

**STRATEGI PENGEMBANGAN KARIR
JABATAN FUNGSIONAL SANDIMAN
DI KEJAKSAAN REPUBLIK INDONESIA**

Disusun oleh:

NAMA : ANDI SETIAWAN
NPM : 2444021042
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI: ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Telah diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2025**

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Andi Setiawan
NPM : 2444021042
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional
Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga
Administrasi Negara, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 27 Oktober 2025
Pukul : 09.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS OLEH PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Hamka, M.A.

Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd.

Anggota : Arifiani Widjayanti, S.P., M.Si., Ph.D.

Pembimbing : Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.



PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Andi Setiawan
NPM : 2444021042
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia : Strategi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Career Development Strategy for Sandiman in the Republic of Indonesia Attorney General's Office*

Diterima dan Disetujui untuk Dipertahankan

Pembimbing Tesis



Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bahwa ini:

Nama : Andi Setiawan
NPM : 2444021042
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul **“Strategi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia”** merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tugas akhir ini terbukti merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, masa saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan dan ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 27 Oktober 2025

Peneliti,



Andi Setiawan

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus atas segala rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul *"Strategi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia"* sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP.) pada Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tidak mungkin terwujud tanpa doa, dukungan, serta bimbingan dari banyak pihak. Dengan penuh kerendahan hati, izinkan peneliti mengucapkan terima kasih yang tulus kepada Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A., pembimbing yang senantiasa menuntun dengan kesabaran, membuka ruang dengan keikhlasan, dan meluangkan waktu berharganya demi penyempurnaan tesis ini.

Peneliti juga ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah hadir baik melalui bimbingan langsung maupun dukungan yang tak terlihat, hingga akhirnya tesis ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A, Direktur Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.
2. Orang tua tercinta, yang telah memberikan doa, dukungan moril dan materil, serta kasih sayang yang tiada henti kepada peneliti.
3. Istri dan anakku tercinta, yang telah memberikan pengertian, dukungan, dan kesabaran selama penelitian menempuh pendidikan dan menyelesaikan tesis ini.
4. Seluruh Dewan Penguji: Dr. Hamka, M.A., Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd., dan Arifiani Widjayanti, S.P., M.Si., Ph.D. atas saran yang berharga untuk penyempurnaan tesis ini;
5. Para dosen Magister Administrasi Pembangunan Negara Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta yang telah

memberikan ilmu yang bermanfaat, diantaranya: Dr. Asrofi, Dr. Ali Aji Nugroho, S.AP., MPA, Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd., Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si., Dr. Neneng Sri Rahayu, ST., M.Si., Dr. Hamka, MA., Dr Janry Simanungkalit, Dr. Hidayaturahmi, S.Sos, MPA., Dr. Umanto, S.Sos, M.Si, Prof. Ir. Bernardus Yulianto Nugroho, MSM., Ph.D, Benny, Dr. Ridwan Rajab, M.Si.

6. Seluruh dosen dan staf pengajar di Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan yang sangat berharga selama masa perkuliahan.
7. Pimpinan dan seluruh pegawai di Kejaksaan Republik Indonesia, khususnya yang menjabat sebagai Fungsional Sandiman, yang telah bersedia menjadi narasumber dan memberikan data serta informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.
8. Pimpinan dan seluruh pegawai di Badan Siber dan Sandi Negara, khususnya yang menjabat sebagai Fungsional Sandiman, yang telah bersedia menjadi narasumber dan memberikan data serta informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.
9. Muhammad Arya yang telah membantu proses administrasi sejak Seminar Proposal, Seminar Hasil dan Seminar Akhir.
10. Rekan-rekan mahasiswa Magister Administrasi Pembangunan Negara Kelas B, Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta angkatan 2024 yang telah memberikan semangat, motivasi, dan berbagi pengalaman selama masa perkuliahan
11. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu yang telah membantu dan mendukung peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan terdapat banyak kekurangan serta keterbatasan, baik dari segi substansi maupun teknis penulisan. Oleh karena itu, peneliti dengan terbuka menerima kritik dan saran yang

membangun dari semua pihak demi penyempurnaan karya ini dan pengembangan penelitian di masa yang akan datang.

Akhir kata, peneliti berharap semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Aparatur Sipil Negara dan pengembangan karir jabatan fungsional. Semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi Kejaksaan Republik Indonesia dalam merumuskan strategi pengembangan karir yang lebih efektif untuk Jabatan Fungsional Sandiman, serta bagi seluruh pihak yang memiliki kepentingan dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur negara.

Jakarta, 27 Oktober 2025

Peneliti



Andi Setiawan

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Strategi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia

Andi Setiawan, Mala Sondang Silitonga

andi.setiawan06@kejaksaan.go.id, andi.setiawan1@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan Agung Republik Indonesia dan merumuskan strategi pengembangan karir yang komprehensif. Berdasarkan teori *Talent Management* dan *Career Development* dari Michael Armstrong serta peraturan perundang-undangan terkait (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2019 dan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023), peneliti mengidentifikasi enam faktor yang mempengaruhi pengembangan karir Sandiman: kebijakan organisasi, dukungan organisasi, kinerja individu, motivasi, budaya organisasi, dan analisis kebutuhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, kajian dokumen, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sandiman memiliki peran strategis dalam keamanan informasi, keamanan siber, dan kerahasiaan data negara dalam operasi intelijen penegakan hukum modern. Namun, pengembangan karir Sandiman menghadapi tantangan signifikan: ketidaksesuaian Permenpan RB No. 18/2019 dengan tugas operasional aktual Sandiman, ketidaktepatan peta jabatan antara kondisi saat ini dengan formasi ideal, dan sistem analisis kebutuhan yang belum optimal. Penelitian ini merekomendasikan strategi pengembangan karir yang mencakup: reformasi kebijakan, penguatan dukungan organisasi dengan alokasi anggaran dan program pelatihan berjenjang, optimalisasi sistem penilaian kinerja, penguatan motivasi melalui peta jalan karir yang transparan, transformasi budaya organisasi menuju meritokrasi dan kolaborasi, serta reformasi sistem analisis kebutuhan berbasis data empiris dan perencanaan yang akurat.

Kata kunci: Pengembangan Karir, Jabatan Fungsional Sandiman, Kejaksaan Republik Indonesia, Aparatur Sipil Negara

ABTRACT

This study aims to analyze the factors influencing Sandiman's career development at the Attorney General's Office of the Republic of Indonesia and formulate a comprehensive career development strategy. Based on Michael Armstrong's Talent Management and Career Development theory and related laws and regulations (Law Number 20 of 2023, Government Regulation Number 11 of 2017 in conjunction with Government Regulation Number 17 of 2020, Regulation of the Minister of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform Number 18 of 2019 and Regulation of the Minister of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform Number 1 of 2023), the researcher identified six factors influencing Sandiman's career development: organizational policy, organizational support, individual performance, motivation, organizational culture, and needs analysis. This study uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques through interviews, document reviews, and observations. The results of the study indicate that Sandiman has a strategic role in information security, cybersecurity, and state data confidentiality in modern law enforcement intelligence operations. However, Sandiman's career development faces significant challenges: the inconsistency of Permenpan RB No. 18/2019 with Sandiman's actual operational duties, the inaccuracy of the job map between the current condition and the ideal formation, and the suboptimal needs analysis system. This study recommends career development strategies that include: policy reform, strengthening organizational support with budget allocation and tiered training programs, optimizing the performance appraisal system, strengthening motivation through a transparent career roadmap, transforming organizational culture towards meritocracy and collaboration, and reforming the needs analysis system based on empirical data and accurate planning.

