

TESIS

PENGEMBANGAN KARIER JABATAN FUNGSIONAL ANALIS DALAM RANGKA PROFESIONALISME PEGAWAI (STUDI KASUS PADA UNIT ORGANISASI KEMENTERIAN PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2021)

Disusun Oleh :

NAMA : IRENE NOVRI AMALIA
NPM : 1864001027
JURUSAN : ADMINSTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna memperoleh
gelar Magister Terapan Administrasi Publik
(M.Tr.A.P)**



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
2021**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS

NAMA : Irene Novri Amalia
NPM : 1864001027
Jurusan : Adminsitrase Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Analis
dalam Rangka Profesionalisme Pegawai (Studi Kasus Pada Unit Organisasi Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Tahun 2021)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta,

Desember 2021

Pembimbing



Prof. Dr. Payaman Simanjuntak, APU

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : Irene Novri Amalia
NPM : 1864001027
Jurusan : Adminsitasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Analis dalam Rangka Profesionalisme Pegawai (Studi Kasus Pada Unit Organisasi Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Tahun 2021)

Telah mempertahankan Tesis dihadapan Panitia Penguji Tesis Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 23 Desember 2021
Pukul : 13.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Sekretaris : Dr. Ridwan Rajab, M.Si

Pembimbing/Anggota : Prof. Dr. Payaman Simanjuntak, APU

Anggota : Dr. Hamka, MA

5. Keluarga tercinta, Suami dan anak-anakku tersayang serta papa mama yang memberi dukungan dan penyemangat kepada Penulis hingga Tesis ini dapat terselesaikan;
6. Rekan-rekan kuliah khususnya kelas AD Angkatan 2018-2019 yang tidak akan pernah Penulis lupakan, terimakasih atas pemberian semangatnya, arahnya, dukungan dan bantuan, serta kerjasama sebagai group kelas selama proses perkuliahan sampai dengan penyelesaian Tesis ini;
7. Rekan kerja di Biro Kepegawiaan Setjen maupun Biro Organisasi dan Tata Laksana yang telah bersedia untuk diwawancarai dan banyak memberikan masukan ilmu dalam penelitian ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu pada kesempatan ini Penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun untuk penyempurnaan selanjutnya. Mohon maaf dengan segala kekurangan dan Penulis berharap semoga banyak hal yang berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang dapat diambil dari Tesis ini guna pengembangan ilmu pengetahuan dimasa-masa mendatang.

Jakarta, Desember 2021



Irene Novri Amalia

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas karunia dan ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Analis Dalam Rangka Profesionalisme Pegawai (Studi Kasus Pada Unit Organisasi Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Tahun 2021”. Penulisan Tesis ini merupakan salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan pendidikan untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam penyusunan hingga terselesaikannya Tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, terutama Penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada Bapak Prof. Dr. Payaman Simanjuntak, APU selaku Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu untuk membimbing, memberikan arahan, masukan, dan juga koreksian selama penulisan Tesis ini. Pada kesempatan ini juga, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Brigjend TNI Jati Bambang P, S.I.P., M.AP. selaku Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana Setjen Kemhan;
2. Pejabat Eselon III dan IV di Biro Organisasi dan Tata Laksana Setjen Kemhan yang telah menyediakan waktunya untuk melakukan wawancara dan menjadi key informant dalam penelitian ini;
3. Pejabat Eselon III dan IV di Biro Kepegawaian Setjen Kemhan yang telah menyediakan waktunya untuk melakukan wawancara dan menjadi key informant dalam penelitian ini;
4. Seluruh Dosen Pengajar Program Studi Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur dan Civitas Akademika STIA LAN Jakarta yang telah memberikan banyak masukan ilmu dan membantu melayani proses administrasi selama perkuliahan;

5. Keluarga tercinta, Suami dan anak-anakku tersayang serta mama yang memberi dukungan dan penyemangat kepada Penulis hingga Tesis ini dapat terselesaikan;
6. Rekan-rekan kuliah khususnya kelas AD Angkatan 2018-2019 yang tidak akan pernah Penulis lupakan, terimakasih atas pemberian semangatnya, arahnya, dukungan dan bantuan, serta kerjasama sebagai group kelas selama proses perkuliahan sampai dengan penyelesaian Tesis ini;
7. Rekan kerja di Biro Kepegawiaan Setjen maupun Biro Organisasi dan Tata Laksana yang telah bersedia untuk diwawancarai dan banyak memberikan masukan ilmu dalam penelitian ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu pada kesempatan ini Penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun untuk penyempurnaan selanjutnya. Mohon maaf dengan segala kekurangan dan Penulis berharap semoga banyak hal yang berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang dapat diambil dari Tesis ini guna pengembangan ilmu pengetahuan dimasa-masa mendatang.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Jakarta, Desember 2021

Penulis

Irene Novri Amalia

ABSTRACT

IRENE NOVRI AMALIA, 1864001027
CAREER DEVELOPMENT OF FUNCTIONAL ANALYSIS IN THE
FRAMEWORK OF EMPLOYEE PROFESSIONALISM (CASE STUDY
OF ORGANIZATIONAL UNIT THE MINISTRY OF DEFENSE
REPUBLIC INDONESIA 2021).

