BP TWP AD untuk mengembangkan program PKS yang relevan dengan kebutuhan organisasi sehingga memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi kesejahteraan prajurit TNI AD. Komitmen Ditkuad dan BP TWP AD untuk mengembangkan program PKS yang relevan dengan kebutuhan organisasi cukup tinggi. Komitmen ini selaras dengan kemampuan, kewenangan serta peluang untuk mengembangkan kapasitas pengelolaan TWP dan pembiayaan KPR AD. Wujud dari komitmen tersebut adalah mengembangkan kerjasama KPR swakelola dengan bank-bank selain bank yang sudah menjalin kerjasama dengan TNI AD seperti PKS dengan Bank syariah, memberikan dukungan dalam mewujudkan kemandirian pengelolaan TWP dan pembiayaan KPR AD melalui pengkajian terhadap sistem dan mekanisme KPR AD yang sudah berjalan, melakukan penyesuaian KPR TNI AD dengan KPR bank khususnya dalam penerapan BI checking serta pengawasan dan evaluasi untuk memastikan akuntabilitas dalam PKS KPR AD.

## PENUTUP

Pemberdayaan (*empowerment*) Ditkuad dan BP TWP AD dalam swakelola keuangan secara mandiri merupakan bagian dari upaya untuk mengembangkan organisasi lebih profesional dan adaptif sehingga mampu menjawab berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan KPR AD termasuk tantangan ke depan yang semakin kompleks. Pemberdayaan (*empowerment*) pada dasarnya merupakan keleluasaan kepada organisasi untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan (*empowerment*) dengan pendekatan teori yang disampaikan Mulyadi dimanifestasikan dalam tiga kognisi yang merefleksikan orientasi organisasi melalui inisiatif sendiri mandiri ataupun dorongan dari pihak lain meliputi memampukan (*To Able*), memberi kesempatan (*to allow*), dan mengijinkan (*to permit*).

Kendala yang dihadapi dalam pemberdayaan Ditkuad dan BP TWP AD guna mewujudkan swakelola keuangan TNI AD secara mandiri. Pemberdayaan Ditkuad dan BP TWP AD dalam swakelola keuangan secara mandiri tidak terlepas dari berbagai kendala yang menyertainya. Kendala yang sering muncul cenderung bersifat normatif yang membatasi ruang gerak Ditkuad dan BP TWP AD dalam swakelola keuangan secara mandiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albert, H. (2007). Kesejahteraan Diklasifikasikan Menjadi 3 Macam Masyarakat. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Arbi, S. (2013). Lembaga: Perbankan, Keuangan dan Pembiayaan (cet. 1). Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.

- Bonde, F., Rares, J. J., & Londa, V. Y. (n.d.). Tentang pemberdayaan organisasi kepemudaan di Kecamatan Dumoga Barat Kabupaten Bolaang Mongondow. *Jurnal Administrasi Publik*, 25(IV No. 062).
- Darwisa Sihombing, D., Ritonga, A. H., Harahap, M. E. U., & Hasibuan, N. (2024). Peran lembaga pemberdayaan masyarakat desa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa Siuhom Kecamatan Angkola Barat, Kabupaten Tapanuli Selatan, Kota Padangsidiimpuan. *Jurnal Community Online*, 5(1), 88-96.
- Fatimah, F. N. D. (2020). Teknik Analisis SWOT. Anak Hebat Indonesia.
- Halkis, M. (2022). *Filsafat Ilmu Pertahanan*. Bogor: Unhan Press.
- Harsono, D. S. N., Sihotang, S., & Khairi, I. (2024). Analisis Yuridis Pengajuan Pinjaman Uang Muka Kredit Kepemilikan Rumah Bagi Pegawai Negeri Pada Kepolisian Negara Republik Indonesia Berdasarkan Perkap No 4 Tahun 2016. *Karimah Tauhid*, 3(7), 8005–8022. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i7.14212>
- Husnan, S., & Pudjiastuti, E. (2002). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* (cet. 1, ed. 3). Yogyakarta: UMP AMP YKPN.
- Kasmir. (2013). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya* (edisi revisi, cet. 12). Jakarta: Rajawali Pers.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. New York: Wiley.
- Mulyawan, S. (2015). *Manajemen Keuangan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Mc-Gill, M. E. (1982). *Buku Pedoman Pengembangan Organisasi bagi Manajemen Operasional* (Ny. Rochmulyati Hamzah, Trans.). Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Rangkuti, F. (2019). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riyadi. (2002). *Perencanaan Pembangunan Daerah: Strategi Mengendalikan Potensi dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, S. P. (2010). *Teori Organisasi* (Edisi 3, terjemahan). Jakarta: Penerbit Arcan.
- Siagian, S. P. (2017). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (29th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sutarto. (2009). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: UGM Press.
- Sutojo, S., & Kleinsteuber, F. (2012). *Strategi Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Damar Mulia Pustaka.
- UNDP. (2015). *Human Development Report 2015: Work For Human Development*. New York. Retrieved from <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2015>
- UNDP. (2020). *Human Development Report 2020: The Next Frontier Human Development and The Anthropocene*. New York. Retrieved from <http://hdr.undp.org/en/2020-report>
- Wahdaniyah, S. N. (n.d.). Pemberdayaan masyarakat melalui Program Inovasi Desa (PID) dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Magersari Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal. *Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara (JMAN*, 6(2).
- Rafiki, F., Arlan, A. S., & Urahmah, N. (2024). Efektivitas program pemberdayaan dan pelatihan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa Palampitan Hilir Kecamatan Amuntai Tengah Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Jurnal Administrasi Negara*, 6(1).
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1974 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kesejahteraan Sosial.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025.
- Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial.
- Widy, D. R. (n.d.). Strategi pemberdayaan masyarakat dalam peningkatan kesejahteraan di Desa Handapherang Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis. Universitas Galuh, Ciamis, Indonesia.
- Kajian Pustaka. (2024). *Strengths, Weakness, Opportunities*. Retrieved July 13, 2024, from <https://www.kajianpustaka.com/2013/03/strengths-weakness-opportunities.html>