

---

## **Transformasi Digital Manajemen Talenta ASN: Penguatan Sistem Merit Kementerian Kelautan dan Perikanan**

**Raden Andaru Rahadi Basuki<sup>1</sup>, Asropi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Kementerian Kelautan dan Perikanan, Jakarta, Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Jakarta, Indonesia

e-mail: [1andaru15@gmail.com](mailto:1andaru15@gmail.com), [2asropi@upnvj.ac.id](mailto:2asropi@upnvj.ac.id)

\*Corresponding author: [andaru15@gmail.com](mailto:andaru15@gmail.com)

---

### **ABSTRAK**

#### **Informasi Artikel:**

Terima: 10-05-2026

Revisi: 10-06-2026

Disetujui: 25-06-2026

Publish online: 30-06-2026

Penilaian sistem merit Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) yang berada pada kategori Sangat Baik belum sepenuhnya mencerminkan kesiapan transformasi digital dalam manajemen talenta ASN. Penelitian ini bertujuan menganalisis kesenjangan antara desain kebijakan manajemen talenta ASN dan praktik transformasi digital pendukung sistem merit di KKP. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode systematic literature review (SLR) dan analisis dokumen. Data yang digunakan merupakan data sekunder berupa regulasi, dokumen kebijakan, laporan kelembagaan, bahan kebijakan Human Capital Management KKP, panduan teknis manajemen talenta instansi pemerintah, dan artikel ilmiah tentang e-HRM, talent analytics, manajemen talenta ASN, serta transformasi digital sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan utama tidak terletak pada ketiadaan regulasi, melainkan pada fragmentasi data talenta yang membentuk silo antarplatform kepegawaian, lemahnya interoperabilitas sistem, terbatasnya pemanfaatan data kompetensi dan kinerja dalam keputusan suksesi, serta rendahnya kapasitas analitik pada fungsi SDM. Fragmentasi tersebut menyebabkan data pegawai, kinerja, assessment, pengembangan kompetensi, sertifikasi, riwayat jabatan, dan jabatan target belum terbaca sebagai profil talenta terpadu. Kontribusi penelitian ini terletak pada penyusunan kerangka penguatan manajemen talenta berbasis sistem merit dan tata kelola data yang menempatkan digitalisasi manajemen talenta sebagai mekanisme strategis pengambilan keputusan karier ASN, bukan sekadar modernisasi administrasi kepegawaian.

**Kata Kunci:** ASN; Kementerian Kelautan dan Perikanan; Manajemen Talenta; Sistem Merit; Transformasi Digital.

### **ABSTRACT**

*The merit system assessment of the Ministry of Marine Affairs and Fisheries (KKP), categorized as Very Good, does not yet fully reflect the readiness of digital transformation in civil servant talent management. This study analyzes the gap between civil servant talent management policy design and digital transformation practices supporting the merit system at KKP. The study applies a descriptive qualitative approach using systematic literature review (SLR) and policy document analysis. The data consist of secondary sources, including regulations, policy documents, institutional reports, KKP Human Capital Management policy materials, technical guidance on government talent management, and scholarly literature on e-HRM, talent analytics, civil servant talent management, and public sector digital transformation. The findings show*

---

*that the main obstacles do not lie in the absence of regulation, but in fragmented talent data that creates silos across personnel platforms, weak system interoperability, limited use of competency and performance data in succession decisions, and insufficient analytical capacity within the HR function. This fragmentation prevents employee, performance, assessment, competency development, certification, position history, and target-position data from forming an integrated talent profile. This study contributes a framework for strengthening merit-based and data-governed talent management that positions digitalization as a strategic mechanism for civil servant career decision-making, not merely personnel administration modernization.*

**Keywords:** Civil Servants; Ministry of Marine Affairs and Fisheries, Talent Manajemen, Merit System, Digital Transformation.

---

## PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam sektor publik tidak dapat dipahami sebatas pemindahan prosedur manual ke aplikasi elektronik. Literatur administrasi publik menempatkan transformasi digital sebagai perubahan yang menyentuh proses, struktur organisasi, budaya kerja, relasi antarpemangku kepentingan, dan cara organisasi publik menghasilkan nilai bagi masyarakat (Mergel et al., 2019; Haug et al., 2024). Dalam manajemen aparatur, implikasi transformasi digital tidak berhenti pada digitalisasi data kepegawaian. Lebih dari itu, teknologi berperan dalam membentuk mekanisme organisasi untuk menilai kinerja, memetakan potensi, merancang suksesi jabatan, dan memastikan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan karier ASN.

Isu tersebut menjadi penting karena manajemen talenta ASN merupakan simpul antara agenda sistem merit dan kebutuhan organisasi untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan. Manajemen talenta sektor publik tidak sepenuhnya dapat meniru praktik sektor privat karena dibatasi oleh prinsip keadilan, akuntabilitas, netralitas, kepatuhan regulatif, serta tuntutan legitimasi publik (Kravariti & Johnston, 2020; Blom et al., 2020). Dengan demikian, digitalisasi manajemen talenta perlu ditempatkan sebagai instrumen strategis untuk memperkuat objektivitas dan akuntabilitas pengelolaan karier ASN, bukan sekadar sebagai sarana percepatan administrasi kepegawaian.