89 Pages, 5 Chapter, 4 Tables, 5 Picture, 3 Attachment, Bibliography,
28 Books, 6 Regulations.

This study aims to analyze the development of functional analyst positions carried out by the Indonesian National Army (TNI) within the Ministry of Defense in improving employee professionalism. Focus of the problem being researched is the development of employees in analyst functional positions as seen from the TNI seen from career patterns, regulation of analyst positions and their supervisory agencies.

This study uses a descriptive method with a qualitative approach. The data analysis technique uses descriptive analysis and interviews with 7 informants as well as documents related to analyzing the career development of functional analyst positions at the Ministry of Defense Republic Indonesia.

The results of the study show that the career development of the functional analyst position occupied by the TNI in the Ministry of Defense does not look optimal

Based on a review of the results obtained through interviews and observations as well as document review, the author assumes that the career development of analyst positions in the context of employee professionalism is influenced by several factors, which according to the authors include work performance, guidance and support from the leadership and opportunities for growth. The author concludes that the fulfillment of the above factors will affect the professionalism of the functional analyst position occupied by the TNI. Performance appraisal is based on work performance carried out, support from the leadership in carrying out tasks and opening special education and training can increase the professionalism of the functional analyst positions occupied by the TNI.

Keywords : Functional Analyst Position, National Indonesian Army (TNI), Career Development, Professionalism

ABSTRAK

IRENE NOVRI AMALIA, 1864001027

PENGEMBANGAN KARIER JABATAN FUNGSIONAL ANALIS
DALAM RANGKA PROFESIONALISME PEGAWAI (STUDI KASUS
UNIT ORGANISASI KEMENTERIAN PERTAHANAN REPUBLIK
INDONESIA 2021).

89 Halaman, 5 Bab, 4 Tabel, 5 Gambar, 3 Lampiran, Daftar Pustaka,
28 Buku, 6 Peraturan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan karier jabatan fungsional analis yang diduduki oleh TNI di lingkungan Kementerian Pertahanan dalam rangka meningkatkan profesionalisme pegawai. Fokus permasalahan yang diteliti adalah pengembangan karier pegawai khususnya pada jabatan fungsional analis yang diduduki oleh TNI dilihat dari pola karier, regulasi yang mengatur jabatan analis dan kejelasan instansi pembinaanya.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan wawancara terhadap 7 orang informan serta telaah dokumen yang terkait dengan menganalisis pengembangan karier jabatan fungsional analis di Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier jabatan fungsional analis yang diduduki oleh TNI di lingkungan Kementerian Pertahanan terlihat belum optimal.

Berdasarkan ulasan dari hasil penelitian yang didapat melalui wawancara dan observasi serta telaah dokumen, Penulis berasumsi bahwa pengembangan karier jabatan fungsional analis dalam rangka profesionalisme pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yang menurut penulis faktor tersebut antara lain adalah prestasi kerja, bimbingan dan suport dari pimpinan serta peluang untuk berkembang. Penulis menyimpulkan bahwa dengan terpenuhinya faktor diatas maka akan berpengaruh kepada profesionalisme jabatan fungsional analis yang diduduki oleh TNI. Penilaian kinerja berdasarkan prestasi kerja yang dilaksanakan, adanya *support* dari pimpinan dalam pelaksanaan tugas dan membuka pendidikan dan pelatihan yang khusus dapat meningkatkan profesionalime jabatan fungsional analis jabatan yang diduduki oleh TNI.

Kata Kunci : Jabatan Fungsional Analis, TNI, Pengembangan Karier, Profesionalisme.

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB - I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Fokus Permasalahan.....	14
C. Pertanyaan Penelitian	16
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	16
BAB - II TINJAUAN PUSTAKA	18
A. Tinjauan Teori dan Konsep Kunci	18
B. Penelitian Terdahulu	47
C. Kerangka Berpikir	50
BAB - III METODOLOGI PENELITIAN	53
A. Metode penelitian.....	53
B. Teknik Pengumpulan Data.....	54
C. Teknik Penentuan Informan.....	56
D. Instrumen Penelitian.....	57
E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	59
BAB - IV HASIL DAN PEMBAHASAN	65
A. Gambaran Umum Organisasi Kementerian Pertahanan	65
B. Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Analis.....	69

B. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Jabatan Fungsional	
Analisis	75
C. Profesionalisme Jabatan Fungsional Analisis.....	82
D. Strategi Dalam Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Analisis.....	87
BAB - V PENUTUP	89
A. Kesimpulan	89
B. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA	xii
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	xv
GAMBAR DOKUMENTASI PROSES WAWANCARA	xvi
LAMPIRAN-LAMPIRAN	xxii
- Pedoman Wawancara	3
- Transkrip Wawancara	55
- Surat Ijin Peneliti	2

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Kekuatan SDM 2015-2019	8
Tabel 1.2 Daftar Susunan Personil Jabatan Fungsional	11
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	47
Tabel 3.1 Kisi Kisi Pedoman Wawancara	58



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	51
Gambar 3.1 Teknik Analisis Data	61
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kemhan RI	66
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Biro Kepegawaian	67
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Biro Organisasi dan Tata Laksana	69



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB - I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sumber daya manusia atau SDM merupakan unsur penting dalam suatu organisasi. SDM merupakan unsur pelaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi. SDM memiliki potensi yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan. Sumber daya yang dimiliki manusia diantaranya waktu, tenaga dan kemampuan (daya pikir dan fisik). Sumber daya ini dapat benar-benar dimanfaatkan secara optimal, terpadu dan berkesinambungan dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan.

