

Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Jabatan Fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia

Andi Setiawan¹, Muhammad Ersan Pamungkas¹, Neneng Sri Rahayu³, Asropi⁴

Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2,3,4}

andi.2444021042@stialan.ac.id¹, ersanpamungkas83@gmail.com²,

neneng.rdwn@gmail.com³, asropi@stialan.ac.id⁴

Abstract

This study explores the implementation of talent management in the development of the functional position of Sandiman (cryptographic personnel) at the Attorney General's Office of the Republic of Indonesia. Using a qualitative-descriptive method and a case study approach, data were collected through documentation and semi-structured interviews with both HR officers and Sandiman personnel across various levels of the organization. The findings indicate that talent management for Sandiman has not been optimally implemented due to misalignments between job duties at the Attorney General's Office and those defined by formal regulations, lack of career path clarity, limited institutional coordination with the National Cyber and Crypto Agency, and absence of a systematic talent pool. Drawing on the Resource-Based View (RBV), Human Capital Theory, AMO Framework, and Person-Job Fit Theory, this study underscores the need for harmonized regulations, strategic talent mapping, and stronger organizational support to ensure the strategic role of Sandiman in national legal and cyber intelligence functions. This research contributes to the discourse on public sector talent management by offering a contextual analysis of functional civil service positions in law enforcement institutions.

Keywords: talent management, functional position, Sandiman, Attorney General's Office, public sector HR

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) yang unggul merupakan salah satu komponen paling strategis dalam organisasi, termasuk dalam konteks organisasi pemerintah. SDM yang unggul tidak hanya diartikan sebagai individu yang memiliki kompetensi teknis dan kemampuan profesional yang tinggi, tetapi juga karakter yang baik, integritas, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendekatan *resource-based view* (RBV) dalam teori manajemen strategis, yang menempatkan SDM sebagai keunggulan kompetitif yang sulit ditiru dan dapat menjadi sumber keunggulan berkelanjutan (Barney, 1991).

Dalam organisasi pemerintah, peran SDM sangat krusial karena mereka merupakan pelaksana utama kebijakan dan layanan publik. Keberhasilan suatu institusi pemerintahan sangat ditentukan oleh kapasitas, kapabilitas, serta komitmen para pegawainya dalam menjalankan fungsi organisasi secara efektif. Hal ini sesuai dengan pandangan *General System Theory* yang dikemukakan oleh Ludwig von Bertalanffy (1968), yang menekankan bahwa setiap komponen dalam sistem harus bekerja secara terintegrasi dan harmonis agar sistem tersebut berfungsi optimal. Dengan kata lain, sistem kelembagaan, regulasi, dan kebijakan yang baik akan sulit memberikan hasil optimal tanpa ditopang oleh SDM yang kompeten dan berkinerja tinggi.

Selain itu, Human Capital Theory yang diperkenalkan oleh Becker (1993) menegaskan bahwa SDM bukan sekadar biaya, tetapi merupakan investasi jangka panjang yang bernilai ekonomi. SDM yang dikembangkan dengan baik melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara signifikan. Oleh karena itu, pembangunan kapasitas dan pengembangan profesionalitas pegawai merupakan strategi penting untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan daya saing organisasi pemerintah.

Tingginya kompetensi dan profesionalisme SDM memungkinkan organisasi tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menghadirkan layanan publik yang inovatif, adaptif, dan responsif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat. Ini mencerminkan pendekatan *new public management* (NPM), yang menekankan efisiensi, hasil (output dan outcome), serta orientasi pada kinerja sebagai prinsip tata kelola pemerintahan yang modern (Hood, 1991).

Dalam konteks administrasi publik, pengembangan SDM dipandang sebagai kebutuhan strategis yang tidak bisa ditunda. Menurut Ulrich dkk. (2012), pengembangan kapabilitas SDM merupakan kunci agar organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal yang dinamis serta memenuhi tuntutan *stakeholders* yang semakin kompleks. Oleh karena itu, organisasi pemerintah perlu merancang strategi pengembangan SDM yang komprehensif, mencakup aspek rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, hingga sistem penghargaan berbasis kinerja.

Secara umum, pengembangan SDM dalam organisasi—termasuk di sektor publik—dapat dipahami melalui dua landasan utama: pendekatan berbasis kompetensi dan pendekatan berbasis talenta.

Pendekatan kompetensi menitikberatkan pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (knowledge, skills, attitude/KSA) yang relevan dengan tuntutan jabatan. McClelland (1973) memperkenalkan konsep *competency-based selection* yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Boyatzis (1982) dan Spencer & Spencer (1993) menjadi *competency models*—kerangka perilaku kunci yang terbukti memengaruhi kinerja superior. Adapun Armstrong (1977) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi memerlukan kombinasi pendidikan formal, pelatihan terstruktur, *job rotation*, *coaching*, dan program kepemimpinan agar kapabilitas individu meningkat secara strategis dan terukur. Dengan memastikan setiap pegawai memenuhi standar kompetensi inti dan teknis, organisasi memperoleh *line-of-sight* yang jelas antara investasi pelatihan dan peningkatan kinerja.