Di Indonesia, penguatan sistem merit telah berjalan melalui kebijakan manajemen ASN dan manajemen talenta nasional. BKN melaporkan bahwa hingga akhir 2024 terdapat 338 instansi pemerintah atau 52,8% yang memperoleh kategori Baik dan Sangat Baik dalam pengawasan sistem merit (Badan Kepegawaian Negara, 2025a). Capaian ini menunjukkan kemajuan kelembagaan, tetapi belum otomatis menandakan kesiapan digital yang memadai. Sistem merit dapat memperoleh nilai tinggi dari sisi kelengkapan kebijakan dan kepatuhan prosedur, sementara data, platform, dan analitik talenta yang menjadi dasar keputusan karier masih belum terintegrasi secara utuh.

Urgensi tersebut diperkuat oleh Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 yang mewajibkan instansi pemerintah membangun manajemen talenta, mengikuti pembinaan dan penilaian kesiapan, serta memprioritaskan pemanfaatan talent pool dalam pengisian jabatan. Ketentuan ini membuat manajemen talenta tidak lagi cukup dipahami

sebagai agenda internal instansi, tetapi sebagai kewajiban tata kelola ASN nasional yang menuntut kesiapan data, proses, dan sistem informasi yang terintegrasi (Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia, 2025).

KKP merupakan kasus yang relevan untuk dibahas karena berada dalam posisi yang tampak kuat secara normatif. Laporan capaian kinerja KKP 2020-2024 menunjukkan indeks sistem merit KKP berada pada kategori Sangat Baik, dengan nilai 393 pada 2021 dan 2022 serta 390,5 pada 2023 (Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2025). KKP telah memiliki Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 21 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta ASN di Lingkungan KKP. Akan tetapi, dokumen kebijakan dan uraian implementasi menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperkuat integrasi data kepegawaian, data kinerja, data kompetensi, riwayat pengembangan, sertifikasi, dan informasi jabatan kritikal agar dapat digunakan dalam pemetaan talenta dan rencana suksesi.

Selain itu, Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 39 Tahun 2023 menegaskan bahwa penilaian kompetensi diselenggarakan untuk mendukung sistem merit dan manajemen talenta melalui pengukuran kompetensi manajerial, sosial kultural, dan teknis (Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia, 2023). Regulasi ini penting karena penilaian kompetensi menjadi jembatan antara data ASN, kebutuhan jabatan, pemetaan potensi, dan keputusan pengembangan karier yang objektif.

Kekhasan KKP membuat persoalan ini berbeda dari kementerian yang tugasnya lebih homogen. KKP mengelola urusan kelautan dan perikanan yang mencakup perikanan tangkap, perikanan budidaya, pengawasan sumber daya kelautan dan perikanan, penguatan daya saing produk, pengelolaan ruang laut, serta unit kerja lapangan yang tersebar secara geografis. Kebutuhan talenta tidak hanya administratif atau manajerial, tetapi juga teknis, spasial, pengawasan, pelayanan lapangan, dan adaptasi terhadap perubahan ekologi serta ekonomi pesisir. Hal ini menjadikan sistem digital manajemen talenta KKP harus mampu membaca variasi kompetensi sektoral dan tidak cukup hanya memuat data umum kepegawaian.

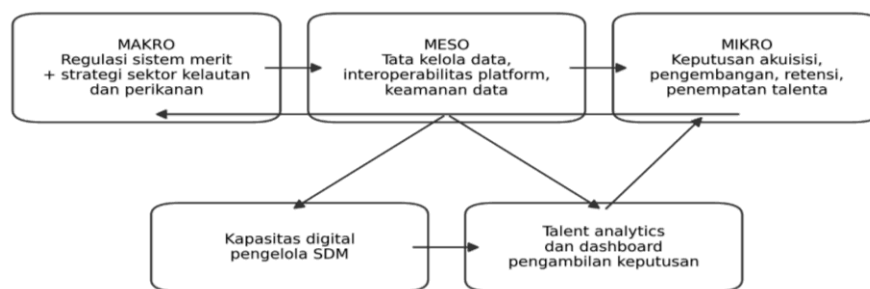
Kesenjangan penelitian dalam artikel ini tidak lagi dirumuskan secara umum sebagai minimnya studi transformasi digital. Kajian terdahulu telah banyak membahas e-HRM, people analytics, digital transformation, dan talent management, baik dalam sektor privat maupun sektor publik (Marler & Boudreau, 2017; Wiblen & Marler, 2021; Montero Guerra et al., 2023; Suri & Lakhnpal, 2024). Namun, kajian tersebut belum banyak membahas kondisi instansi publik sektoral yang telah memperoleh predikat tinggi dalam sistem merit, tetapi masih memerlukan penguatan integrasi data talenta, sistem kepegawaian yang belum saling terhubung dengan baik, dan pemanfaatan analitik untuk mendukung pengambilan keputusan karier ASN. Dengan demikian, kebaruan artikel ini terletak pada perumusan kerangka konseptual yang mengintegrasikan sistem merit, tata kelola data, dan manajemen talenta dalam hubungan dengan regulasi, arsitektur data, platform digital, serta pengambilan keputusan karier ASN di sektor kelautan dan perikanan.