Suatu organisasi, baik itu organisasi sektor publik atau swasta akan sangat berhasil apabila SDM sebagai faktor utama dalam proses pencapaian tujuan didukung oleh faktor lainnya. Faktor lain tersebut diantaranya adalah anggaran yang memadai, pola sistem yang dinamis, sarana dan prasarana serta fasilitas yang menunjang. Akan tetapi sebaliknya, apabila faktor lain tersebut sudah tersedia namun tidak ada SDM yang dapat mengelola dan memanfaatkannya, maka pencapaian tujuan akan sulit dilaksanakan. Oleh sebab itu, peran SDM sangat penting sebagai penggerak dan pengelola sumber daya-sumber daya lainnya serta sebagai unsur utama keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berbicara mengenai SDM pada sektor publik, dikenal sebagai Aparatur Sipil Negara selanjutnya disingkat ASN merupakan istilah bagi sumber daya manusia/ pegawai yang bekerja di sektor publik atau instansi pemerintah. Terdiri dari pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya serta digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Jabatan ASN terdiri dari Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Jabatan-jabatan tersebut diisi oleh pegawai ASN yang terdiri dari PNS dan PPPK. Kemudian jabatan ASN tertentu

dapat diisi oleh Prajurit Tentara Nasional Indonesia dan Anggota Kepolisian Republik Indonesia.

Setiap ASN memiliki tugas, fungsi dan kewajibannya masing-masing. ASN sebagai aparatur pemerintah memiliki keberadaan yang sentral dalam membawa komponen kebijakan atau peraturan-peraturan pemerintah guna terealisasinya tujuan nasional. Dalam mendukung tujuan nasional, ASN harus berlandaskan pada nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, komitmen, integritas moral, tanggung jawab pada pelayanan publik, kompetensi yang dilakukan sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi akademik, jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan profesionalitas jabatan. Selain itu, penataan ASN juga harus memperoleh perhatian guna menyikapi sebuah modernisasi sumber daya manusia dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Pada era reformasi ini, upaya untuk melaksanakan tujuan nasional dalam sistem pemerintahan sudah menjadi prioritas bagi masyarakat dan bagi pemerintah untuk menata sistem pemerintahan yang baik (*good governance*).

Kemudian dalam rangka melaksanakan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara yang tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, maka perlu dibangun ASN yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Hal ini menjadi tanggung jawab organisasi dalam rangka memajukan SDM untuk mencapai cita-cita dan tujuan negara.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan organisasi dalam memajukan SDM adalah dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia atau pengembangan SDM. Pengembangan SDM merupakan upaya pemberdayaan guna meningkatkan kinerja organisasi yang dilakukan dengan membentuk personal yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja, dan loyalitas kerja kepada suatu organisasi. Jika dilakukan dengan tepat dan sesuai kebutuhan,

pengembangan SDM mampu membantu organisasi untuk lebih berkembang dan sukses dalam mencapai tujuannya. Hal ini dapat terjadi karena dengan adanya pengembangan SDM pada organisasi, maka SDM dapat meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi tenaga, waktu, dan bahan baku, mengurangi tingkat kecelakaan kerja, meningkatkan pelayanan yang lebih baik, moral yang lebih baik, memiliki peluang karir yang luas, *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*, kepemimpinan semakin lebih baik, komunikasinya lebih luwes, motivasi terarah, kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis, dan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat karena memberikan pelayanan yang lebih bermutu.

Pengembangan SDM merupakan keharusan mutlak dalam menghadapi tuntutan tugas yang dijalankan saat ini maupun tantangan yang akan dihadapi di masa depan. Pengembangan SDM akan berhasil dijalankan apabila setiap unsur dalam pengembangan dapat memberikan kontribusi yang optimal. Salah satu unsur pengembangan sumber daya manusia menurut Effendi (1993) mencakup pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir di tempat kerja.

Adapun pengembangan SDM bagi Aparatur Sipil Negara telah dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pengembangan SDM ini dikenal dengan istilah pengembangan karier. Pengembangan karier dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

Pengembangan karier dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Kompetensi yang dimaksud yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Dan kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja

berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan karier, dilakukan melalui manajemen pengembangan karier dalam rangka penyesuaian kebutuhan organisasi, kompetensi dan pola karier. Manajemen pengembangan karier bisa dilakukan melalui mutasi dan promosi serta dapat dilakukan melalui penugasan khusus. Dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu menetapkan rencana pengembangan karier, melaksanakan pengembangan karier, serta melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan karier.