Keywords: Career Development, Sandiman, Attorney General's Office of the Republic of Indonesia, State Civil Apparatus

DAFTAR ISI

COVER.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	12
C. Rumusan Permasalahan.....	13
D. Tujuan Penelitian.....	13
E. Manfaat Penelitian.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Penelitian Terdahulu.....	15
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	22
1. Tinjauan Kebijakan.....	22
a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.....	22
b. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.....	27
c. Peraturan Kejaksaan Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2019 tentang Manajemen Karier Pegawai Kejaksaan Republik Indonesia.....	35
d. Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional Sandiman	36
e. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2020 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Kepegawaian Jabatan Fungsional Sandiman.....	44
f. Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.....	46

	g. Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara – Reformasi Birokrasi Nomor 44 Tahun 2021 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Sandiman.....	49
	h. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil	51
	i. Peraturan Jaksa Agung Nomor PER-006/A/JA/07/2017 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kejaksaan Republik Indonesia.....	53
	j. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional.....	57
	2. Tinjauan Teoritis.....	61
	a. Teori Administrasi Publik.....	61
	b. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....	65
	c. Teori Pengembangan Karir.....	68
	d. Teori Strategi.....	72
	e. Teori <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats</i> (SWOT).....	77
	C. Kerangka Berpikir.....	81
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	85
	A. Metodologi Penelitian	85
	B. Teknik Pengumpulan Data.....	85
	C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	88
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	89
	A. Gambaran Umum Kejaksaan Republik Indonesia.....	89
	B. Hasil Penelitian.....	91
	1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia.....	99
	2. Strategi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia.....	140
BAB V	PENUTUP.....	153
	A. Simpulan.....	153
	B. Saran.....	155
	DAFTAR PUSTAKA.....	157
	LAMPIRAN I SURAT PENELITIAN	162
	LAMPIRAN II PEDOMAN WAWANCARA	165
	LAMPIRAN III SURAT KETERANGAN PENELITIAN.....	169
	LAMPIRAN IV DOKUMENTASI WAWANCARA.....	170
	LAMPIRAN V TRANSKIP WAWANCARA.....	171
	RIWAYAT HIDUP	265

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pikir Penelitian	83
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Jaksa Agung Muda Bidang Intelijen	90
Gambar 4.2	Pengajuan Uji Kompetensi Untuk Kenaikan Jenjang dan Pepindahan Jabatan Belum Dapat Diakomodir Oleh Badan Siber dan Sandi Negara	109
Gambar 4.3	Surat Keterangan Kepegawaian	120

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jabatan Fungsional selain Jaksa	6
Tabel 1.2	Jumlah Kegiatan Sandiman	11
Tabel 1.3	Jumlah Sandiman di Kejaksaan sampai dengan tahun 2024	11
Tabel 1.4	Peta Jabatan Sandiman	12
Tabel 1.5	Perbedaan Jumlah Sandiman	12
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	15
Tabel 2.2	Kategori Jabatan Fungsional Sandiman	37
Tabel 3.1	Daftar Informan	86
Tabel 4.1	Angka Kredit Jabatan Fungsional	97
Tabel 4.2	Matriks SWOT Faktor Kebijakan Organisasi	131
Tabel 4.3	Matriks SWOT Faktor Dukungan Organisasi	132
Tabel 4.4	Matriks SWOT Faktor Kinerja Individu.....	134
Tabel 4.5	Matriks SWOT Faktor Motivasi	135
Tabel 4.6	Matriks SWOT Faktor Budaya Organisasi	137
Tabel 4.7	Matriks SWOT Faktor Analisis Kebutuhan	138
Tabel 4.8	Matriks Analisa SWOT	141
Tabel 4.9	Strategi Pengembangan Karir.....	149

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Pengembangan karir bagi aparatur sipil negara sesungguhnya bukan sekedar rangkaian promosi jabatan atau kenaikan pangkat semata. Lebih dari itu, proses ini melibatkan langkah-langkah strategis untuk mendorong setiap individu agar mampu menunaikan tugas publik secara optimal, sekaligus tumbuh dan berkembang sesuai potensi yang dimilikinya. Di era pemerintahan modern, tuntutan terhadap kualitas birokrasi semakin tinggi. aparatur sipil negara tidak lagi dipandang sebagai penggerak roda birokrasi yang statis, melainkan sebagai agen pembaharuan yang dinamis, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Seiring kompleksitas tugas pemerintahan yang semakin beragam mulai dari pemanfaatan teknologi informasi hingga pengelolaan kebijakan publik yang lintas sektor pegawai sipil dituntut memiliki kompetensi multidimensional. Kompetensi teknis, manajerial, hingga kemampuan beradaptasi dengan perubahan kerap menjadi ukuran keberhasilan seorang aparatur sipil negara. Tanpa kerangka pengembangan karir yang sistematis, potensi unggulan kerap tersembunyi, motivasi kerja menurun, dan risiko terjadinya kebosanan atau stagnasi karir semakin tinggi.

Dalam konteks aturan nasional, berbagai regulasi seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan peraturan pelaksanaannya telah merumuskan mekanisme pengembangan karir melalui jenjang jabatan struktural dan fungsional. Namun, pada praktiknya, penerapan kebijakan ini masih menghadapi tantangan: ketersediaan peluang promosi yang terbatas, ketidaksesuaian antara kebutuhan instansi dengan kompetensi individu, serta minimnya program pelatihan berkelanjutan yang terukur. Akibatnya, sebagian aparatur sipil negara merasa karirnya berjalan di tempat, padahal ambisi dan potensi mereka sebenarnya bisa lebih dari itu. Lebih jauh lagi, pembangunan karir aparatur sipil negara akan lebih bermanfaat apabila diintegrasikan dengan perencanaan suksesi dan manajemen talenta. Dengan demikian, instansi tidak hanya memenuhi

kebutuhan operasional harian, tetapi juga mencetak pemimpin masa depan yang visioner. Peta karir yang terstruktur diiringi program mentoring, rotasi tugas, dan kesempatan studi lanjut akan membantu pegawai memahami jalan perkembangan karirnya, sekaligus memicu semangat untuk terus belajar. Secara singkat, upaya pengembangan karir aparatur sipil negara menuntut sinergi antara kebijakan yang jelas, komitmen pimpinan, dan keterlibatan aktif setiap pegawai. Ketika pelaksanaan berjalan dengan baik, bukan hanya kapasitas individu yang tumbuh, tetapi kualitas pelayanan publik pun ikut meningkat. Karena pada akhirnya, kemajuan birokrasi dan pelayanan kepada masyarakat sangat bergantung pada sejauh mana setiap aparatur sipil negara diberi ruang untuk berkembang bukan sekadar menjalankan tugas, melainkan juga menjadi penggerak perubahan positif.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa karir aparatur sipil negara harus dibangun secara komprehensif dan berkelanjutan, mengedepankan prinsip meritokrasi, transparansi, dan akuntabilitas. Melalui kerangka hukum ini, setiap aparatur sipil negara mendapatkan kesempatan untuk berperan dan tumbuh sesuai potensi, kompetensi, dan kebutuhan instansi pemerintah.