Di Indonesia, kajian mutakhir telah menyoroti manajemen talenta berbasis sistem merit bagi ASN muda, smart talent pemerintah daerah, competency assessment, dan peluang AI dalam

e-HRM sektor publik (Anugrah et al., 2025; Fadilla, 2024; Firdaus et al., 2025; Kumala & Sukmawati, 2025). Kajian yang lebih luas tentang human talent dalam organisasi publik dan work engagement sektor publik juga menegaskan bahwa talenta tidak dapat dilepaskan dari kompetensi, keterlibatan, dan dukungan organisasi (Cabrera Dávila, 2025; Zahari & Kaliannan, 2023). Namun, kajian tersebut belum secara khusus membedah kementerian sektoral seperti KKP yang memiliki capaian sistem merit tinggi sekaligus kebutuhan integrasi data talenta yang kompleks.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuliana, Sutrisno, dan Asropi (2023) di KKP menunjukkan bahwa manajemen talenta berperan dalam mendukung rasionalisasi pengembangan karier ASN di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Namun, artikel tersebut belum secara khusus menempatkan transformasi digital, tata kelola data, interoperabilitas platform, dan talent analytics sebagai fokus utama penguatan sistem merit. Celah inilah yang menjadi dasar artikel ini untuk menegaskan bahwa pengembangan manajemen talenta KKP perlu dibaca melalui hubungan antara dokumen kebijakan, regulasi manajemen ASN, dan literatur digitalisasi SDM sektor publik.

Kebutuhan tersebut semakin terlihat dalam bahan kebijakan Human Capital Management KKP yang menekankan arahan agar pegawai KKP dikelola sebagai human capital dan seluruh pegawai memiliki database lengkap yang dapat ditelusuri sampai tingkat individu. Dalam perspektif manajemen talenta, arahan ini menegaskan bahwa transformasi digital tidak cukup berhenti pada keberadaan aplikasi kepegawaian, tetapi harus menghasilkan basis data talenta yang utuh, konsisten, dan dapat dipakai untuk membaca potensi, kompetensi, kinerja, pengembangan, retensi, serta penempatan ASN. Panduan manajemen talenta instansi pemerintah juga menempatkan sistem informasi manajemen talenta sebagai unsur penting yang memuat profil PNS, standar kompetensi jabatan, hasil pemetaan talenta, alur kerja talent pool atau nine box, rencana suksesi, dan bagan rencana suksesi (Biro SDM Aparatur dan Organisasi KKP, 2025; Badan Kepegawaian Negara, 2025b).



Umpan balik: hasil keputusan karier memperbaiki kualitas data, indikator, dan kebijakan

**Gambar 1. Model Integratif Sistem Merit dan Tata Kelola Data dalam Manajemen Talenta ASN KKP**

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi transformasi digital dalam manajemen talenta ASN di KKP, mengidentifikasi kesenjangan antara kebijakan dan dukungan sistem informasi, serta merumuskan model konseptual penguatan sistem merit berbasis data. Fokus artikel diarahkan pada analisis kebijakan berbasis studi dokumentasi dan systematic literature review (SLR) sehingga menghasilkan sintesis akademik

mengenai arah transformasi digital manajemen talenta ASN yang lebih terukur dan dapat dipertanggungjawabkan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini disusun pada Mei 2026 dengan lokus kajian Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), khususnya pada isu manajemen talenta ASN dan sistem informasi kepegawaian pendukung sistem merit. Karena penelitian ini menggunakan metode systematic literature review (SLR) dan analisis dokumen, lokasi penelitian tidak dimaknai sebagai lokasi pengumpulan data lapangan, melainkan sebagai konteks kelembagaan yang dianalisis melalui sumber-sumber sekunder. Data sekunder diperoleh melalui telaah regulasi, laporan kelembagaan, kebijakan manajemen ASN, serta literatur ilmiah yang relevan dengan transformasi digital manajemen talenta sektor publik.

### **Jenis dan Metode Pengambilan Data**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode systematic literature review (SLR) dan analisis dokumen kebijakan. Data yang digunakan sepenuhnya merupakan data sekunder berupa regulasi, dokumen kebijakan, laporan kelembagaan, bahan kebijakan internal, panduan teknis manajemen talenta instansi pemerintah, dan artikel ilmiah yang relevan dengan transformasi digital manajemen talenta ASN. Perpaduan sumber sekunder digunakan untuk memperkuat analisis mengenai kesenjangan antara desain kebijakan manajemen talenta dan kebutuhan transformasi digital pendukung sistem merit di KKP.

### **Prosedur Systematic Literature Review (SLR)**

Prosedur SLR dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, penelitian merumuskan fokus kajian mengenai hubungan antara transformasi digital, manajemen talenta ASN, sistem merit, fragmentasi data, arsitektur aplikasi, dan pengambilan keputusan karier berbasis data. Kedua, penelitian mengidentifikasi sumber sekunder yang relevan, meliputi regulasi ASN, regulasi KKP, kebijakan percepatan manajemen talenta, bahan kebijakan internal KKP, panduan teknis manajemen talenta instansi pemerintah, laporan kelembagaan, dan artikel ilmiah. Ketiga, sumber yang digunakan diseleksi berdasarkan relevansi langsung dengan manajemen talenta, tata kelola data, interoperabilitas sistem, e-HRM, talent analytics, dan transformasi digital sektor publik.

Tahap keempat adalah ekstraksi dan pengelompokan data sekunder ke dalam tema analisis, yaitu dasar normatif sistem merit, kebutuhan data talenta, integrasi platform digital, fragmentasi data dalam arsitektur aplikasi, pemanfaatan analitik, tata kelola data, dan implikasi terhadap keputusan promosi, mutasi, rotasi, pengembangan kompetensi, serta suksesi jabatan. Tahap kelima adalah sintesis konseptual untuk merumuskan strategi penguatan transformasi digital manajemen talenta ASN KKP.