Sementara itu, pendekatan talenta (*strategic talent management*) berfokus pada identifikasi, pengembangan, dan retensi individu berpotensi tinggi yang diproyeksikan menempati peran kritis (Collings & Mellahi, 2009). Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod (2001) menyebut proses ini sebagai *the war for talent*, menekankan bahwa talenta—hasil sinergi kompetensi, motivasi intrinsik, dan peluang—menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Konsep diferensiasi karyawan (*talent segmentation*) dari Lepak & Snell (1999) lebih lanjut menunjukkan bahwa talenta strategis harus mendapatkan perlakuan pengelolaan yang berbeda agar nilai tambahnya optimal.

Dengan mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut, organisasi pemerintah dapat membangun SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kapasitas kepemimpinan, inovasi, dan agility tinggi. Sinergi kompetensi–talenta memungkinkan institusi publik beradaptasi cepat terhadap perubahan kebijakan, tuntutan digitalisasi, dan harapan masyarakat, sehingga kinerja organisasi dapat meningkat secara berkelanjutan.

Manajemen talenta di instansi pemerintah memang merupakan pendekatan pengelolaan SDM yang masif diadopsi di Tanah Air dewasa ini. Manajemen talenta di instansi pemerintah juga telah menjadi perhatian publik yang ditandai dengan pernyataan Presiden dalam pidato pelantikan Presiden dan Wakil Presiden pada tanggal 20 Oktober 2019 silam. Hal ini kemudian menjadi momentum besar bagi perhatian instansi pemerintah untuk mendorong percepatan penerapan manajemen talenta dalam mendukung pengelolaan SDM di instansi pemerintah. Manajemen talenta di instansi pemerintah juga tidak dapat dipisahkan dalam sistem pengelolaan SDM untuk menjamin kualitas pengembangan karier ASN.

Kerangka pengembangan karier ASN terkait erat dengan perkembangan sistem merit yang diadopsi oleh pemerintah melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pengembangan karier ASN sendiri merupakan skema pengelolaan SDM di instansi pemerintah dalam rangka menjamin tersedianya kualitas ASN terbaik dalam mendukung tata kelola pemerintahan serta tercapainya tujuan pembangunan nasional. Pengelolaan SDM di instansi pemerintah dilaksanakan secara adil, kompetitif, dan objektif sesuai dengan berdasarkan pada kualifikasi berdasarkan syarat jabatan, kompetensi berdasarkan standar kompetensi jabatan, dan kinerja berdasarkan nilai capaian kinerja.

Salah satu organisasi pemerintah yang terus menjalankan manajemen talenta dalam rangka SDM adalah Kejaksaan Republik Indonesia - yang selanjutnya disebut Kejaksaan. Kejaksaan merupakan lembaga pemerintahan di Indonesia dengan fungsi kekuasaan kehakiman yang menjalankan kekuasaan negara di bidang penuntutan, serta kewenangan lain berdasarkan undang-undang. Dengan fungsinya yang strategis ini, Kejaksaan dituntut untuk terus berperan aktif dalam penegakan supremasi hukum, perlindungan kepentingan umum, penghormatan hak asasi manusia, serta pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Kebebasan dan kemandirian Kejaksaan dalam menjalankan fungsi, tugas, dan wewenangnya dijamin oleh undang-undang, terbebas dari pengaruh kekuasaan pemerintah maupun pihak lain (Pasal 2 ayat 2 Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2004). Undang-Undang No. 16 Tahun 2004 menempatkan Kejaksaan sebagai elemen sentral dalam ketahanan nasional. Posisi Kejaksaan sebagai penghubung antara penyidikan dan persidangan, serta sebagai pelaksana putusan pengadilan, menjadikannya *dominus litis*—pengendali proses perkara. Hanya Kejaksaan yang berwenang menentukan kelayakan suatu kasus untuk diajukan ke pengadilan berdasarkan bukti-bukti yang sah menurut hukum acara pidana. Dengan fungsinya yang strategis ini, maka Kejaksaan dituntut untuk memiliki SDM yang andal dan profesional yang dapat mendukung tugas dan fungsi Kejaksaan secara optimal dan efektif.

Adapun manajemen talenta di Kejaksaan juga diterapkan di salah satu jabatan fungsional yang ada di dalamnya yakni Jabatan Fungsional Sandiman. Sandiman mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggung jawab dan wewenang melakukan pengamanan informasi, pengamanan siber, dan persandian. Instansi pembina Jabatan Fungsional Sandiman adalah Badan Siber Dan Sandi Negara. Sesuai dengan Pasal 6 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2021 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Sandiman, disebutkan beberapa kompetensi umum dan teknis di antaranya manajemen keamanan siber dan persandian, penilaian keamanan teknologi informasi, intelijen siber, monitoring keamanan jaringan, forensik digital, dan sebagainya. Hal ini membuat peran Sandiman di Kejaksaan menjadi penting, terutama di bidang Intelijen dan sejalan antara kompetensi Sandiman dengan ruang lingkup Direktorat V. Kegiatan Sandiman diatur di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional Sandiman.

Sejauh ini, jumlah Sandiman yang ada di Kejaksaan sampai dengan tahun 2024 mencapai 125 orang, dengan rincian 37 Sandiman ditempatkan di Kejaksaan Agung dan 88 (delapan puluh delapan) Sandiman tersebar di Kejaksaan Tinggi/Negeri. Jumlah Sandiman yang terbatas ini sebetulnya tidak sebanding dengan kegiatan bidang intelijen yang ada di Kejaksaan Agung maupun Kejaksaan Tinggi/Negeri sehingga diperlukan lebih banyak Sandiman untuk mendukung tugas dan fungsi bidang Intelijen baik di Kejaksaan Agung maupun di Kejaksaan Tinggi/Negeri.