Penempatan dalam rencana pengembangan karier harus sesuai dengan pola karier, agar potensi yang dimiliki pegawai selaras dan terarah sesuai dengan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan. Pola karier merupakan pola pembinaan yang menggambarkan alur pengembangan karier. Secara lebih jelas, dalam Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa pola karier adalah pola dasar mengenai urutan penempatan dan/atau perpindahan pegawai dalam dan antar posisi di setiap jenis Jabatan secara berkesinambungan. Pola karier disusun berdasarkan prinsip kepastian, profesionalisme dan transparan. Dalam penyusunan pola karier setiap instansi harus melakukan beberapa tahapan diantaranya melaksanakan Analisis Jabatan, melaksanakan Evaluasi Jabatan, menetapkan Peta Jabatan dan menetapkan Standar Kompetensi Jabatan.

Setiap instansi pemerintah harus menyusun pola karier instansi secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karier nasional. Begitupun Kementerian Pertahanan sebagai salah satu instansi pemerintah harus menyusun dokumen pola karier. Adapun kondisi saat ini, Kementerian Pertahanan hanya memiliki *assessment and development center* sebagai alat ukur untuk menjamin objektivitas, kualitas, transparansi dan akuntabilitas dalam pembinaan kepegawaian di lingkungan Kemhan. *Assessment and Development Center* adalah suatu metode terintegrasi yang mencakup penilaian dan pengembangan kompetensi pegawai. Kementerian Pertahanan belum memiliki dokumen pola karier sesuai dengan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dokumen yang ada saat ini masih merujuk pada Undang-undang sebelumnya yaitu Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Namun apabila pengembangan karier serta pola karier sudah terbentuk secara tepat pada Kementerian Pertahanan, maka akan dapat memunculkan dan membentuk sumber daya manusia yang profesional. Selain mendukung pencapaian tujuan Kementerian Pertahanan, sumber daya pertahanan yang profesional juga dapat mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Salah satu misi pembangunan nasional yang tertuang yang berkaitan dengan pembangunan SDM aparatur negara adalah mewujudkan bangsa yang berdaya saing. Hal ini berkaitan dengan pembangunan SDM aparatur negara karena salah satu arah kebijakannya adalah reformasi birokrasi dan hukum. Dimana pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa berdasarkan hukum serta birokrasi yang profesional dan netral dalam bentuk reformasi kelembagaan birokrasi melalui ASN profesional, berintegritas, dan netral; manajemen kinerja yang handal, efektif dan akuntabel; organisasi dan proses bisnis birokrasi yang responsif dan adaptif; serta pelayanan publik yang berkualitas dan inovatif.

Tidak hanya itu salah satu dari tujuh agenda Pembangunan Nasional yang berkaitan dengan pembangunan SDM aparatur negara yaitu pada agenda pembangunan memperkuat stabilitas Polhukhankam dan Transformasi Publik, dimana negara wajib hadir dalam melayani dan melindungi segenap bangsa, serta menegakkan kedaulatan negara. Adapun sasaran agenda pembangunan tersebut yang terkait dengan pembangunan SDM aparatur yaitu reformasi birokrasi dan tata kelola untuk pelayanan publik yang berkualitas, dengan tujuan terwujudnya kepemimpinan yang baik, bersih, berwibawa yang berdasarkan hukum serta birokrasi yang profesional dan netral. Dengan arah kebijakan diantaranya yaitu memperkuat implementasi manajemen ASN berbasis merit, penataan lembaga dan

proses bisnis organisasi pemerintah berbasis pada pembangunan nasional, penguatan akuntabilitas kinerja dan pengawasan serta memperluas penerapan inovasi dalam pelayanan publik.

Selain reformasi birokrasi dan tata kelola, dalam mendukung pembangunan SDM di Kementerian Pertahanan mengusung isu strategis terkait peningkatan kapasitas pertahanan negara dan stabilitas keamanan nasional yang selanjutnya diturunkan kedalam dokumen Kebijakan Penyelenggaraan Pertahanan Negara Tahun 2020-2024. Isu strategis tersebut menjadi bagian dalam membangun sistem pertahanan dan keamanan negara yang sinergis dan integratif.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 30 ayat (2) menetapkan bahwa usaha pertahanan dan keamanan negara dilaksanakan melalui sistem pertahanan dan keamanan rakyat semesta (Sishankamrata). Sishankamrata didasarkan pada kesadaran terhadap hak dan kewajiban seluruh warga negara serta keyakinan akan kekuatan sendiri. Sishankamrata dilaksanakan dengan melibatkan seluruh rakyat dan menjadi bagian dari segenap sumber daya nasional, sarana dan prasarana nasional, serta seluruh wilayah negara sebagai satu kesatuan pertahanan yang utuh dan menyeluruh dalam tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara. (Jagara Jakumhanneg 2020-2024).