Pertama-tama, pola mobilitas talenta menjadi dasar dari strategi pengembangan karir aparatur sipil negara. Undang-undang mengamanatkan tiga jalur mobilitas. Mobilitas intra-instansi membuka ruang bagi aparatur sipil negara untuk berpindah jabatan dalam satu kementerian atau lembaga, memupuk pemahaman lintas fungsi. Misalnya, seorang analis kebijakan yang awalnya bertugas di bidang perencanaan program dapat beralih menjadi kepala subbagian evaluasi, sehingga keterampilannya dalam menilai efektivitas program kian matang. Selanjutnya, mobilitas antarlembaga memungkinkan relokasi tugas antara eksekutif, legislatif, maupun yudikatif. Melalui perpindahan ini, aparatur sipil negara memperoleh perspektif holistik tentang dinamika pemerintahan. Terakhir, mobilitas lintas sektor menegaskan kemungkinan penugasan sementara atau permanen di Badan Usaha Milik Negara (BUMN), lembaga internasional, atau

sektor swasta, sehingga aparatur sipil negara dapat menimba keahlian baru dan memperluas jaringan profesional.

Kedua, pengembangan kompetensi aparatur sipil negara diatur dengan pendekatan *learning in the flow of work*, artinya pembelajaran terintegrasi dalam aktivitas sehari-hari. Setiap aparatur sipil negara wajib mengembangkan diri melalui pelatihan formal, magang, rotasi tugas, atau kolaborasi lintas instansi. Kurikulum dan materi pembelajaran disusun bersama pemangku kepentingan, meliputi kompetensi manajerial, teknis, maupun kepemimpinan. Penilaian hasil pembelajaran dilakukan objektif dan berkelanjutan, sehingga kompetensi aparatur sipil negara selalu relevan dengan tuntutan tugas pemerintahan modern.

Ketiga, rencana pengembangan karier menjadi instrumen perencanaan strategis. Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) di tiap instansi diwajibkan menyusun rencana jangka menengah lima tahun untuk memetakan pergerakan karier aparatur sipil negara sesuai pola karier nasional. Rencana ini mencakup: aparatur sipil negara yang akan dikembangkan, jenis jabatan yang akan diisi, bentuk pengembangan (misalnya mutasi, promosi, pelatihan), jadwal pelaksanaan, dan mekanisme pengisian jabatan. Dokumen rencana tersebut harus diajukan kepada Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk verifikasi sebelum diimplementasikan di tingkat instansi. Ketentuan ini menjamin bahwa setiap perpindahan dan promosi aparatur sipil negara didasarkan pada kebutuhan organisasi dan capaian kinerja, bukan pada intervensi politik atau nepotisme.

Keempat, pemantauan dan evaluasi pengembangan karier dilakukan secara periodik. Pejabat Pembina Kepegawaian bertanggung jawab melakukan evaluasi tahunan untuk merefleksikan kemajuan aparatur sipil negara, menyesuaikan rencana bila diperlukan, dan melaporkan hasilnya ke Badan Kepegawaian Negara. Di sisi lain, Badan Kepegawaian Negara mengawasi penyusunan rencana nasional, memastikan harmonisasi dengan kebijakan pemerintah pusat dan daerah, serta menjamin keseragaman standar kompetensi.

Manajemen karier Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan

Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 merupakan pengelolaan karir pegawai negeri sipil yang dilaksanakan melalui pengembangan kompetensi, pengembangan karier, pola karier, promosi, dan mutasi dengan menerapkan prinsip sistem merit. Manajemen karir ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan profesionalitas pegawai negeri sipil serta memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada setiap pegawai negeri sipil berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Setiap instansi pemerintah wajib memiliki Sistem Informasi Manajemen Karier yang merupakan bagian terintegrasi dari Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara, dan setiap pegawai negeri sipil harus dinilai melalui uji kompetensi untuk menentukan jalur kariernya. Pola karier pegawai negeri sipil dapat berbentuk horizontal (perpindahan ke posisi jabatan setara), vertikal (perpindahan ke posisi lebih tinggi), atau diagonal (perpindahan antarkelompok jabatan), dengan masa jabatan paling cepat 2 tahun dan paling lama 5 tahun. Pengembangan kompetensi menjadi kewajiban bagi setiap pegawai negeri sipil dengan minimum 20 jam pelajaran dalam satu tahun, yang dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*) sesuai dengan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi. Manajemen karir ini juga mempertimbangkan unsur-unsur seperti usia, pendidikan, pengalaman jabatan, integritas dan moralitas, serta masa kerja dalam menyusun rencana pengembangan karier tingkat nasional yang ditetapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Pengembangan karir di sektor swasta semakin menjadi perhatian utama dalam manajemen sumber daya manusia, mengingat tingginya tuntutan adaptasi terhadap perubahan organisasi dan dinamika ekonomi global. Berbeda dengan sektor publik yang cenderung lebih struktural, sektor swasta menawarkan fleksibilitas serta peluang pengembangan karir yang sangat dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan, budaya kerja, dan prakarsa individu. Salah satu pendekatan pengembangan karir di sektor swasta adalah melalui program coaching dan mentoring yang terstruktur. Sebagai contoh, penelitian oleh Fatimah et al. (2021) menunjukkan bahwa metode mentoring memberikan dampak positif terhadap

kesiapan karyawan dalam menghadapi promosi jabatan dan pengembangan kompetensi profesional di perusahaan multinasional Indonesia. Hasil studi tersebut mengungkapkan bahwa bimbingan langsung dari atasan dan senior mampu mempercepat proses adaptasi, meningkatkan kepercayaan diri, serta memperluas wawasan karir para pekerja muda di lingkungan kerja yang sangat kompetitif. Selain itu, inisiatif pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*) mendapat penekanan kuat di sektor swasta. Studi yang dilakukan oleh Widiastuti dan Kurniawan (2020) menyoroti pentingnya pelatihan berbasis teknologi dan program sertifikasi di perusahaan swasta sebagai sarana meningkatkan daya saing individu. Pada level manajerial, pengembangan karir juga dipengaruhi oleh perancangan jalur karir (*career pathing*) yang transparan. Perusahaan seperti Unilever Indonesia menerapkan sistem *competency-based career path*, di mana karyawan didorong untuk memperkaya keterampilan melalui rotasi jabatan dan pengambilan proyek lintas departemen (Yuliastuti, 2019). Sistem ini tidak hanya membuka jalur vertikal, tetapi juga jalur horizontal, yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengasah keahlian di bidang-bidang baru.

Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan partisipasi turut berperan penting dalam pengembangan karir. Penelitian oleh Rosanti dan Wijaya (2022) menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya kerja terbuka cenderung mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik, karena memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi secara kreatif pada setiap level organisasi.

Pengembangan karir di sektor swasta lebih dinamis dan menekankan pada kombinasi antara kebijakan perusahaan, prakarsa individu, serta kesiapan menghadapi perubahan. Praktik seperti mentoring, pelatihan berkelanjutan, transparansi jalur karir, dan budaya inovatif menjadi fondasi utama yang mendukung suksesnya pengembangan karir pada sektor ini. Manajemen karir di sektor publik, salah satunya di Kejaksaan Republik Indonesia (selanjutnya disebut Kejaksaan) yaitu untuk jabatan fungsional Jaksa, dimana diatur di dalam Peraturan Kejaksaan Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2019 tentang Manajemen Karier Pegawai Kejaksaan Republik Indonesia. Peraturan tersebut mengatur sistem

manajemen karier pegawai di lingkungan Kejaksaan dengan prinsip sistem merit yang berfokus pada prestasi, dedikasi, loyalitas, dan integritas guna pemberdayaan dan pengembangan potensi pegawai. Peraturan yang mengatur aspek ini mencakup berbagai dimensi penting dalam perjalanan karier seorang pegawai Kejaksaan, mulai dari struktur pangkat dan jabatan, pola pengembangan karier yang terstruktur, hingga mekanisme mutasi dan promosi yang berdasarkan sistem merit. Selain jabatan fungsional jaksa, terdapat 30 (tiga puluh) jabatan fungsional yang mendukung operasional Kejaksaan, antara lain:

Tabel 1.1 Jabatan Fungsional selain Jaksa

No.	Nama Jabatan	No.	Nama Jabatan
1	Pranata Hubungan Masyarakat	16	Penerjemah
2	Peneliti	17	Sandiman
3	Pranata Komputer	18	Agan
4	Perancang Peraturan Perundang-Undangan	19	Perawat
5	Perencana Ahli	20	Perawat Gigi
6	Analisis Kepegawaian	21	Bidan
7	Arsiparis	22	Nutrisiologi
8	Pustakawan	23	Pranata Keuangan APBN
9	Dokter	24	Analisis Kebijakan
10	Dokter Gigi	25	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN
11	Asisten Apoteker	26	Asesor SDM Aparatur
12	Pranata Laboratorium Kesehatan	27	Pengelola Pengadaan Barang Jasa
13	Apoteker	28	Penilai Pemerintah
14	Widyaiswara	29	Analisis Hukum; dan
15	Auditor	30	Analisis SDM Aparatur

Sumber: Keputusan Jaksa Agung Nomor 289 Tahun 2021 tentang Penetapan Kelas Jabatan Pegawai di Lingkungan Kejaksaan Republik Indonesia

Salah satu jabatan fungsional di Kejaksaan adalah Sandiman, dan jabatan fungsional Sandiman merupakan jabatan fungsional yang paling lama ada di Kejaksaan setelah Jaksa. Ketika jabatan fungsional jaksa yang instansi pembinaanya adalah Kejaksaan sudah diatur dengan jelas pangkat dan jabatan, pola karier, mutasi dan promosi, penilaian kinerja, asesmen kompetensi, pendidikan dan pelatihan, serta pemberhentian dan pensiun. Berbeda dengan jabatan Sandiman, dengan tidak adanya manajemen karier yang jelas dalam peraturan tersebut,

pegawai yang menjabat sebagai sandiman berpotensi mengalami ketidakjelasan dalam hal pengembangan karier, penilaian kinerja, serta kesempatan promosi dan mutasi yang terstruktur. Hal ini dapat berimplikasi pada motivasi dan pemberdayaan sandiman.

Sandiman pertama kali bergabung di Kejaksaan pada 7 Desember 1999, dimana personil berasal dari Lembaga Sandi Negara (sekarang Badan Siber dan Sandi Negara) dengan status dikaryakan/diperbantukan. Sandiman pada Lembaga Sandi Negara tergabung di unit kerja Sub Direktorat Sandi dan Komunikasi¹ yang menyelenggarakan fungsi:

1. Penerimaan, pengelolaan dan penyampaian berita sandi, penelitian dan pengembangan teknis persandian;
2. Penyediaan, pendayagunaan, pemeliharaan, penyimpanan, pengawasan terhadap peralatan sandi dan komunikasi serta prasarana dan sarana sandi dan komunikasi;
3. Pengamanan materiil, personil, penyelenggaraan hubungan komunikasi dan mempersiapkan bahan kerjasana dengan instansi terkait.

Kemudian pada tahun 2006, Sandiman tersebut ditetapkan menjadi pegawai negeri sipil di Kejaksaan Republik Indonesia melalui Keputusan Jaksa Agung Republik Indonesia. Sandiman dalam intelijen penegakan hukum modern berfungsi sebagai garda terdepan dalam menjaga kerahasiaan informasi, integritas data, serta keamanan komunikasi digital yang digunakan dalam aktivitas intelijen kejaksaan. Ketika arus informasi semakin cepat dan ancaman siber kian kompleks, peran mereka tidak hanya sebatas teknis, tetapi juga strategis dalam merumuskan kebijakan perlindungan data dan pengelolaan sistem informasi yang sensitif. Dengan keahlian khusus, keamanan jaringan, serta manajemen kerahasiaan, sandiman memastikan bahwa informasi intelijen yang diperoleh dan diproduksi dapat dimanfaatkan secara optimal tanpa mengorbankan aspek kerahasiaan maupun akurasi. Selain menjaga keamanan data, sandiman juga berkontribusi dalam

¹ Keputusan Jaksa Agung Republik Indonesia Nomor: KEP-115/J.A/10/1999 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kejaksaan Republik Indonesia, Pasal 198

mendukung pengambilan keputusan strategis pimpinan. Informasi intelijen yang aman dan valid menjadi dasar penting dalam penyusunan langkah operasional, baik terkait pencegahan kejahatan, penegakan hukum, maupun perlindungan kepentingan nasional. Sandiman berperan menutup celah potensi kebocoran, manipulasi, atau serangan siber yang dapat dimanfaatkan pihak yang tidak bertanggung jawab. Dengan kata lain, mereka tidak hanya bekerja di balik layar, tetapi memiliki dampak nyata terhadap efektivitas dan kredibilitas kinerja intelijen kejaksaan. Lebih jauh, sandiman berperan sebagai penghubung antara aspek teknologi informasi dengan kebutuhan praktik intelijen. Tanpa sandiman, sistem keamanan informasi yang mendukung operasi intelijen akan lebih rentan terhadap infiltrasi dan serangan. Oleh karena itu, peran strategis sandiman bukan hanya melindungi data, tetapi juga memastikan keberlanjutan, kerahasiaan, dan keandalan sistem intelijen yang menjadi fondasi penting bagi upaya penegakan hukum dan keamanan nasional. Hal ini membuat peran Sandiman di Kejaksaan menjadi penting terutama di bidang Intelijen.