Sandiman merupakan sebuah jabatan fungsional yang memiliki tugas teknis dalam kegiatan persandian dan keamanan informasi di pemerintah. Jabatan ini termasuk dalam rumpun penyidik dan detektif yang bertugas melaksanakan kebijakan persandian, analisis, riset dan manajemen persandian. Kegiatan Sandiman dimulai sejak tahun 1946 dengan berdirinya organisasi sandi di Kementerian Pertahanan yang saat itu dikenal dengan Bagian Code Kementerian Pertahanan Bagian B (Intelijen). Seiring dengan itu, Lembaga Sandi Negara sendiri didirikan pada 4 April 1946 sebagai Dinas Kode Kementerian Pertahanan, kemudian berkembang menjadi Djawatan Sandi pada 1949, dan berubah menjadi Lembaga Sandi Negara pada 1972.

Pada tahun 2017, Lembaga Sandi Negara resmi berubah menjadi Badan Siber dan Sandi Negara yang merupakan transformasi dan peleburan dari Lembaga yang sudah ada yaitu Lembaga Sandi Negara dan Direktorat Keamanan Informasi serta Direktorat Jenderal Aplikasi Informatika Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemenkominfo). Khususnya di Kejaksaan, Sandiman mulai diperbantukan pada tahun berperan sebagai/memegang peranan penting terhadap tugas pokok dan fungsi Kejaksaan, khususnya dalam pelaksanaan kebijakan, serta melaksanakan pemantauan, analisis, evaluasi dan pelaporan di bidang teknologi informasi dan produksi intelijen. Dan juga Sandiman terlibat dalam kegiatan intelijen yang berkaitan dengan teknologi informasi.

Dengan peran penting yang dimainkan Sandiman, maka manajemen talenta dibutuhkan dalam rangka mengelola jabatan fungsional ini, mulai dari analisa kebutuhan, identifikasi talenta, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi dan pemantauan dan dengan adanya manajemen talenta ini diharapkan kebutuhan Sandiman di Kejaksaan terpenuhi mulai dari Kejaksaan Agung, Kejaksaan Tinggi, dan Kejaksaan Negeri.

Akan tetapi, manajemen talenta untuk pengembangan jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan belum optimal karena banyaknya kendala dalam, misalnya, regenerasi personil Sandiman, belum adanya peta jabatan yang disetujui oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB), serta banyaknya kegiatan Sandiman sesuai Permenpan yang tidak sesuai dengan kegiatan Sandiman di Kejaksaan. Masih juga ditemukan beberapa calon Sandiman yang belum bisa menjadi Sandiman dikarenakan peta jabatan yang belum disetujui oleh Kemenpan RB sehingga jumlah Sandiman di Kejaksaan semakin lama semakin berkurang karena banyak Sandiman yang telah memasuki masa pensiun. Pengembangan Sandiman yang masih belum optimal juga mengharuskan Sandiman yang saat ini ada bekerja lebih banyak lagi dikarenakan hingga saat ini Sandiman di Kejaksaan semakin berkurang.

Bertolak dari uraian tersebut di atas, penelitian ini mencoba menganalisis mengapa manajemen talenta bagi jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan belum optimal.

KAJIAN LITERATUR

Talenta

Istilah “talenta” berasal dari bahasa Yunani *talanton* yang pada awalnya digunakan untuk menunjukkan satuan atau ukuran (Gallardo et al., 2020). Dalam tradisi Latin, istilah ini juga dikenal sebagai *talentum*, yang berarti karunia atau anugerah (Descu, 2012). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, “talenta” tidak lagi hanya dipahami sebagai bakat bawaan, tetapi lebih luas sebagai kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, motivasi, dan kapasitas untuk berkontribusi secara luar biasa terhadap organisasi.

Talenta dapat dimaknai sebagai individu dengan kemampuan dan keterampilan unik yang mampu melakukan suatu tugas dengan lebih baik dari rata-rata atau melebihi ekspektasi organisasi (Descu, 2012). Scaringella dan Malaeb (2014) dalam Mohammed et al. (2020b) menegaskan bahwa talenta adalah kapasitas bawaan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan cepat, berpikir secara kreatif, dan menunjukkan performa unggul dalam konteks tertentu.

Lebih lanjut, Mubarik et al. (2018) dalam Mujtaba dan Mubarik (2022) menyatakan bahwa talenta mencakup tidak hanya kompetensi teknis, tetapi juga dorongan intrinsik untuk belajar, berkembang, dan berinovasi. Hal ini sejalan dengan pendekatan *competency-based talent management*, yang menekankan pentingnya mengidentifikasi dan mengembangkan kombinasi dari hard dan soft skills yang relevan secara strategis.

Dalam konteks organisasi global, talenta unggul adalah mereka yang memiliki keunggulan teknis dan profesional, pemahaman lintas budaya, serta kemampuan adaptasi yang tinggi (Mujtaba & Mubarik, 2022; Alziari, 2017). Talenta semacam ini tidak hanya menjadi aset organisasi, melainkan juga merupakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Murongazvombo (2015) menegaskan bahwa talenta merupakan elemen kunci dalam kesuksesan organisasi, baik dalam jangka pendek melalui pencapaian target operasional

maupun jangka panjang melalui keberlanjutan organisasi (Mohammed et al., 2020b). Perspektif ini diperkuat oleh pendekatan *human capital theory* yang memandang talenta sebagai modal organisasi yang harus dilindungi, dikembangkan, dan diberdayakan secara strategis.