**Tabel 1. Jenis dan Sumber Data Sekunder Penelitian**

| Jenis data                                           | Sumber                                                                                                              | Bagian yang ditelaah                                                                                                                                                                             | Tujuan analisis                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Regulasi manajemen talenta                           | Permen KKP Nomor 21 Tahun 2022                                                                                      | BAB II; BAB III; Pasal 12, Pasal 18-24, dan Pasal 26.                                                                                                                                            | Memetakan aktor, proses, kebutuhan data, dan keluaran manajemen talenta.                                                                                             |
| Regulasi manajemen ASN                               | UU Nomor 20 Tahun 2023 dan PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020                                                           | Ketentuan sistem merit, manajemen talenta, pengembangan karier, promosi, mutasi, dan suksesi.                                                                                                    | Menentukan standar normatif objektivitas keputusan karier ASN.                                                                                                       |
| Laporan kelembagaan                                  | Laporan capaian kinerja KKP 2020-2024 dan publikasi BKN                                                             | Indeks sistem merit, aspek sistem informasi, dan percepatan manajemen talenta ASN.                                                                                                               | Membaca kontras capaian sistem merit dan kebutuhan penguatan digital.                                                                                                |
| Literatur ilmiah                                     | Artikel e-HRM, <i>talent analytics</i> , <i>digital transformation</i> , dan <i>public sector talent management</i> | Interoperabilitas, data <i>governance</i> , <i>people analytics</i> , perubahan organisasi, dan risiko digitalisasi HRM.                                                                         | Membandingkan hambatan KKP dengan perdebatan akademik global.                                                                                                        |
| Regulasi penilaian kompetensi                        | Permen KKP Nomor 39 Tahun 2023                                                                                      | Ketentuan penilaian kompetensi manajerial, sosial kultural, dan teknis dalam mendukung sistem merit dan manajemen talenta.                                                                       | Menganalisis keterkaitan assessment, profil kompetensi, dan objektivitas keputusan karier ASN.                                                                       |
| Kebijakan percepatan manajemen talenta ASN           | Keputusan Kepala BKN Nomor 411 Tahun 2025                                                                           | Kewajiban instansi pemerintah membangun manajemen talenta, mengikuti pembinaan dan penilaian kesiapan, serta memanfaatkan talent pool dalam pengisian jabatan.                                   | Menentukan tuntutan nasional terhadap integrasi data talenta, kesiapan sistem, dan penggunaan talent pool.                                                           |
| Artikel ilmiah spesifik KKP                          | Yuliana, Sutrisno, & Asropi (2023)                                                                                  | Kajian manajemen talenta dalam mendukung rasionalisasi pengembangan karier ASN di KKP.                                                                                                           | Menguatkan konteks empiris dan gap kajian pada manajemen talenta ASN KKP.                                                                                            |
| Bahan kebijakan internal KKP                         | Biro SDM Aparatur dan Organisasi KKP (2025)                                                                         | Strategi Pengembangan Human Capital Management di Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun 2025-2029; arahan database lengkap, human capital, dan manajemen talenta.                             | Menguatkan konteks kebutuhan database pegawai yang lengkap, tertelusur sampai individu, serta keterkaitan human capital dengan manajemen talenta.                    |
| Panduan teknis manajemen talenta instansi pemerintah | Badan Kepegawaian Negara (2025b)                                                                                    | Unsur manajemen talenta, sistem informasi manajemen talenta, profil PNS, standar kompetensi jabatan, hasil pemetaan talenta, alur kerja talent pool, rencana suksesi, dan bagan rencana suksesi. | Menjadi pembanding teknis untuk membaca kebutuhan arsitektur data talenta dan risiko ketersebaran data dalam pemetaan talenta, nine box grid, serta rencana suksesi. |

Sumber: Diolah Penulis dari Dokumen Regulasi, Laporan Kelembagaan, dan Literatur Ilmiah

## Metode Analisis

Analisis data dilakukan melalui empat tahap. Pertama, reduksi data dilakukan dengan mengodekan dokumen regulasi, bahan kebijakan, panduan teknis, dan literatur ke dalam enam kategori utama, yaitu logika kebijakan sistem merit, kebutuhan data talenta, fragmentasi data dan arsitektur aplikasi, integrasi platform, pemanfaatan analitik, serta tata kelola dan risiko data.

Kedua, data sekunder disajikan dalam bentuk matriks kesenjangan dan matriks sintesis untuk membandingkan tuntutan kebijakan dengan kebutuhan sistem informasi manajemen talenta. Ketiga, interpretasi dilakukan dengan menghubungkan temuan dokumen dengan literatur e-HRM, people analytics, data governance, dan transformasi digital sektor publik. Keempat, penarikan kesimpulan dilakukan melalui sintesis konseptual yang menghasilkan arah penguatan manajemen talenta ASN berbasis sistem merit dan data. Keabsahan analisis dijaga melalui triangulasi sumber dokumen, yaitu membandingkan regulasi, laporan resmi, bahan kebijakan internal, panduan teknis, dan literatur ilmiah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Status Sistem Merit KKP dan Kesenjangan Transformasi Digital Manajemen Talenta

Hasil telah menunjukkan bahwa KKP telah memiliki fondasi kebijakan yang relatif kuat untuk menerapkan manajemen talenta berbasis sistem merit. Permen KKP Nomor 21 Tahun 2022 mengatur penyelenggaraan manajemen talenta melalui tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, serta pemantauan dan evaluasi. Permen KKP Nomor 39 Tahun 2023 memperkuat fondasi tersebut melalui penilaian kompetensi manajerial, sosial kultural, dan teknis sebagai instrumen pendukung sistem merit dan manajemen talenta. Secara normatif, desain tersebut sudah sesuai dengan prinsip sistem merit karena mengharuskan pengelolaan karier ASN didasarkan pada kinerja, potensi, kompetensi, integritas, kebutuhan jabatan, dan rencana sukses.