Sesuai dasar tersebut, suatu kebijakan pertahanan negara tidak dapat ditinjau hanya dari perspektif pertahanan semata, namun dalam pengelolaannya merupakan satu kesatuan konseptual pertahanan dan keamanan yang bulat dan utuh serta saling terintegrasi dari setiap kepentingannya. Integrasi komponen pertahanan negara dapat dilakukan dengan tahapan koordinasi, kerjasama, kolaborasi dan interoperabilitas dalam sishankamrata yang merupakan sistem pertahanan bersifat semesta dengan memadukan pertahanan militer dan pertahanan nirmiliter.

Pertahanan militer diselenggarakan untuk menghadapi ancaman militer dengan menempatkan Prajurit TNI sebagai komponen utama yang didukung oleh komponen cadangan dan komponen pendukung. Pertahanan nirmiliter diselenggarakan untuk menghadapi ancaman nonmiliter dengan menempatkan K/L di luar bidang pertahanan sebagai unsur utama, sesuai dengan bentuk dan sifat

ancaman yang didukung oleh unsur-unsur lain dari kekuatan bangsa termasuk TNI dan Pemerintah Daerah (Pemda).

Dalam konteks pembangunan pertahanan negara secara keseluruhan, upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia sebagai bagian dari sumber daya nasional menjadi suatu hal yang tidak terpisahkan terhadap sistem pertahanan negara. Kompleksitas permasalahan pertahanan negara dan semakin variatifnya perkembangan spektrum ancaman tentunya membutuhkan SDM yang handal untuk pelaksanaan ataupun pembuatan kebijakan pertahanan. Negara Indonesia saat ini tidak dapat lagi mengedepankan kekuatan bersenjata dalam menjaga kedaulatannya. Oleh karena itu, diperlukan penguasaan teknologi dan pengembangan SDM dalam mengelola pertahanan. Pengembangan sumber daya manusia tersebut ditujukan kepada TNI sebagai komponen utama, komponen cadangan dan komponen pendukung. (Jagara Jakumhanneg 2020-2024).

Berdasarkan data dari Laporan Kekuatan Personil dan Rencana Kebutuhan Prajurit TNI yang dilaksanakan oleh Direktorat Sumber Daya Manusia Ditjen Kuathan Kemhan, bahwa dari tahun 2015 - 2019 mengenai penyediaan tenaga sumber daya manusia komponen utama pertahanan negara (Prajurit TNI) setiap tahunnya mengalami kenaikan, dimana jumlah penyediaan Prajurit TNI dari tahun 2015 berjumlah 13.620 personil, di tahun 2019 menjadi 19.557. Kemudian, mengenai Prajurit TNI yang pensiun dari tahun 2015-2019 mengalami kenaikan, dimana prajurit TNI yang pensiun dari tahun 2015 berjumlah 11.792 personil, dan pada tahun 2019 menjadi 12.771 personil. Adapaun, terkait dengan kekuatan prajurit TNI yang masih aktif dari tahun 2015 berjumlah 415.815 personil, tahun 2016 jumlah 415.861 personil, tahun 2017 jumlah 418.684 personil, 2018 jumlah 423.588 personil, serta 2019 jumlah 421.158 personil. Untuk dapat menyederhanakan data tersebut, dapat dilihat tabel sebagai berikut mengenai data kekuatan SDM Pertahanan.

Tabel 1.1
Data Kekuatan SDM 2015-2019

No	Tahun	Kekuatan (<i>Eksisting</i>)	Penyediaan tenaga prajurit TNI	Pensiun
1	2015	415.815	13.620	11.792
2	2016	415.861	14.440	11.854
3	2017	418.684	14.676	11.586
4	2018	423.588	16.961	12.719
5	2019	421.158	19.557	12.771

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

Disamping itu, Indonesia dengan populasi terbesar keempat di dunia, jelas diuntungkan karena memiliki SDM yang melimpah. Sehingga, peluang terhadap pemanfaatan komponen cadangan dan komponen pendukung pertahanan sangat besar apabila dikelola secara optimal oleh pihak pemangku kebijakan. Indonesia pun saat ini mendapatkan bonus demografi, dimana angkatan muda produktifnya kini berada dalam jumlah terbesar, sementara usia muda semakin kecil dan usia lanjut masih belum banyak. Jumlah usia angkatan kerja (15- 64 tahun) pada 2020-2030 akan mencapai 70%. Tiga Kondisi ini merupakan peluang emas bagi Indonesia dalam mengejar pertumbuhan ekonomi dan membangun pertahanan.

Dari perspektif sumber daya manusia (SDM) dalam manajemen pertahanan, dapat dilihat bahwa pengembangan sumber daya manusia yang berkompetensi akan berpengaruh pada kerangka pengembangan kekuatan pertahanan, dimana dibutuhkan adanya sebuah mekanisme baru pada tingkat Kebijakan maupun tingkat Operasional berupa penataan Sumber daya manusia sebagai sebuah asset (capital) yang mampu berkembang secara dinamis berdasarkan lingkungan strategisnya.