Jabatan ini berada dalam rumpun kekomputeran dan terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu kategori keahlian dan kategori keterampilan. Jenjang kategori keahlian meliputi Ahli Pertama, Ahli Muda, Ahli Madya, dan Ahli Utama, mensyaratkan latar belakang pendidikan minimal S1 di bidang komputer, teknik, matematika, atau persandian. Sedangkan kategori keterampilan, yaitu Pelaksana, Mahir, dan Penyelia, umumnya dapat diisi lulusan D3 dari bidang komputer, sistem informasi, atau persandian. Jika dibandingkan dengan konsep pengamanan informasi di negara lain, Jabatan atau profesi yang serupa dengan sandiman di Indonesia biasanya diwakili oleh profesi atau unit yang bertugas menjaga keamanan informasi, keamanan siber, dan kriptografi. Di banyak negara maju, pengamanan data pemerintah dan institusi dilakukan oleh unit atau pegawai khusus yang menangani keamanan siber dan kriptografi, yang bisa berada di lembaga keamanan nasional, kementerian komunikasi, atau lembaga intelijen siber. Misalnya, di Amerika Serikat terdapat posisi dan lembaga seperti *Chief Information Security Officer* (CISO) pada tingkat pemerintahan yang bertugas menjaga keamanan

informasi dan siber di berbagai departemen pemerintah.² Mereka mengelola risiko keamanan informasi, kebijakan keamanan data, dan respon terhadap insiden siber. Selain itu, *National Security Agency* (NSA) memiliki divisi khusus dalam kriptografi dan keamanan komunikasi yang mirip dengan tugas sandiman dalam pengamanan persandian dan pengamanan data rahasia.³

Di Uni Eropa, banyak negara memiliki lembaga serupa seperti *National Cyber Security Centres* yang bertugas mengelola keamanan siber nasional. Tugas mereka mirip dengan sandiman, yaitu memastikan keamanan komunikasi dan informasi dalam pemerintahan juga organisasi strategis lainnya. Sementara itu, di Inggris, posisi yang sangat dekat dengan karakter sandiman adalah *Government Communications Headquarters* (GCHQ) *cryptographer* atau *cyber security analyst*. jabatan ini bertugas mengenkripsi dan mendekripsi pesan-pesan penting negara, mengelola kunci kriptografi, serta melakukan pemantauan ancaman berkelanjutan atas sistem pemerintah dan jaringan publik. Tugas lain yang diemban meliputi forensik komputer dan analisis malware, dua kompetensi yang wajib dimiliki setiap profesional di bidang keamanan siber tingkat nasional. Dalam struktur pemerintahan, profesi ini menempati posisi vital terutama dalam situasi darurat nasional yang menyangkut kebocoran data atau serangan masif ke infrastruktur digital negara. Di Jepang, ada lembaga seperti *National Center of Incident Readiness and Strategy for Cybersecurity* (NISC) yang mengkoordinasikan keamanan siber nasional dan mengembangkan standar persandian serta pengamanan data institusi publik dan swasta. Pengamanan data dan informasi penting juga menjadi tugas profesional keamanan siber di berbagai instansi pemerintahan.⁴

² Scott Rosenmeier, CISA, CRISC, CISM, CGEIT, CDPSE, CCSP, CIPP/E, CISSP-ISSAP, CISSP-ISSMP, "Improving Information Security Through Organizational Change," *Journal of ISACA*, Vol. 5, 2023, 1

³ The Editors of Encyclopedia Britannica, Britannica, 20 Agustus 2025, "National Security Agency", <https://www.britannica.com/technology/computer-security>, diakses pada 22 Agustus 2025

⁴ National Cybersecurity Office, "About NISC", <https://www.nisc.go.jp/eng/index.html>, diakses pada 22 Agustus 2025

Jabatan serupa sandiman juga ada di negara-negara seperti Jerman (melalui *Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik/BSI*)⁵, Prancis (*Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information/ANSSI*)⁶, dan Australia (*Australian Signals Directorate/ASD*)⁷. Rumpun tugas mereka tidak jauh berbeda, mulai dari pengamanan terhadap komunikasi rahasia negara, pengembangan sistem kriptografi nasional, hingga penyusunan kebijakan strategis penguatan keamanan siber. Profesional di bidang ini juga diwajibkan untuk memiliki sertifikasi khusus dalam teknik kriptografi dan pengalaman praktik di domain forensik digital. Meskipun nama jabatan atau lembaganya berbeda-beda, fungsi sandiman di Indonesia sangat paralel dengan profesi dan institusi yang menangani keamanan informasi, keamanan siber, dan kriptografi di berbagai negara lain. Peran tersebut vital dalam menjaga keamanan dan kerahasiaan data pemerintah agar bebas dari kebocoran, pencurian, dan serangan siber yang dapat merusak stabilitas dan keamanan nasional. Dengan kata lain, sandiman adalah ujung tombak pengamanan informasi dan data rahasia pemerintah yang memiliki peran signifikan untuk melindungi sistem pemerintahan digital di Indonesia. Tugas dan peran ini juga secara global terdapat di berbagai negara yang berfokus pada perlindungan data dan keamanan siber sebagai bagian dari upaya menjaga keamanan nasional dan layanan publik dari ancaman digital. Pendekatan teknologi, organisasi, hingga regulasi keamanan menjadi landasan bagi peran sandiman atau jabatan setara yang menjaga ranah informasi dan komunikasi negara di era digital saat ini. Adapun butir-butir kegiatan jabatan fungsional Sandiman diatur di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 (Permenpan-RB 18/2019) tentang Jabatan Fungsional Sandiman, dengan rincian kegiatan sebagai berikut:

⁵ Federal Office for Information Security, "The BSI's Mandate", https://www.bsi.bund.de/EN/Das-BSI/Auftrag/auftrag_node.html, diakses pada 22 Agustus 2025

⁶ Author, 24 Oktober 2023, "About French Cybersecurity Agency (ANSSI)", <https://cyber.gouv.fr/en/about-french-cybersecurity-agency-anssi>, diakses pada 22 Agustus 2025

⁷ Author, "About the Australian Signals Directorate", <https://www.asd.gov.au/about>, diakses pada 22 Agustus 2025

Tabel 1.2 Jumlah Kegiatan Sandiman

No.	Jenjang	Jumlah Kegiatan
1	Sandiman Terampil/Pelaksana	11 kegiatan
2	Sandiman Pelaksana Lanjutan	14 kegiatan
3	Sandiman Penyelia	12 kegiatan
4	Sandiman Ahli Pertama	22 kegiatan
5	Sandiman Ahli Muda	27 kegiatan
6	Sandiman Ahli Madya	28 kegiatan

Sumber : Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 (Permenpan 18/2019) tentang Jabatan Fungsional Sandiman