Naim dan Lenka (2017) menggambarkan individu bertalenta sebagai karyawan berkinerja tinggi yang memiliki peran vital dalam inovasi, pengambilan keputusan, dan penciptaan nilai tambah bagi organisasi. Dalam konteks ini, manajemen talenta bukan hanya tentang menarik talenta terbaik, tetapi juga menciptakan sistem pengembangan dan retensi yang berkelanjutan.

Manajemen Talenta di Sektor Publik

Manajemen talenta kini diakui sebagai pilar strategis pengembangan SDM unggul, termasuk di instansi pemerintah Indonesia. Dalam kerangka Human Capital Theory, investasi pada pendidikan dan pelatihan aparatur sipil dipandang meningkatkan produktivitas serta kinerja pelayanan publik (Becker, 1964). Lewis dan Heckman (2006) memaknai manajemen talenta sebagai proses terpadu—dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan—yang memastikan pegawai berkembang ke arah yang lebih baik. Rampersad (2006) menekankan dimensi perencanaan suksesi, realisasi pengembangan diri, dan pemanfaatan talenta secara optimal agar potensi karyawan benar-benar menjadi modal unggul organisasi.

Pada sektor publik, praktik ini perlu disejajarkan dengan Public Service Motivation (PSM) yang menaruh perhatian pada orientasi pro-sosial pegawai (Perry & Wise, 1990) dan New Public Management yang menuntut efisiensi, efektivitas, serta orientasi hasil (Hood, 1991). Secara teoritis, Resource-Based View (RBV) menyatakan bahwa talenta unik—langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan—menjadi sumber keunggulan kompetitif bahkan di birokrasi (Barney, 1991). Lebih jauh, Strategic Talent Management Framework (Collings & Mellahi, 2009) menegaskan pentingnya identifikasi posisi kunci (*pivotal positions*) yang secara tidak proporsional memengaruhi penciptaan *public value* (Moore, 1995). Sejalan dengan pandangan tersebut, Berger (2008) menguraikan manajemen talenta sebagai “bahan bakar” organisasi untuk meraih keunggulan melalui:

1. Mengidentifikasi jalur karier dan paket imbal jasa bagi *super-keepers*, sehingga *role-model* berkinerja tinggi tetap mendukung pencapaian misi organisasi.
2. Menentukan posisi-posisi kunci dan memastikan tersedianya kandidat pengganti yang memenuhi standar kompetensi guna menjaga keberlangsungan birokrasi.
3. Melakukan segmentasi *talent pool* (*super-keeper*, *keeper*, *solid citizen*, *misfit*) agar investasi pengembangan menjadi lebih tepat sasaran.

Model segmentasi ini selaras dengan konsep War for Talent (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) yang menempatkan talenta sebagai aset krusial di tengah persaingan perekrutan nasional. Dengan demikian, penerapan manajemen talenta di sektor publik harus holistik—mengintegrasikan aspek motivasi, kompetensi, dan peluang (kerangka *Ability–Motivation–Opportunity*; Appelbaum et al., 2000)—agar birokrasi mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan, teknologi, dan tuntutan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif-deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Creswell (2018) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami dan menginterpretasikan fenomena sosial melalui pendekatan yang mendalam dan holistik, sehingga cocok untuk meneliti mengapa manajemen talenta Jabatan Fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia belum optimal. Pendekatan studi kasus secara khusus melibatkan investigasi mendalam terhadap individu, kelompok, organisasi, atau bahkan individu tertentu, sehingga sangat cocok untuk penelitian ini karena berupaya mengidentifikasi mengapa manajemen talenta bagi pejabat fungsional Sandiman di Kejaksaan belum optimal. Data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui dokumentasi terkait yang relevan seperti laporan organisasi, dokumen resmi, dan literatur ilmiah yang relevan, serta wawancara semi-terstruktur yang dilakukan secara tatap muka atau melalui Zoom atau WhatsApp dengan sejumlah informan seperti yang tersaji dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Daftar Informan Penelitian

No	Informan	Alasan Pemilihan
1.	Anonymous 1	Seksi Manajemen SDM Sandi dan SDM Lainnya di Kejaksaan Agung
2.	Anonymous 2	Pelaksana Manajemen SDM Sandi dan SDM Lainnya di Kejaksaan Agung
3.	Anonymous 3	Sandiman di Kejaksaan Agung
4.	Anonymous 4	Sandiman di Kejaksaan Tinggi
5.	Anonymous 5	Sandiman di Kejaksaan Tinggi
6.	Anonymous 6	Sandiman di Kejaksaan Negeri

Pemilihan informan yang dibagi ke dalam dua kategori, yakni pemangku jabatan fungsional Sandiman dan petugas kepegawaian/SDM. Pembagian informan bertujuan untuk mencapai triangulasi data dan meminimalkan bias serta memastikan pemahaman yang komprehensif tentang manajemen talenta Jabatan Fungsional Sandiman di Kejaksaan dan menemukan alasan mengapa manajemen talenta untuk jabatan fungsional Sandiman belum optimal.