Kementerian Pertahanan sebagai institusi publik penyelenggaraan pertahanan negara memiliki kewenangan dalam membuat kebijakan pertahanan negara. Kebijakan pembangunan pertahanan negara tahun 2020-2024 dititikberatkan pada hal-hal yang meliputi pembangunan karakter bangsa, postur

pertahanan negara, kelembagaan, wilayah pertahanan, teknologi pertahanan, industri pertahanan, dan kerja sama internasional. Kebijakan pengembangan sumber daya manusia masuk kedalam postur pertahanan negara. Pembangunan postur pertahanan negara terdiri atas pembangunan postur pertahanan militer dan pertahanan nirmiliter. Titik berat pembangunan postur pertahanan negara diantaranya adalah pengembangan sumber daya manusia yang profesional, unggul dan tercapainya interoperabilitas melalui koordinasi, kerja sama, kolaborasi, serta integrasi antara pertahanan militer dan pertahanan nirmiliter dalam rangka Sishankamrata.

Pengembangan sumber daya manusia tersebut sebagai langkah dalam menjawab tantangan yang terjadi saat ini dan tantangan yang diperkirakan akan datang. Tantangan tersebut adalah: (1) Perubahan yang sangat cepat terjadi pada kebijakan pengembangan sumber daya manusia. Dengan adanya perubahan tersebut setiap instansi dituntut agar lebih flexible. (2) Pembagian kewenangan antar instansi yang memiliki tugas dan fungsi pengembangan sumber daya manusia seperti Komisi ASN, BKN, Kemenpan RB dll, seluruh instansi tersebut berlomba-lomba mengeluarkan kebijakan yang harus diterapkan oleh seluruh Kementerian/Lembaga. dan (3) Budaya organisasi negatif yang sejak dulu diterapkan cenderung sulit untuk dirubah.

Untuk dapat mewujudkan sumber daya manusia yang profesional dan unggul dalam bidang pertahanan, maka Kementerian Pertahanan selaku pemangku kebijakan dituntut untuk memiliki kesiapan yang baik dalam melaksanakan tujuan tersebut. Kesiapan yang sangat penting sebagai organisasi publik selain dalam anggaran dan regulasi yang memadai adalah dalam hal sumber daya manusia yang ada di lingkungan internal Kemhan itu sendiri. SDM di Kemhan sebagian besar berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) Kemhan yang berasal dari Prajurit Tentara Nasional Indonesia dan warga sipil untuk menduduki jabatan struktural maupun jabatan fungsional.

Paradigma saat ini di dalam proses pemerintahan mengenai struktur jabatan telah mengalami perubahan, dimana pemerintahan melakukan penyederhanaan

jabatan struktural dan juga peningkatan jabatan fungsional. Hal ini dikarenakan jabatan fungsional lebih menghargai keahlian. Jabatan fungsional pada hakekatnya adalah jabatan teknis yang tidak tercantum dalam struktur organisasi, namun sangat diperlukan dalam tugas-tugas pokok organisasi. Karena pada dasarnya jabatan fungsional mengacu terhadap sebuah profesionalisme, serta keahlian/dan atau keterampilan tertentu yang bersifat mandiri. Sehingga, jabatan fungsional dipercayakan kepada pihak-pihak yang dianggap mampu untuk mengemban tugas secara profesional.

Di lingkungan internal Kementerian Pertahanan, jabatan fungsional diatur dalam Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 59 tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Tertentu dan Fungsional Umum Kementerian Pertahanan. Dari Permenhan Nomor 59 tahun 2014 mengenai jabatan fungsional, dapat diketahui bahwa terdapat jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum yang pada tahun 2016 menjadi jabatan pelaksana di Kemhan. Jabatan fungsional tertentu pada pelaksanaan tugasnya di dasarkan atas keahlian dan atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri yang kenaikan pangkatnya di dasarkan pada angka kredit. Sedangkan, jabatan fungsional umum (pelaksana) pada pelaksanaan tugasnya bersifat pelayanan administratif (supporting) dan terdapat di setiap unit organisasi Kementerian Pertahanan. Jabatan Fungsional Tertentu dan Fungsional Umum dapat diduduki oleh pegawai yang berasal dari Tentara Nasional Indonesia atau Pegawai Negeri Sipil sesuai kebutuhan selama belum terpenuhinya angka kredit sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kondisi saat ini mengenai jumlah pegawai pada jabatan fungsional tertentu dan fungsional umum (pelaksana) di lingkungan Kemhan berdasarkan Daftar Susunan Personil dapat dilihat di dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.2
Daftar Susunan Personil Jabatan Fungsional

No	Bagian	Jumlah		Jumlah Total
		Fungsional Tertentu	Fungsional Umum (Pelaksana)	
1	2	3	4	5
1	SETJEN			1.692
	FUNGSIONAL	206	-	
	PELAKSANA	-	1.486	
2	ITJEN			244
	FUNGSIONAL	87	-	
	PELAKSANA	-	157	
3	DITJEN STRAHAN			379
	FUNGSIONAL	70	-	
	PELAKSANA	-	309	
4	DITJEN RENHAN			338
	FUNGSIONAL	64	-	
	PELAKSANA	-	274	
5	DITJEN POTHAN			364
	FUNGSIONAL	73	-	
	PELAKSANA	-	291	
6	DITJEN KUATHAN			370
	FUNGSIONAL	73	-	
	PELAKSANA	-	297	
7	BALITBANG			397
	FUNGSIONAL	135	-	
	PELAKSANA	-	262	