Capaian normatif tersebut menyimpan paradoks. Predikat Sangat Baik dalam sistem merit menunjukkan bahwa KKP memiliki legitimasi kelembagaan, tetapi belum cukup membuktikan bahwa keputusan talenta telah sepenuhnya berbasis data yang terintegrasi. Dalam perspektif transformasi digital, keberhasilan digitalisasi tidak diukur semata-mata dari keberadaan aplikasi, tetapi dari sejauh mana teknologi mampu mengubah proses kerja, memperkuat kualitas data, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih objektif dan akuntabel, melainkan dari kemampuan organisasi mengubah data menjadi dasar keputusan yang konsisten, dapat diaudit, dan digunakan lintas proses (Gil-Garcia et al., 2018; Mergel et al., 2019). Dengan ukuran tersebut, isu utama KKP bukan sekadar kebutuhan aplikasi baru, melainkan kebutuhan arsitektur data dan tata kelola keputusan talenta.

Temuan ini sejalan dengan kritik dalam literatur e-HRM. Banyak organisasi telah mengadopsi sistem digital SDM, tetapi penggunaannya berhenti pada otomatisasi administrasi, bukan pada pengambilan keputusan strategis (Bondarouk & Brewster, 2016; Marler & Boudreau, 2017). Pada lingkup KKP, pola serupa terlihat dari kebutuhan integrasi antara Portal kepegawaian, e-Kinerja, data assessment center, data pengembangan kompetensi, sertifikasi, riwayat jabatan, dan informasi jabatan kritikal. Jika setiap sumber data tetap berdiri sebagai silo, maka pemetaan talenta cenderung bergantung pada kompilasi manual dan penilaian yang belum sepenuhnya real-time. Keputusan Kepala BKN Nomor 411 Tahun 2025 memperkuat tekanan kelembagaan tersebut karena pemanfaatan talent pool dalam pengisian jabatan membutuhkan data yang valid, terintegrasi, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, persoalan

transformasi digital manajemen talenta KKP tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga dengan kesiapan organisasi untuk menjadikan data sebagai dasar keputusan karier.

## Matriks Kesenjangan Sistem Informasi Manajemen Talenta

Kesenjangan utama transformasi digital manajemen talenta KKP dapat dilihat melalui hubungan antara kebutuhan kebijakan, kondisi sistem informasi, dan dampaknya terhadap sistem merit. Matriks berikut merangkum temuan utama dari telaah dokumen.

**Tabel 2. Matriks Kesenjangan Sistem Informasi Manajemen talentas ASN di KKP**

| Tahap manajemen talenta | Kebutuhan kebijakan                                                                                                       | Kondisi/kecenderungan yang ditemukan                                                                                                                  | Implikasi terhadap sistem merit                                                                                          |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Akuisisi talenta        | Data kinerja, potensi, kompetensi, kualifikasi, integritas, dan kebutuhan jabatan kritikal harus dapat dibaca bersama.    | Data tersebar pada platform kepegawaian, e-Kinerja, assessment, dan dokumen pengembangan karier.                                                      | Profil talenta belum terbentuk sebagai satu sumber kebenaran sehingga proses identifikasi masih rentan kompilasi manual. |
| Pengembangan talenta    | Rencana pengembangan harus berbasis gap kompetensi dan arah suksesi jabatan.                                              | Data pelatihan, sertifikasi, coaching, mentoring, dan riwayat penugasan belum sepenuhnya menjadi masukan analitik yang terhubung dengan peta talenta. | Program pengembangan berisiko menjadi kegiatan pelatihan umum, bukan intervensi yang presisi terhadap kebutuhan talenta. |
| Retensi talenta         | Talenta dengan potensi dan kinerja tinggi perlu dipertahankan melalui jalur karier, penghargaan, dan penugasan strategis. | Belum terlihat penggunaan prediksi risiko kehilangan talenta, preferensi karier, atau indikator engagement dalam dokumen digital.                     | Retensi masih lebih mudah dipahami sebagai kebijakan administratif daripada manajemen risiko talenta.                    |
| Penempatan dan suksesi  | Talent pool dan kelompok rencana suksesi membutuhkan data yang valid, komparabel, dan dapat diaudit.                      | Nine box grid dapat digunakan, tetapi kualitasnya bergantung pada integrasi data kinerja dan potensi.                                                 | Keputusan promosi, mutasi, dan penempatan belum optimal jika dashboard belum berfungsi sebagai decision support system.  |
| Pemantauan dan evaluasi | Audit trail, validasi data, hak akses, dan pembaruan data harus jelas.                                                    | Dokumen kebijakan belum cukup menampilkan arsitektur interoperabilitas dan pembagian kepemilikan data lintas unit.                                    | Akuntabilitas sistem merit dapat melemah karena keputusan sulit ditelusuri dari data awal sampai rekomendasi akhir.      |

Sumber; Diolah oleh penulis dari Permen KKP Nomor 21 Tahun 2022, Permen KKP Nomor 39 Tahun 2023, Keputusan Kepala BKN Nomor 411 Tahun 2025, Laporan Kinerja KKP, dan Sintesis Literatur e-HRM.