Triangulasi selanjutnya ditingkatkan dengan melakukan validasi silang temuan dari wawancara dengan sumber data dari laporan organisasi, dokumen resmi, dan literatur ilmiah yang relevan, sehingga memperkuat kredibilitas dan validitas penelitian (Fusch et al., 2018; Fusch & Ness, 2015). Proses penelitian dimulai dengan mendapatkan persetujuan informan untuk wawancara dan menjadwalkan janji temu di lokasi yang nyaman seperti kantor, rumah, atau lingkungan virtual. Wawancara berlangsung sekitar 30 hingga 60 menit, memungkinkan eksplorasi mendalam tentang perspektif informan. Analisis data mengikuti pendekatan tiga langkah yang transparan Pertama, rekaman wawancara ditranskripsi dan dikodekan secara sistematis, membagi data kualitatif menjadi segmen-segmen yang dapat dikelola untuk mengidentifikasi pola awal. Kedua, pola-pola ini disusun menjadi tema, mengelompokkan kode-kode serupa ke dalam kategori konseptual yang lebih luas. Terakhir, tema-tema ini dikonsolidasikan ke dalam

dimensi-dimensi teoritis, yang selaras dengan kerangka konseptual penelitian. (Krippendorff, 2022; Vaismoradi dkl., 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan adanya tuntutan pelayanan yang semakin tinggi, Kejaksaan memerlukan SDM yang memiliki kualitas yang tinggi. Oleh karena itu, Kejaksaan memerlukan metode untuk mengelola pegawainya yang dalam hal ini dapat dilakukan melalui manajemen talenta untuk memastikan talenta yang tepat yang dapat mendukung kinerja Kejaksaan.

Talenta sendiri merupakan karyawan yang kompeten, memiliki informasi, dan dapat membuat keputusan penting dalam organisasi yang fleksibel, tetapi terkendali, sementara manajemen talenta merupakan sebuah sistem yang memang tidak dapat dengan mudah untuk disederhanakan. Secara umum, memang tidak ada cara untuk menyederhanakan sistem tersebut karena faktor kondisi karyawan di masing-masing organisasi akan berbeda. Akan tetapi, sebuah organisasi dapat menerapkan empat pilar strategi dalam menjalankan sistem manajemen talenta tersebut. Empat pilar manajemen talenta antara lain: (1) atraksi (2) perkembangan (3) motivasi, dan (4) retensi.

Kejaksaan adalah lembaga negara yang melaksanakan kekuasaan negara, khususnya di bidang penuntutan. Sebagai badan yang berwenang dalam penegakan hukum dan keadilan, Kejaksaan dipimpin oleh Jaksa Agung yang dipilih oleh dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kejaksaan Agung, Kejaksaan Tinggi, dan Kejaksaan Negeri merupakan kekuasaan negara khususnya di bidang penuntutan, di mana semuanya merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak dapat dipisahkan. Mengacu pada UU No. 11 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Undang- Undang No. 16 Tahun 2004 yang menggantikan UU No. 5 Tahun 1991 tentang Kejaksaan R.I., Kejaksaan sebagai salah satu lembaga penegak hukum dituntut untuk lebih berperan dalam menegakkan supremasi hukum, perlindungan kepentingan umum, penegakan hak asasi manusia, serta pemberantasan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Di dalam UU Kejaksaan yang baru ini, Kejaksaan RI sebagai lembaga negara yang melaksanakan kekuasaan negara di bidang penuntutan harus melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenangnya secara merdeka, terlepas dari pengaruh kekuasaan pemerintah dan pengaruh kekuasaan lainnya (Pasal 2 ayat 2 Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2021).

Dalam menjalankan tugas dan wewenangnya, Kejaksaan dipimpin oleh Jaksa Agung yang membawahi 7 (tujuh) Jaksa Agung Muda, 1 (satu) Kepala Badan Diklat Kejaksaan RI serta 33 Kepala Kejaksaan Tinggi pada tiap provinsi. UU No. 11 Tahun 2021 tentang Kejaksaan Republik Indonesia juga mengisyaratkan bahwa lembaga Kejaksaan berada pada posisi sentral dengan peran strategis dalam pemantapan ketahanan bangsa. Karena Kejaksaan berada di poros dan menjadi filter antara proses penyidikan dan proses pemeriksaan di persidangan serta juga sebagai pelaksana penetapan dan keputusan pengadilan. Sehingga, Lembaga Kejaksaan sebagai pengendali proses perkara (Dominus Litis), karena hanya institusi Kejaksaan yang dapat menentukan apakah suatu kasus dapat diajukan ke Pengadilan atau tidak berdasarkan alat bukti yang sah menurut Hukum Acara Pidana.

Kejaksaan juga merupakan satu-satunya instansi pelaksana putusan pidana (executive

ambtenaar). Selain berperan dalam perkara pidana, Kejaksaan juga memiliki peran lain dalam Hukum Perdata dan Tata Usaha Negara, yaitu dapat mewakili Pemerintah dalam Perkara Perdata dan Tata Usaha Negara sebagai Jaksa Pengacara Negara. Jaksa sebagai pelaksana kewenangan tersebut diberi wewenang sebagai Penuntut Umum serta melaksanakan putusan pengadilan, dan wewenang lain berdasarkan Undang-Undang Kejaksaan Republik Indonesia dibagi menjadi tiga. Pembagian ini tercantum dalam Pasal 3 dan 4 UU Nomor 16 Tahun 2004, antara lain:

- a. Kejaksaan Agung
Berkedudukan di ibu kota negara Indonesia dan daerah kekuasaan hukumnya meliputi wilayah kekuasaan negara.
- b. Kejaksaan Tinggi
Berkedudukan di ibu kota provinsi dan daerah kekuasaan hukumnya meliputi wilayah provinsi tersebut.
- c. Kejaksaan Negeri
Berkedudukan di ibu kota kabupaten atau kota dan daerah kekuasaan hukumnya meliputi wilayah kabupaten tersebut.