Kegiatan Sandiman diatas berbeda dengan kegiatan Sandiman yang dilakukan di Kejaksaan Republik Indonesia, dimana tidak ditentukan untuk setiap jenjangnya melainkan secara keseluruhan kegiatan Sandiman berjumlah 17 kegiatan⁸. Dengan adanya perbedaan antara kegiatan Sandiman sesuai Permenpan 18/2019 dengan kegiatan Sandiman yang dilakukan di Kejaksaan mengakibatkan tidak diakui/tidak memperoleh angka kredit atas kinerja yang dilakukan Sandiman di Kejaksaan oleh BSSN selaku instansi pembina, hal ini mempengaruhi kenaikan jenjang maupun pangkat Sandiman yang masih menggunakan angka kredit sebagai persyaratannya. Akibatnya banyak Sandiman yang terhenti di jenjang maupun pangkat terakhir. Adapun jumlah Sandiman yang ada di Kejaksaan sampai dengan akhir tahun 2024 berjumlah 125 (seratus dua puluh lima) dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1.3 Jumlah Sandiman di Kejaksaan sampai dengan tahun 2024

No	Jenjang	Kejaksaan Agung	Kejaksaan Tinggi	Kejaksaan Negeri
1	Sandiman Pelaksana		9	2
2	Sandiman Pelaksana Lanjutan	11	11	4
3	Sandiman Penyelia	7	44	1
4	Sandiman Ahli Pertama	3		
5	Sandiman Ahli Muda	9	10	2
6	Sandiman Ahli Madya	6	6	
	Jumlah	36	80	9
	Total	125		

⁸ Peraturan Kejaksaan Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Jaksa Agung Nomor Per-006/A/Ja/07/2017 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kejaksaan Republik Indonesia, Pasal 244

Sumber : Sub Direktorat V.D pada Direktorat V Jaksa Agung Muda Bidang Intelijen Kejaksaan Agung

Penempatan sandiman diatas berbeda dengan peta jabatan Sandiman sesuai dengan Peraturan Jaksa Agung Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2025 tentang Peta Jabatan di Lingkungan Kejaksaan Republik Indonesia, antara lain:

Tabel 1.4 Peta Jabatan Sandiman

No	Jenjang	Kejaksaan Agung	Kejaksaan Tinggi	Kejaksaan Negeri
1	Sandiman Pelaksana			
2	Sandiman Pelaksana Lanjutan			
3	Sandiman Penyelia			
4	Sandiman Ahli Pertama	27	34	440
5	Sandiman Ahli Muda	41	34	
6	Sandiman Ahli Madya	24	34	
	Jumlah	92	102	440
	Total	634		

Sumber : Peraturan Jaksa Agung Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2025 tentang Peta Jabatan di Lingkungan Kejaksaan Republik Indonesia

Berdasarkan tabel 1.3 dan tabel 1.4 diatas, dapat diketahui beberapa perbedaan nya, antara lain:

Tabel 1.5 Perbedaan Jumlah Sandiman

No	Satuan Kerja	Sandiman Pelaksana Lanjutan (Sesuai Peta Jabatan)	Sandiman Pelaksana Lanjutan (Sesuai Kondisi Saat Ini)
1	Kejaksaan Agung	11	0
2	Kejaksaan Tinggi	11	0

Hal ini menunjukkan bahwa peta jabatan yang ada tidak sesuai dengan kondisi sekarang, dan mempengaruhi proses perpindahan ke dalam jabatan Sandiman, kenaikan jenjang Sandiman, serta kenaikan pangkat Sandiman.

B. Idenifikasi Masalah:

Dalam penelitian ini, permasalahan yang teridentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Adanya perbedaan antara kegiatan Sandiman sesuai dengan Permenpan 18 Tahun 2019 dengan kegiatan Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia,

yang mengakibatkan terhambatnya kenaikan jenjang maupun kenaikan jabatan untuk jabatan Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia;

2. Kegiatan yang dilakukan Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia belum dapat dinilai oleh Badan Siber dan Sandi Negara dikarenakan adanya perbedaan antara kegiatan Sandiman sesuai dengan Permenpan 18 Tahun 2019 dengan kegiatan Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia;
3. Belum dilakukan penyesuaian peta jabatan untuk kebutuhan Sandiman di tingkat Kejaksaan Agung, Kejaksaan Tinggi dan Kejaksaan Negeri;
4. Perpindahan jabatan lain ke dalam jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia belum dapat diakomodir oleh Badan Siber dan Sandi Negara dikarenakan peta jabatan untuk kebutuhan Sandiman belum disesuaikan; dan
5. Permohonan uji kompetensi untuk kenaikan jenjang jabatan Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia Badan Siber dan Sandi Negara belum dapat diakomodir dikarenakan kegiatan Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia belum dapat dinilai oleh Badan Siber dan Sandi Negara.

C. Rumusan Permasalahan:

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi seperti yang telah disebutkan, terdapat rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pengembangan karir jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia?
2. Bagaimana strategi pengembangan karir jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas, penelitian ini memiliki tujuan, antara lain:

1. Mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan;
2. Merumuskan strategi pengembangan karir jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia di masa yang akan datang.

E. Manfaat penelitian

Manfaat dilaksanakan kegiatan penelitian ini antara lain:

1. Bagi Institusi Pemerintah
Dapat memberikan gambaran kepada Pimpinan Kejaksaan di dalam mengambil kebijakan dalam hal pengembangan karir jabatan Sandiman
2. Bagi Akademis
Dapat memberikan referensi kepada lingkungan akademis yang ingin melakukan kegiatan penelitian sejenis
3. Bagi Peneliti
Dapat meningkatkan kemampuan dan juga melatih pikiran secara ilmiah dalam memahami secara langsung terhadap ilmu di perkuliahan dengan penelitian di lapangan.

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB V

PENUTUP

Bab ini meliputi bagian simpulan dan saran yang dirumuskan secara mendetail dan argumentatif, berdasarkan pembahasan pada tesis tentang pengembangan karir jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia.

A. Simpulan

Berdasarkan analisis yang mensinergikan teori Michael Armstrong tentang Talent Management dan Pengembangan Karir dengan regulasi nasional Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo. Peraturan Pemerintah 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia menghadapi tantangan struktural yang signifikan namun memiliki landasan hukum yang kuat untuk transformasi sistematis.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia antara lain: **Kebijakan organisasi** sebagai determinan utama menunjukkan ketidakselarasan antara Permenpan Nomor 18 Tahun 2019 dengan kebutuhan operasional Sandiman di Kejaksaan, yang bertentangan dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Pasal 1 tentang profesionalisme Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 72 tentang klasifikasi jabatan fungsional berdasarkan kesamaan karakteristik dan pola kerja. **Dukungan organisasi** melalui pengembangan kompetensi masih terfragmentasi antara Kejaksaan dan Badan Siber dan Sandi Negara, padahal Undang-Undang 20 Tahun 2023 mengamanatkan digitalisasi Manajemen Aparatur Sipil Negara secara nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Pasal 203 ayat 4a mewajibkan pengembangan kompetensi melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi *corporate university*.