## Hambatan Mendasar Integrasi Data Talenta

Persoalan mendasar pertama adalah belum kuatnya arsitektur data talenta yang mengatur jenis data, sumber data otoritatif, format pertukaran data, frekuensi pembaruan, standar validasi, dan relasi antarplatform. Tanpa arsitektur data yang jelas, berbagai sistem dapat

mencatat pegawai yang sama dengan struktur dan logika data yang berbeda. Kondisi ini menyebabkan data kinerja, kompetensi, sertifikasi, dan riwayat jabatan sulit diolah menjadi profil talenta yang utuh.

Hambatan utama berikutnya berkaitan dengan belum terpadunya proses bisnis manajemen talenta. e-Kinerja cenderung merekam capaian kinerja, portal kepegawaian memuat informasi administratif, assessment center menghasilkan data kompetensi, sedangkan pengembangan kompetensi dikelola melalui sumber data tersendiri. Selama proses bisnis tersebut belum disusun sebagai siklus talenta yang terpadu, data hanya akan berhenti pada unit atau sistem penghasilnya. Di sinilah perbedaan antara digitalisasi administratif dan transformasi digital menjadi penting: digitalisasi administratif hanya mengubah pekerjaan lama ke dalam bentuk elektronik, sedangkan transformasi digital mengubah cara organisasi mengelola proses dan mengambil keputusan (Hanelt et al., 2021; Haug et al., 2024).

Kendala struktural lainnya berkaitan dengan kapasitas analitik fungsi SDM. Talent analytics menuntut kemampuan untuk membaca data, menyusun indikator, menguji kualitas data, menafsirkan pola kompetensi, serta mengubah hasil analisis menjadi rekomendasi kebijakan. Studi mengenai people analytics menunjukkan bahwa janji pengambilan keputusan berbasis bukti sering kali belum tercapai karena organisasi memiliki data, tetapi belum memiliki tata kelola, kemampuan analitik, dan legitimasi penggunaan data dalam keputusan manajerial (Lee & Lee, 2024; Suri & Lakhanpal, 2024; Tursunbayeva et al., 2018). Dengan demikian, penguatan kapasitas SDM pengelola kepegawaian merupakan prasyarat transformasi, bukan sekadar agenda pendukung.

## **Fragmentasi Data dan Silo Aplikasi dalam Manajemen Talenta**

Fragmentasi data dalam arsitektur aplikasi menjadi salah satu penghambat paling mendasar dalam transformasi digital manajemen talenta ASN. Kondisi ini terjadi ketika data pegawai, kinerja, kompetensi, assessment, pengembangan kompetensi, sertifikasi, riwayat jabatan, disiplin, dan kebutuhan jabatan target tersimpan pada aplikasi atau unit pengelola yang berbeda tanpa standar pertukaran data yang jelas. Pada titik ini, silo data muncul karena data tidak bergerak sebagai satu kesatuan informasi talenta. Organisasi memang memiliki banyak data, tetapi data tersebut belum otomatis membentuk profil talenta yang utuh dan dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan karier.

Pada konteks KKP, persoalan ini harus dibaca sebagai masalah arsitektur, bukan sekadar masalah teknis aplikasi. Jika portal kepegawaian, e-Kinerja, assessment center, data pengembangan kompetensi, data sertifikasi, riwayat jabatan, dan informasi jabatan kritikal tidak menggunakan data master, kode referensi, kamus data, dan mekanisme interoperabilitas yang sama, maka pemetaan talenta akan bergantung pada kompilasi manual. Akibatnya, nine box grid, talent pool, rencana suksesi, dan rekomendasi pengembangan tidak cukup kuat sebagai decision support system karena dasar datanya belum menjadi satu sumber kebenaran.

Bahan kebijakan Human Capital Management KKP menekankan pentingnya database pegawai yang lengkap dan dapat ditelusuri sampai individu per individu. Sementara itu, panduan manajemen talenta instansi pemerintah menegaskan bahwa sistem informasi manajemen talenta seharusnya memuat profil PNS, standar kompetensi jabatan, hasil pemetaan talenta, alur kerja talent pool, rencana suksesi, dan bagan rencana suksesi. Kedua sumber ini memperkuat argumen bahwa transformasi digital manajemen talenta membutuhkan integrasi arsitektur data, bukan hanya penambahan aplikasi baru (Biro SDM Aparatur dan Organisasi KKP, 2025; Badan Kepegawaian Negara, 2025b).