Kejaksaan merupakan Lembaga negara yang khususnya bekerja pada bidang perhukuman di Indonesia. Hal yang perlu dipahami terlebih dahulu, mengapa kejaksaan memiliki urgensi dalam penerapan talenta. Berikut alasan mengapa dalam Kejaksaan perlu penerapan talenta.

1. Kejaksaan merupakan barometer Keadilan negara
2. Kejaksaan mendapat banyak kasus yang berbeda dan perlu SDM yang tepat pada setiap penanganannya kasus yang ada
3. Peremajaan pada Lembaga negara harus ada penerus yang sepadan, agar keadilan negara tetap sama dan berimbang.

Akan tetapi, berdasarkan data yang diperoleh, didapati bahwa manajemen talenta bagi jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan belum optimal. Banyaknya pemangku jabatan fungsional Sandiman yang telah memasuki masa purna bhakti dan kurangnya pegawai yang menjadi Sandiman mengakibatkan jumlah Sandiman di Kejaksaan menyusut dari tahun ke tahun. Salah satu penyebabnya adalah bahwa kegiatan Sandiman di Kejaksaan tidak sesuai dengan kegiatan Sandiman sesuai dengan Permenpan 18 Tahun 2019 sehingga Badan Siber dan Sandi Negara selaku instansi Pembina jabatan Sandiman tidak mengakui kegiatan Sandiman di Kejaksaan. Maka dari itu, pegawai yang akan diangkat menjadi Sandiman maupun Sandiman yang akan diangkat ke jenjang yang lebih tinggi tidak dapat tercapai.

Beberapa kegiatan Sandiman di Kejaksaan yang tidak tercantum di dalam kegiatan Sandiman sesuai dengan Permenpan 18 Tahun 2019, diantaranya:

1. melakukan penyiapan & penyajian produk intelijen dalam bentuk laporan harian, laporan bulanan, laporan khusus, dan perkiraan keadaan;
2. melakukan penghimpunan, perawatan, dan penyimpanan data dokumentasi hasil fotografi, biometrik, file intelijen, & karya tulis, dan dokumen intelijen lainnya;
3. melakukan kegiatan *lawful interception* yakni mendeteksi, memantau, merekam, mengolah data, membuat transkrip, dan menganalisa hasil rekaman data komunikasi target;
4. melakukan kegiatan *intelijen sinyal* yakni mengumpulkan data komunikasi, dan *memantau* pancaran sinyal target

5. melakukan kegiatan *Intelijen siber*, yakni mencari, mengamati, mengumpulkan dan menganalisa data dan informasi target melalui berbagai media (multi-media);
6. melakukan kegiatan *klandestin*, yakni mengamati, mencari, mengumpulkan, menyamar, dan memelihara akses dan relasi secara tertutup;
7. menyelenggarakan layanan sterilisasi dan *kontra penginderaan* (*scanning, jamming*, dan lain-lain);

Jumlah Sandiman yang ada saat ini di Kejaksaan adalah 129 orang, dengan rincian Sandiman Ahli Madya berjumlah 14 orang, Sandiman Ahli Muda berjumlah 20 orang, Sandiman Ahli Pertama berjumlah 4 orang, Sandiman Penyelia berjumlah 55 orang, Sandiman Pelaksana Lanjutan berjumlah 26 orang, dan Sandiman Pelaksana berjumlah 10 orang.

Pada tahun 2024, Badan Siber dan Sandi Negara selaku instansi pembina Sandiman mengeluarkan jabatan fungsional baru yaitu Mangga Informatika yang tugasnya meliputi tata kelola keamanan informasi, manajemen risiko, operasional, arsitektur, pengembangan sistem keamanan informasi, tanggap darurat, bina kepatuhan, dan manajemen keberlangsungan layanan teknologi informasi. Hal ini menambah kekhawatiran Sandiman yang merasa akan dihilangkan, dan digabungkan menjadi satu dengan Manggala Informatika dikarenakan tugas yang hampir sama dengan Sandiman.

Sandiman bermula sejak tahun 1946 dengan berdirinya organisasi sandi di Kementerian Pertahanan yang saat itu dikenal dengan Bagian Code Kementerian Pertahanan Bagian B (Intelijen). Dasar pendirian akan keberadaan Sandiman (bagian Code) di Kementerian Pertahanan Bagian B (Intelijen) berakar pada pembentukan Kementerian Keamanan Rakyat yang menggabungkan fungsi pertahanan, keamanan intelijen, dan sandi sejak masa awal kemerdekaan Indonesia, yang kemudian berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan regulasi pemerintah terkait pertahanan dan keamanan negara.