Sistem penilaian kinerja individu mengalami transisi positif dari angka kredit ke Sistem Kinerja Pegawai yang sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 228 tentang objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier, namun masih memerlukan *Key Performance Indikator* spesifik yang mengakomodasi tugas operasional Sandiman. **Motivasi** pegawai namun memerlukan penguatan *career roadmap* yang transparan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 188 tentang pola karier Pegawai Negeri Sipil yang terintegrasi secara nasional. **Budaya organisasi** menunjukkan dualitas antara *prestige* tinggi Sandiman sebagai jabatan fungsional penting dengan tantangan ego sektoral, yang memerlukan transformasi menuju kultur meritokrasi sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang penguatan pengawasan Sistem Merit. **Analisis kebutuhan** masih menggunakan pendekatan estimatif yang tidak akurat, bertentangan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 180 tentang rencana pengembangan karier untuk jangka waktu 5 tahun dan Peraturan Pemerintah Nomor Peraturan Pemerintah Nomor Tahun 2020 Pasal 99 ayat 3 huruf s tentang penyusunan informasi faktor jabatan untuk evaluasi jabatan.

2. Strategi pengembangan karir jabatan fungsional Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia: **Reformulasi kebijakan** organisasi menjadi prioritas utama melalui harmonisasi Permenpan Nomor 18 Tahun 2019 dengan kebutuhan operasional intelijen penegakan hukum di Kejaksaan, dan pembentukan forum koordinasi rutin antara Kejaksaan dan Badan Siber dan Sandi Negara untuk sinkronisasi kebijakan. **Penguatan dukungan organisasi** dilakukan melalui alokasi anggaran khusus untuk pengembangan kompetensi Sandiman, implementasi program pelatihan bertingkat dari dasar hingga spesialisasi, penerapan *tour of duty* untuk *exposure* luas, dan pembentukan *career development center* khusus Sandiman. **Optimalisasi sistem penilaian kinerja** mencakup perancangan *Key Performance Indicators* (KPI) spesifik yang mengakomodasi aktivitas konvensional dan

non-konvensional, implementasi *360-degree feedback system*, pengembangan *Individual Development Plan (IDP)* berbasis *coaching*, dan penerapan *performance-based reward system*. **Penguatan motivasi** dilakukan melalui konsistensi pembayaran tunjangan fungsional, pengembangan *career roadmap* transparan dengan pemetaan jenjang yang jelas, penyelenggaraan program continuous learning untuk mengakomodasi perkembangan teknologi terkini, memperkuat *recognition program* melalui *award system*, dan implementasi *career counseling service*. **Transformasi budaya organisasi** difokuskan pada peluncuran program *culture transformation* yang mempromosikan kolaborasi dan meritokrasi, implementasi cross-functional projects untuk mengurangi ego sektoral, pengembangan *leadership development program*, penyelenggaraan *regular team building activities*, dan memperkuat *networking* melalui Asosiasi Fungsional Sandiman Indonesia (AFSI). **Reformasi sistem analisis kebutuhan** dilakukan melalui implementasi Analisis Beban Kerja (ABK) terstandar di seluruh unit Kejaksaan, pengembangan workforce planning model yang mempertimbangkan proyeksi ancaman siber, pelaksanaan gap analysis berkala minimal setiap dua tahun, penyusunan peta jabatan dinamis yang dapat diperbarui sesuai kebutuhan operasional, dan pengembangan *early warning system* untuk antisipasi kebutuhan masa depan

B. Saran

Berdasarkan analisis mendalam terhadap kondisi eksisting mengacu pada amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo. Peraturan Pemerintah 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil serta teori Michael Armstrong, saran dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Perlu dilakukan harmonisasi Permenpan Nomor 18 Tahun 2019 dengan kebutuhan operasional intelijen penegakan hukum di Kejaksaan, yang mengakomodir kegiatan Sandiman di Kejaksaan Republik Indonesia.

- b. Perlu dibentuk forum koordinasi rutin antara Kejaksaan dan Badan Siber dan Sandi Negara untuk implementasi Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2017 Pasal 99 ayat 3 tentang koordinasi instansi pembina dengan instansi pengguna dalam rangka pembinaan karier pejabat fungsional.
- c. Perlu disediakan alokasi anggaran khusus pengembangan kompetensi Sandiman minimal 20 jam pelajaran per tahun sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 203, implementasi program pelatihan bertingkat yang terstruktur dari *basic* hingga *advanced certification* dengan metode *hybrid learning*.
- d. Perlu dibuat *roadmap* transparan dengan pemetaan jenjang dari Sandiman Pertama hingga Utama, penyelenggaraan program *continuous learning* yang mengakomodasi perkembangan teknologi.
- e. Perlu memperkuat *networking* melalui Asosiasi Fungsional Sandiman Indonesia (AFSI) yang sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 101 tentang organisasi profesi jabatan fungsional.
- f. Perlu dibuat sistem analisis kebutuhan melalui implementasi Analisis Beban Kerja (ABK) terstandar di seluruh unit Kejaksaan;
- g. Perlu dilaksanakan *gap analysis* berkala minimal setiap dua tahun, penyusunan peta jabatan dinamis yang dapat diperbarui sesuai perkembangan kebutuhan operasional, yang mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 180 tentang rencana pengembangan karier jangka waktu 5 tahun dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Pasal 99 ayat 3 huruf s tentang penyusunan informasi faktor jabatan untuk evaluasi jabatan.

Implementasi ini memerlukan komitmen kuat dari seluruh tingkatan organisasi dan alokasi sumber daya yang memadai. Keberhasilan strategi pengembangan karir Sandiman tidak hanya akan meningkatkan kualitas individual pegawai, tetapi juga memperkuat kapasitas Kejaksaan dalam menghadapi ancaman siber yang semakin kompleks, berkontribusi pada terwujudnya keamanan informasi nasional yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- 13 Pengertian Administrasi Publik Menurut Para Ahli, Bela Manoban, 25 Juli 2024, <https://www.idntimes.com/life/education/pengertian-administrasi-publik-menurut-para-ahli-serta-ciri-cirinya-00-s5z9f-fjr5qk>, diakses pada tanggal 22 Agustus 2025
- Albert Humphrey, Biography, Publications, and Book <https://www.toolshero.com/toolsheroes/albert-humphrey/> diakses pada tanggal 27 Oktober 2025
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill. 20-21
- Author, 24 Oktober 2023, “About French Cybersecurity Agency (ANSSI)”, <https://cyber.gouv.fr/en/about-french-cybersecurity-agency-anssi>, diakses pada 22 Agustus 2025
- Author, “About the Australian Signals Directorate, <https://www.asd.gov.au/about>, diakses pada 22 Agustus 2025
- Armstrong, Michael. 2006. Armstrong’s Handbook of Human Management Practice 11th edition. United Kingdom: Kogan page. 150-180
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120
- Bersin, Josh, 2006, What is Talent Management? <https://joshbersin.com/2007/07/what-is-talent-management/> , 16 Juli 2007, diakses tanggal 22 Agustus 2025
- Bintoro & Daryanto. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gaya Media.
- Boudreau, John W., and Peter M. Ramstad. 2005. “Talentship Talent Segmentation, and Sustainability: A New Hr Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition.” *Human Resource Management*
- Cannon, J. A., & McGee, R. (2011). *Talent Management and Succession. Planning* (2nd ed.). Chartered Institute of Personnel and Development
- Chan, Arianis dan Agina Claudia, “Analisis Manajemen Talenta pada PT. PLN (Persero)”, *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 14 No. (November 2018)
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press. 13
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2019). *Talent Management: A four-step approach*. London: CIPD. <https://www.cipd.co.uk> diakses pada tanggal 22 Agustus 2025
- Cheese P., dkk. 2008. *The Talent Powered Organization: Strategies for. Globalization, Talent Management and High Performance*. London.
- Collings, D. G. dan Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases (Thirteenth Edition)*. Pearson Education, Inc. Halaman 177–180.