**Tabel 3. Implikasi Ketersebaran dan Silo Data terhadap Manajemen Talenta ASN KKP**

| Bentuk ketersebaran/silo data                        | Risiko terhadap manajemen talenta                                                                                                | Arah penguatan arsitektur data                                                                                         |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Keterpisahan profil pegawai                          | Data identitas, pendidikan, riwayat jabatan, dan status kepegawaian tidak menjadi profil talenta tunggal.                        | Menetapkan master data pegawai, data owner, data steward, dan mekanisme pembaruan berkala.                             |
| Keterpisahan kinerja dan potensi                     | Pemetaan nine box grid tidak cukup kuat karena data kinerja dan potensi tidak selalu terbaca bersama.                            | Mengintegrasikan e-Kinerja, hasil penilaian potensi, dan indikator kinerja penguat dalam satu dashboard talenta.       |
| Keterpisahan kompetensi dan assessment               | Hasil penilaian kompetensi manajerial, sosial kultural, dan teknis belum optimal sebagai dasar pengembangan dan suksesi.         | Menghubungkan assessment center, standar kompetensi jabatan, dan gap kompetensi dengan rencana pengembangan individu.  |
| Keterpisahan pengembangan kompetensi dan sertifikasi | Pelatihan, sertifikasi, coaching, mentoring, dan penugasan strategis berisiko tidak terhubung dengan talent pool.                | Membangun integrasi antara Corporate University, riwayat pengembangan kompetensi, dan kebutuhan jabatan kritikal.      |
| Keterpisahan jabatan target dan rencana suksesi      | Talent pool sulit dipakai untuk pengisian jabatan apabila jabatan kritikal, eligibilitas, dan kesiapan suksesor tidak terhubung. | Mengembangkan peta jabatan kritikal, rencana suksesi, dan audit trail keputusan karier dalam sistem informasi talenta. |

Sumber: Diolah Penulis berdasarkan sintesis dokumen kebijakan, bahan Human Capital Management KKP, panduan manajemen talenta instansi pemerintah, dan literatur e-HRM, 2026

## Sintesis SLR atas Kesenjangan Tata Kelola Data Talenta

Sintesis SLR menunjukkan bahwa persoalan transformasi digital manajemen talenta ASN tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan aplikasi, tetapi terutama dengan keterhubungan data, tata kelola validasi, dan kemampuan organisasi menggunakan data sebagai dasar keputusan karier. Literatur e-HRM dan people analytics menegaskan bahwa sistem digital SDM memiliki nilai strategis apabila mampu mengubah data administratif menjadi informasi yang dapat digunakan untuk pengembangan karier, suksesi, dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Pada konteks KKP, regulasi manajemen talenta telah menyediakan arah normatif yang cukup kuat. Namun, telaah dokumen menunjukkan bahwa tantangan utama berada pada operasionalisasi regulasi ke dalam sistem kerja digital yang terintegrasi. Kesenjangan ini

memperlihatkan bahwa predikat sistem merit yang kuat perlu dibaca sebagai modal kelembagaan, bukan sebagai bukti bahwa transformasi digital manajemen talenta telah sepenuhnya matang.

Tema penting lain yang muncul dari sintesis dokumen adalah ketersebaran data. Data kinerja, kompetensi, assessment, riwayat jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta sertifikasi pada dasarnya dapat menjadi bahan utama penyusunan profil talenta. Namun, apabila data tersebut belum dibangun sebagai basis data talenta yang saling terhubung, proses penyusunan profil talenta akan tetap bergantung pada kompilasi manual dan validasi berulang. Kondisi ini menguatkan argumen bahwa digitalisasi belum otomatis berkembang menjadi talent analytics apabila tidak disertai arsitektur data dan mekanisme interoperabilitas yang jelas.

**Tabel 4. Matriks Sintesis Literatur dan Dokumen**

| Tema sintesis                                   | Sintesis literatur dan dokumen                                                                                                                                                                           | Implikasi analitis                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kebijakan manajemen talenta telah tersedia      | Permen KKP Nomor 21 Tahun 2022 dan Yuliana, Sutrisno, & Asropi (2023) menunjukkan bahwa manajemen talenta telah memiliki dasar kebijakan dan relevan untuk rasionalisasi pengembangan karier ASN di KKP. | Masalah utama bukan ketiadaan kebijakan, melainkan bagaimana kebijakan tersebut dioperasionalkan ke dalam proses dan platform yang terintegrasi. |
| Integrasi data belum optimal                    | Permen KP Nomor 39 Tahun 2023 dan Keputusan Kepala BKN Nomor 411 Tahun 2025 menuntut pemanfaatan assessment, kompetensi, kinerja, dan talent pool sebagai dasar pengelolaan karier ASN.                  | Fragmentasi data membatasi kemampuan KKP menyusun profil talenta, talent pool, dan rencana suksesi berbasis bukti.                               |
| Sistem digital berisiko dominan administratif   | Literatur e-HRM menunjukkan bahwa digitalisasi SDM sering berhenti pada pencatatan dan pelaporan apabila tidak diarahkan pada pengambilan keputusan strategis.                                           | Transformasi digital harus bergerak dari administrasi elektronik menuju fungsi analitik untuk mendukung promosi, mutasi, rotasi, dan suksesi.    |
| Validasi data menjadi prasyarat                 | Literatur data governance dan people analytics menekankan pentingnya data yang mutakhir, seragam, dapat ditelusuri, dan memiliki sumber otoritatif.                                                      | Kualitas data menjadi dasar legitimasi keputusan meritokratis dan akurasi nine box grid.                                                         |
| Kapasitas analitik fungsi SDM perlu diperkuat   | Kajian people analytics menegaskan bahwa organisasi membutuhkan kemampuan membaca data, mengolah informasi, dan menyusun rekomendasi berbasis analitik.                                                  | Fungsi SDM perlu bergerak dari administrator kepegawaian menjadi mitra strategis berbasis data.                                                  |
| Nine box grid membutuhkan data terpadu          | Permen KKP Nomor 21 Tahun 2022 membuka ruang pemetaan talenta, tetapi literatur digital talent management menegaskan pentingnya transparansi dan basis data yang dapat diaudit.                          | Nine box grid hanya efektif bila menjadi keluaran sistem analitik, bukan sekadar tabel formal pemetaan pegawai.                                  |
| Ketersebaran data menjadi hambatan arsitektural | Bahan HCM KKP menekankan kebutuhan database pegawai lengkap dan tertelusur, sedangkan panduan                                                                                                            | Silo data perlu diperlakukan sebagai isu desain arsitektur aplikasi dan tata kelola data, bukan sekadar kelemahan                                |

---

BKN menempatkan profil PNS, SKJ, administratif.  
hasil pemetaan talenta, talent pool, dan  
rencana suksesi sebagai unsur sistem  
informasi manajemen talenta.