No	Bagian	Jumlah		Jumlah Total
		Fungsional Tertentu	Fungsional Umum (Pelaksana)	
1	2	3	4	5
8	BADIKLAT			515
	FUNGSIONAL	143	-	
	PELAKSANA	-	372	
9	BARANAHAN			459
	FUNGSIONAL	85	-	
	PELAKSANA	-	374	
10	BAINSTRAHAN			474
	FUNGSIONAL	101	-	
	PELAKSANA	-	373	
11	PUSLAPBINKU-HAN			160
	FUNGSIONAL	7	-	
	PELAKSANA	-	153	
12	PUSLAIK			120
	FUNGSIONAL	13	-	
	PELAKSANA	-	107	
13	PUSDATIN			253
	FUNGSIONAL	83	-	
	PELAKSANA	-	170	
14	PUSREHAB			214
	FUNGSIONAL	55	-	
	PELAKSANA	-	159	
JUMLAH		1.195	4.784	5.979

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

Dari data tabel tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah keseluruhan pejabat fungsional tertentu dan pejabat fungsional umum (pelaksana) pada satuan kerja setingkat eselon 1 di Kemhan berjumlah sebesar 5.979 personil dengan rincian pejabat fungsional tertentu berjumlah 1.195 personil dan pejabat fungsional umum berjumlah 4.784 yang terdiri dari Prajurit Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil.

Dalam rangka menyikapi perubahan paradigma saat ini mengenai struktur organisasi dan tata kerja. Jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Pertahanan dituntut untuk memiliki kompetensi yang unggul dan profesional. Dengan harapan jabatan fungsional kedepannya dapat menjalankan sistem pemerintahan yang cepat dan tepat didalam mengikuti perubahan, baik perubahan modernisasi ataupun kebutuhan dalam menjalankan tugas pokok organisasi. Oleh sebab itu, jabatan fungsional harus lebih diperkuat dan ditingkatkan baik dari penghargaan, finansial serta jenjang karir yang baik. Dengan melakukan pemberdayaan yang lebih pada jabatan fungsional, akan memberikan dampak terhadap tingkat profesionalisme para pegawai ASN dan kinerja birokrasi.

Akan tetapi, mengenai profesionalisme pegawai khususnya pada jabatan fungsional di lingkungan Kemhan terdapat kesenjangan antara harapan (*das sollen*) dengan kenyataan (*das sein*), antara kebutuhan dengan yang tersedia, dan antara yang seharusnya dengan yang ada, sehingga menimbulkan adanya suatu permasalahan. Permasalahan tersebut berada pada Jabatan Fungsional Umum yaitu pada Jabatan Analis yang diduduki oleh Tentara Nasional Indonesia (TNI). Jabatan Analis berdasarkan aturan dari Permenhan Nomor 59 tahun 2014 mempunyai tugas menyusun, menelaah dan menganalisa obyek kerja di bidang tugasnya sesuai tingkat kompetensinya sebagai bahan kebijakan bagi unsur pimpinannya sesuai dengan prosedur yang berlaku agar pekerjaan dapat diselesaikan secara berdayaguna serta hasil guna sesuai sasaran yang diharapkan.

Permasalahan lainnya yang sangat berkaitan dengan profesionalisme adalah jabatan analis yang diduduki oleh TNI belum mempunyai standar pengukuran

kinerja, sehingga dalam menghasilkan output dan *outcome* pekerjaannya tidak terukur. Tidak hanya itu, Jabatan Analis yang diduduki oleh TNI juga tidak memiliki jenis pendidikan dan pelatihan seperti halnya jabatan lainnya. Sehingga jabatan tersebut belum bisa dikembangkan. Permasalahan lainnya yang sampai saat ini sudah menjadi budaya organisasi yakni, Jabatan Analis tersebut cenderung dijadikan sebagai jabatan untuk menampung pegawai yang sudah memenuhi secara pangkat militer dan golongan, namun belum memiliki jabatan.

B. Fokus Permasalahan

Fokus permasalahan yang dihadapi oleh pejabat analis di Kemhan adalah dalam hal pengembangan karier pegawai. Pengembangan karier pegawai yang sistematis, kontinyu dan optimal diarahkan untuk membentuk pegawai PNS yang profesional. Apabila dalam pengembangan karier pegawai tersebut mengalami suatu permasalahan, tentunya pemenuhan dari kualitas SDM khususnya terkait dengan jabatan analis menjadi tidak optimal dalam rangka membentuk SDM yang profesional dan unggul untuk menjalankan tujuan, tugas dan fungsi dari organisasi. Berdasarkan observasi awal, penulis menemukan beberapa indikasi masalah yang menjadi penyebab dari adanya suatu permasalahan berkaitan dengan pengembangan karier pegawai pada jabatan fungsional umum (pelaksana) analis di lingkungan Kemhan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kurang jelasnya pola karir Jabatan Analis.