Di Kejaksaan sendiri Sandiman mulai diperbantukan sejak akhir tahun 1999, Sandiman ditempatkan di Bidang Intelijen dalam rangka melakukan penyelidikan, pengamanan dan penggalangan menggunakan dukungan teknologi informasi untuk mendukung upaya penegakkan hukum oleh Kejaksaan.

Dalam rangka menambah personil Sandiman di Kejaksaan, terdapat penolakan dari Badan Siber dan Sandi Negara di antaranya usulan peta jabatan Sandiman di Kejaksaan yang belum disetujui oleh Permenpan RB dengan catatan tidak semua kegiatan Sandiman di tingkat Kejaksaan Agung, Kejaksaan Tinggi dan Kejaksaan Negeri tercakup dalam kegiatan Sandiman sesuai dengan Permenpan RB.

Sandiman adalah salah satu jabatan fungsional yang bertugas melaksanakan kegiatan persandian yang meliputi penyelidikan, pengamanan dan penggalangan informasi menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung kegiatan penegakkan hukum yang dilakukan oleh Kejaksaan. Adapun Bidang Intelijen Kejaksaan berperan penting dalam mendukung bidang lain seperti Pidana Umum, Pidana Khusus, Pidana Militer, Perdata dan Tata Usaha Negara, serta Bidang Pengawasan dengan menyajikan informasi intelijen yang akurat dan tepat waktu. Meskipun peran Sandiman hampir tidak tersekspos di media, keberhasilan bidang Intelijen dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tidak luput dari peran Sandiman yang ada di dalamnya, Oleh karena

itu peran Sandiman sampai dengan saat ini masih menjadi peran penting demi terlaksananya kegiatan Intelijen Kejaksaan.

Dengan adanya Sandiman di Kejaksaan, penegakkan hukum menjadi semakin lebih baik dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi Kejaksaan menjadi meningkat. Belum optimalnya manajemen talenta di Kejaksaan ditunjukkan dengan banyaknya Sandiman yang telah memasuki masa purna bakti dan jarang ada penggantinya. Hal ini berdampak pada jumlah personil Sandiman di Kejaksaan yang memaksa Sandiman yang terdapat saat ini untuk melakukan kegiatan tugas dan fungsi melebihi dari kegiatan yang seharusnya. Sebagai contoh dalam pencarian DPO, yang harusnya Sandiman melakukan 1 kegiatan menjadi 3 kegiatan. Oleh karena itu, perlu dilakukan optimalisasi manajemen talenta bagi Sandiman di Kejaksaan.

Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa manajemen talenta bagi jabatan fungsional Sandiman belum dilaksanakan secara optimal. Sebagian besar informan menyatakan bahwa meskipun telah mengikuti beberapa pelatihan teknis, proses identifikasi, pengembangan, dan penempatan talenta belum berjalan secara sistematis. Hal ini mencerminkan belum diterapkannya secara utuh model manajemen talenta strategis seperti yang dikemukakan oleh Collings dan Mellahi (2009), yang menekankan pentingnya pengelolaan SDM secara terstruktur untuk mendukung posisi-posisi kunci dalam organisasi. Sebagian besar informan menyatakan bahwa latar belakang pendidikan dan kompetensi mereka telah sesuai dengan kebutuhan jabatan Sandiman, terutama dalam bidang teknologi informasi, sistem informasi, atau ilmu komputer.

Temuan ini sesuai dengan *Person-Job Fit Theory* (Kristof-Brown, 2000) yang menyatakan bahwa kesesuaian antara individu dan pekerjaan akan berdampak positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Namun, kesesuaian ini belum dibarengi dengan pengelolaan karier yang jelas atau pemanfaatan potensi secara maksimal. Beberapa Sandiman bahkan mengaku sering mendapat penugasan yang tidak relevan dengan kompetensinya, sehingga berpotensi menimbulkan kebingungan peran (*role ambiguity*) dan ketidakpuasan kerja, sebagaimana dijelaskan dalam *Job Characteristics Model* oleh Hackman dan Oldham (1980).

Dalam aspek pengembangan kompetensi, sebagian besar informan mengaku telah mengikuti pelatihan teknis seperti forensik digital, *penetration testing*, keamanan jaringan, hingga penggunaan alat intelijen. Meski demikian, pelatihan ini belum merata antara pusat dan daerah, dan belum sepenuhnya sesuai dengan minat atau rencana karier individu. Ketidakterpaduan ini menunjukkan pentingnya investasi SDM yang sistematis dan berorientasi jangka panjang sebagaimana digariskan dalam *Human Capital Theory* (Becker, 1964). Tantangan besar lainnya adalah tidak adanya jalur karier yang jelas bagi Sandiman, baik secara fungsional maupun struktural. Meskipun jenjang jabatan fungsional secara umum sudah ditetapkan, pengembangan karier lain seperti promosi ke jabatan struktural yang relevan dengan kompetensi Sandiman belum tersedia. Dalam perspektif *career pathing* (Baruch, 2004), ketiadaan jalur karier yang jelas dapat berdampak negatif terhadap motivasi dan retensi pegawai. Beberapa informan berharap agar posisi seperti Kepala Seksi Intelijen dapat diisi oleh Sandiman yang memiliki keahlian teknis dan memahami perkembangan teknologi.