- Davis, T., Maggie, C., & Neil, F. (2007). Talent assessment, a new strategy for talent management. Gower, United States
- Denhardt, Robert and Janet Vinzant Denhardt. 2000. The New Public Service: Serving Rather than Steering”, ME Sharpe. London. 150-167
- Drechsler, Wolfgang. 2020. “Max Weber (1864-1920) and Public Administration Today.” Halduskultuur: The Estonian Journal of Administrative Culture and Digital Governance 21(1), 86-91
- Gulick, Luther dan Lyndall Urwick (1937), “Papers on the Science of Administration”, Institute of Public Administration Columbia University New York. 189-195
- Fatimah, N., Rahmawati, Y., & Saputra, S. (2021). The Effect of Mentoring on Career Development in Indonesian Multinational Companies. Journal of Human Resource Development, 8(1).
- Federal Office for Information Security, “The BSI's Mandate”, https://www.bsi.bund.de/EN/Das-BSI/Auftrag/auftrag_node.html , diakses pada 22 Agustus 2025
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press
- Hasibuan, Malayu, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, Jakarta, PT. Bumi Aksara. 13-14
- Hood, Christopher, 1991, “A Public Management For All Seasons?”, Royal Institute of Public Administration. 3-19
- Ibrahim, Amin, 2007, Pokok-pokok Administrasi Publik & Implementasinya. Bandung: Aditama. 45
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1988). *Business Policy and Strategic Management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill. 25
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek). Medan: Rajagrafindo Persada
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management*. Pearson Education. Halaman 48-51
- Lewis, R. E. dan Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human resource management review
- Manoban, Bela, 25 Juli 2024, 13 Pengertian Administrasi Publik Menurut Para Ahli, <https://www.idntimes.com/life/education/pengertian-administrasi-publik-menurut-para-ahli-serta-ciri-cirinya-00-s5z9f-fjr5qk>, diakses pada tanggal 22 Agustus 2025
- Marwansyah. 2010. Mananajemen Sumber Daya Manusia, Alfabeta, Bandung. 1-24
- Maslow, Abraham H., 1970, “Motivation and Personality”, the English Edition by Harper & Row. 37-40
- Michaels, E., Helen Handfield-Jones, & Beth Axelrod. 2001. The War for Talent. Brighton, MA: Harvard Business Press.

- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948. 934-948
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press. Halaman 107-114
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. 25-50
- National Cybersecurity Office, "About NISC", <https://www.nisc.go.jp/eng/index.html>, diakses pada 22 Agustus 2025
- Pasolong, Harbani, 2007, Teori Administrasi Publik, Alfabeta, Bandung. 226-237
- Pella, Darmin Ahmad dan Afifah Inayati, 2011, Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2020 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Kepegawaian Jabatan Fungsional Sandiman
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kejaksaan Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Jaksa Agung Nomor PER-006/A/JA/07/2017 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kejaksaan Republik Indonesia
- Peraturan Kejaksaan Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2019 tentang Manajemen Karier Pegawai Kejaksaan Republik Indonesia
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional Sandiman
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 44 Tahun 2021 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Sandiman
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Pollitt, Christopher and Geert Bouckaert. (2000). *Public Management Reform: a Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press. 1-40
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 10-30
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rangkuti, Freddy. 2017. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, Halaman 19-20

- Ritson, Neil (2011). *Strategic Management*, Neil Ritson & Ventus Publishing ApS, bookboon.com.
- Rivai, Veithzal, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Boston: Pearson. 280-310
- Rosanti, S., & Wijaya, P. (2022). The Role of Innovative Culture in Employee Career Progression. *Indonesian Journal of Business and Innovation*, 5(3).
- Rosenmeier, Scott, CISA, CRISC, CISM, CGEIT, CDPSE, CCSP, CIPP/E, CISSP-ISSAP, CISSP-ISSMP, "Improving Information Security Through Organizational Change," *Journal of ISACA*, Vol. 5, 2023, 1
- Rothwell, WJ, HC Kazanas. John Wiley & Sons, 2011, *Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management*
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika. 3-7
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (revisi ed). PT Bumi Aksara. 132-133
- Silzer, Rob dan Ben E. Dowell, *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, 1 ed. (United States: Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2010)
- Stone, R. J. (2008). *Human Resource Management*. Australia: John Wiley & Sons. 437-441
- Tarique, I., & Schuler, R. (2012). Global talent management literature review, Literature Review for the Society of Human Resource Management Foundation for Publication Autumn 2012, October 2012
- Taylor, Frederick Winslow, 1919, "The Principles of Scientific Management, Harper & Brothers Publishers New York and London. 5-20
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- The Editors of Encyclopedia Britannica, Britannica, 20 Agustus 2025, "National Security Agency", <https://www.britannica.com/technology/computer-security>, diakses pada 22 Agustus 2025
- Ulrich, D., 1997, "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and A Prescription For Results", *Human Resource Management*. 303-320
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara
- Waldo, Dwight, Ph.D., 1948, "The Administrative State", The Ronald Press Company. New York. 1-12
- Werther, W. B., & Davis, K. (1985). *Personnel Management & Human Resources*. McGraw. 16-25
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*(13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall. 17-18

- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. 2010. Strategic Management and Business Policy, Halaman 16, 176
- White, Leonard D. (1926). *Introduction to the Study of Public Administration*. New York: The Macmillan Company. 1-60
- Widiastuti, S., & Kurniawan, A. (2020). Lifelong Learning and Its Influence on Employee Competitiveness in Private Companies. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(2).
- Wilson, Woodrow. (1887). "The Study of Administration." *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222
- Wilson, Woodrow and his Contribution to Public Administration <https://ijrjournal.com/index.php/ijr/article/download/596/524/537>, diakses pada tanggal 22 Agustus 2025
- Woodrow Wilson and his Contribution to Public Administration <https://ijrjournal.com/index.php/ijr/article/download/596/524/537>, diakses pada tanggal 22 Agustus 2025
- Yarnall, J. (2011). Maximizing the effectiveness of talent pools: a review of case study literature. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 510-526.
- Yuliasuti, D. (2019). Career Path Planning and Employee Engagement: Study in FMCG Companies. *Media Bisnis*, 17(1).

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A