Untuk memenuhi standar kompetensi dan meningkatkan profesionalisme PNS yang menduduki jabatan fungsional analis, diperlukan pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang terencana, profesional sesuai dengan kompetensinya dalam standar pendidikan dan pelatihan yang berkualitas. Umumnya, pada jabatan fungsional analis memiliki 4 jenjang karir yaitu jenjang fungsional tingkat ahli pertama, ahli muda, ahli madya dan ahli utama. Namun, pada jabatan analis hanya memiliki 2 jenjang karir yaitu jenjang ahli muda dan ahli madya. Bahkan, di beberapa bidang tertentu, Jabatan Analis tidak memiliki jenjang jabatan. Sehingga, kejelasan

mengenai pola karir pada jabatan fungsional analis menjadi tidak optimal, dan apabila terus berlanjut, akan berpengaruh terhadap kualitas dan profesionalisme kerja.

2. Kurang jelasnya regulasi yang mengatur Jabatan Analis.

Tugas dan fungsi yang dilaksanakan oleh PNS sangat bergantung kepada aturan yang berlaku. Apabila aturan mengenai tugas dan fungsi yang tidak memadai maka tujuan dari organisasi tidak akan tercapai. Sehingga, aturan dianggap penting terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi PNS. Terkait dengan jabatan analis bahwa aturan yang berlaku saat ini kurang mendukung terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi pada jabatan tersebut. Dalam Permenhan No.59 tahun 2019 tidak diatur lebih lanjut mengenai Jabatan Analis. Sehingga, tugas, fungsi, status jabatan dan kedudukan serta sistem karir bagi Jabatan Analis kurang begitu jelas. Sebagai pembanding, dapat dijelaskan dengan adanya Permenhan nomor 14 tahun 2010 yang membahas tentang pedoman pelaksanaan jabatan fungsional kataloger dan angka kreditnya. Kemudian aturan dari Permenpan-RB nomor 7 tahun 2016 mengenai jabatan fungsional analis pertahanan negara. Kataloger dan Analis Pertahanan Negara merupakan jabatan fungsional di lingkungan Kemhan yang memiliki regulasi yang jelas.

3. Kejelasan mengenai instansi pembina.

Instansi pembina jabatan fungsional adalah instansi Pemerintah yang bertugas membina suatu jabatan fungsional menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain dari membina Jabatan Fungsional, instansi pembina memiliki kewenangan dalam memberlakukan regulasi yang berkaitan dengan Jabatan Fungsional tertentu. Berdasarkan hasil dari observasi awal penulis, bahwa Jabatan Analis di Kemhan tidak memiliki instansi pembina. Sebagai pembanding dengan Jabatan Fungsional Kataloger yang instansi pembina nya adalah Kemhan itu sendiri, sedangkan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian, instansi pembinanya adalah Badan Kepegawaian Negara. Dengan tidak adanya instansi pembina, proses

pelaksanaan tugas dan fungsi serta pengembangan pada karir di Jabatan Fungsional Analis akan semakin terhambat.

Berdasarkan fokus masalah tersebut, penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut mengenai Pengembangan Karir Pegawai, khususnya pada Jabatan Fungsional Analis di lingkungan Unit Organisasi Kemhan dalam bentuk penelitian yang berjudul:

“Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Dalam Rangka Profesionalisme Pegawai (Studi Kasus Pada Unit Organisasi Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Tahun 2021)”.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti merumuskan identifikasi masalah yang menjadi pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan karier Jabatan Fungsional Analis Pada Unit Organisasi Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Tahun 2021?
2. Bagaimana profesionalisme Jabatan Fungsional Analis Pada Unit Organisasi Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Tahun 2021?
3. Strategi apa saja yang perlu dilakukan dalam pengembangan karier jabatan fungsional analis?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- a. Menggambarkan bagaimana pengembangan karier Jabatan Fungsional Analis Pada Unit Organisasi Kementerian Pertahanan Republik Indonesia serta mengidentifikasi

faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier dan profesionalisme pegawai pada jabatan fungsional analis.

- b. Mengetahui dan menggambarkan bagaimana profesionalisme pegawai pada jabatan fungsional analis.
- c. Merumuskan strategi yang perlu dilakukan dalam pengembangan karier jabatan fungsional analis.

2. Manfaat Penelitian.

a. Akademis.

Hasil dari penelitian ini diharapkan nantinya dapat memberikan manfaat bidang akademis sebagai salah satu tambahan hasil penelitian di ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Aparatur Khususnya dalam kajian Pengembangan Karir Pegawai.

b. Praktis

Memberikan kontribusi dalam pengembangan model/kebijakan pengembangan karir yang konsisten dan implikasinya terhadap kualitas dan kinerja pegawai.

c. Stakeholder Kemhan.

Hasil dari penelitian ini di harapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan bagi pihak Kementerian Pertahanan serta *Stakeholder* yang terlibat di dalamnya dalam mengembangkan karir pegawai. Sehingga, dapat dijadikan referensi serta masukan yang akan melakukan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengembangan karir pegawai.

d. Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta sebagai salah satu syarat menyelesaikan tugas akhir dalam mendapatkan gelar Magister pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Lembaga Administrasi Negara.