Dukungan organisasi juga menjadi sorotan. Dukungan pimpinan dinilai belum merata, terutama di wilayah Kejaksaan Negeri, meskipun sebagian informan di tingkat pusat merasa didukung. *Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Framework* (Appelbaum et al., 2000) menekankan bahwa kinerja pegawai akan optimal jika mereka memiliki kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity) yang didukung oleh organisasi. Dalam konteks ini, peran pimpinan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya talenta. Wawancara dengan pihak Subdit SDTI menunjukkan bahwa Kejaksaan Agung masih dalam tahap pengembangan kebijakan manajemen talenta bagi Sandiman. Belum tersedia peta jabatan, talent pool, ataupun sistem insentif yang terintegrasi. Hal ini menunjukkan belum terwujudnya pendekatan menyeluruh terhadap pengelolaan talenta, sebagaimana disarankan oleh Ulrich et al. (2012), yang menyebutkan bahwa manajemen talenta di sektor publik perlu didukung dengan tata kelola dan kebijakan kelembagaan yang kuat.

Selain itu, belum adanya sistem basis data talenta (talent pool) menjadi tantangan dalam merencanakan kebutuhan SDM ke depan. Dalam perspektif *Resource-Based View (RBV)* (Barney, 1991), talenta merupakan sumber daya strategis yang bernilai jika dikelola dengan tepat. Maka dari itu, pemetaan kompetensi dan identifikasi pegawai berpotensi tinggi menjadi langkah penting dalam mendukung posisi strategis seperti Sandiman. Kesenjangan kelembagaan antara Kejaksaan dan BSSN juga menjadi kendala, terutama dalam hal perbedaan interpretasi mengenai tugas dan kompetensi Sandiman. Hal ini sejalan dengan *Institutional Theory* (DiMaggio & Powell, 1983), yang menyebutkan bahwa ketidaksesuaian antara struktur organisasi dan lingkungan institusional dapat menghambat perubahan dan inovasi. Beberapa solusi dan usulan perbaikan disampaikan oleh informan, seperti perlunya sistem penghargaan yang jelas, pemerataan pelatihan hingga tingkat daerah, penempatan pegawai sesuai kompetensi, dan pelibatan Sandiman dalam posisi strategis. Usulan ini mencerminkan semangat *Equity Theory* (Adams, 1965), di mana keadilan dalam perlakuan dan penghargaan terhadap pegawai berperan penting dalam membangun motivasi dan loyalitas.

PENUTUP

Sebagai penutup, dapat disimpulkan bahwa optimalisasi manajemen talenta bagi Jabatan Fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia merupakan kebutuhan strategis yang mendesak dalam menghadapi dinamika keamanan informasi dan transformasi digital di sektor penegakan hukum. Meskipun telah terdapat upaya pelatihan teknis dan penempatan awal Sandiman, implementasinya masih belum terstruktur dan sistematis, serta belum didukung oleh kebijakan kelembagaan yang terintegrasi antara Kejaksaan dan instansi pembina. Ketidaksesuaian antara tugas Sandiman di Kejaksaan dan regulasi formal menjadi hambatan utama dalam pengembangan karier, penetapan peta jabatan, serta pengakuan kompetensi. Maka dari itu, diperlukan langkah strategis berupa harmonisasi regulasi, penguatan sistem talent pool, pemetaan kompetensi, serta dukungan organisasi berbasis prinsip-prinsip Human Capital Theory, Person-Job Fit, dan AMO Framework. Dengan demikian, Sandiman dapat memainkan peran optimal dalam mendukung fungsi intelijen dan penegakan hukum di era digital, sekaligus menjadi bagian dari reformasi birokrasi yang berkelanjutan dan berbasis merit.

DAFTAR PUSTAKA

- Alziari, A. (2017). *Strategic Talent Management: Creating the Right Workforce*. [Publisher not specified].
- Armstrong, M. (1977). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Berger, L. A. (2008). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Descu, A. (2012). Talent Management: A Strategic Priority. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 4(1), 162–169.
- Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408–1416.
- Fusch, P. I., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin's Paradigm Shift: Revisiting Triangulation in Qualitative Research. *Journal of Social Change*, 10(1), 19–32. <https://doi.org/10.5590/JOSC.2018.10.1.02>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Krippendorff, K. (2022). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Mohammed, M., Alshurideh, M., Kurdi, B., Alhuwailat, D., & Ghatasheh, N. (2020b). Talent Management Practices and Employee Performance. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(2), 1132–1143.
- Mohammed, M., Qureshi, M. A., & Syed, N. A. (2020b). *Talent management and employee outcomes: A review and research agenda*. *Journal of Human Resources Management Research*, 2020, 1–14.
- Mujtaba, B. G., & Mubarik, S. (2022). Global Talent Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 10(1), 12–26.
- Murongazvombo, F. (2015). The Role of Talent Management in Enhancing Organizational Performance in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 38(6), 452–461.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Talent Management and Employee Engagement: A Meta-Analysis. *International Journal of Emerging Markets*, 13(1), 2–21.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Rampersad, H. K. (2006). *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Scaringella, L., & Malaeb, Z. (2014). Talent and Knowledge Management in the Public Sector. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 5(3), 254–273.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2021 tentang Kejaksaan Republik Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2004 tentang Kejaksaan Republik Indonesia.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 18 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional Sandiman.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 44 Tahun 2021 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Sandiman.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.

Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H., & Snelgrove, S. (2013). Theme Development in Qualitative Content Analysis and Thematic Analysis. *Journal of Nursing Education and Practice*, 3(5), 100–110.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