---

Sumber: Diolah penulis berdasarkan sintesis dokumen kebijakan dan literatur ilmiah, 2026.

Sintesis literatur dan dokumen juga menunjukkan bahwa penerapan nine box grid harus ditempatkan sebagai hasil pengolahan data, bukan sebagai formulir pemetaan yang berdiri sendiri. Apabila data kinerja tidak terhubung dengan hasil assessment, rekam jejak jabatan, kompetensi sektoral, dan kebutuhan jabatan kritikal, maka posisi pegawai dalam kotak talenta dapat kehilangan dasar objektif. Dengan kata lain, nine box grid hanya memperkuat sistem merit apabila setiap posisi pegawai dapat ditelusuri pada sumber data yang jelas, valid, dan dapat diaudit.

Dari sisi kapasitas organisasi, literatur people analytics memperlihatkan bahwa penguatan sistem tidak cukup dilakukan melalui pembangunan aplikasi. Fungsi SDM perlu memiliki literasi data, memahami standar kualitas data, membaca pola kompetensi, dan menerjemahkan hasil analitik menjadi rekomendasi pengembangan karier. Tanpa kapasitas tersebut, platform digital berisiko hanya mempercepat pekerjaan administratif, tetapi tidak mengubah kualitas keputusan talenta.

## **Nine Box Grid sebagai Instrumen Digital**

Permen KKP Nomor 21 Tahun 2022 membuka ruang pemetaan talenta ke dalam Kotak Manajemen Talent. Secara konseptual, nine box grid dapat membantu organisasi membedakan pegawai berdasarkan dua dimensi, yaitu kinerja dan potensi. Namun, instrumen ini akan menjadi formalitas apabila kinerja dan potensi tidak diukur melalui data yang valid, setara, dan dapat dibandingkan lintasunit. Pemetaan pegawai ke nine box grid, misalnya, harus didukung bukti capaian kinerja, hasil assessment, rekam jejak integritas, pengalaman penugasan, dan kesesuaian dengan jabatan kritikal. Tanpa dukungan itu, nine box grid hanya mengganti subjektivitas lama dengan tampilan visual baru.



**Gambar 2. Pemetaan Nine box Grid dalam Manajemen Talenta ASN**

Sumber: Diolah penulis berdasarkan konsep Kotak Manajemen Talenta dalam Permen KKP Nomor 21 Tahun 2022.

Bagi KKP, nine box grid sebaiknya tidak digunakan sebagai tabel statis, tetapi sebagai keluaran dari sistem analitik talenta. Artinya, setiap posisi dalam kotak harus dapat ditelusuri ke sumber data yang jelas. ASN yang masuk kategori calon akselerasi atau talent pool perlu memiliki dasar data yang dapat diperiksa, sedangkan ASN pada kotak pengembangan perlu memperoleh rekomendasi intervensi yang spesifik. Dengan desain demikian, nine box grid dapat memperkuat meritokrasi karena keputusan karier tidak berhenti pada label talenta, tetapi bergerak ke rencana pengembangan, penempatan, dan evaluasi berkelanjutan.

## Perbandingan dengan Literature e-HRM Global

Temuan KKP memiliki kemiripan dengan problem e-HRM global. Studi Wiblen dan Marler (2021) menunjukkan bahwa digitalised talent management dapat mengubah peran profesional SDM, tetapi juga menimbulkan risiko otomatisasi keputusan yang kurang transparan. Myllymäki (2021) menambahkan bahwa e-HRM perlu dipahami secara sosiomaterial karena teknologi, aktor, prosedur, dan organisasi saling membentuk. Dengan kata lain, kegagalan integrasi bukan hanya kegagalan aplikasi, tetapi kegagalan menyelaraskan teknologi dengan otoritas, rutinitas kerja, dan budaya keputusan.

Perbedaannya, dalam instansi KKP menambah kompleksitas sektoral. Dalam organisasi kelautan dan perikanan, talenta harus dibaca melalui kompetensi teknis dan lapangan yang tidak selalu tercermin dalam indikator administratif. ASN yang bekerja pada pengawasan sumber daya, layanan pelabuhan perikanan, pengelolaan ruang laut, atau penguatan daya saing produk memiliki kebutuhan kompetensi yang berbeda. Karena itu, transformasi digital manajemen talenta KKP perlu memiliki taksonomi kompetensi sektoral, bukan hanya indikator umum ASN. Jika tidak,

sistem digital akan rapi secara administratif, tetapi miskin makna strategis bagi kebutuhan organisasi.

Literatur transformasi digital sektor publik juga memperingatkan bahwa organisasi publik sering mengalami perubahan bertahap yang tidak selalu menghasilkan transformasi substantif (Escobar et al., 2023; Gil-Garcia et al., 2018; Haug et al., 2024). KKP berada pada fase transisi dari kepatuhan kebijakan menuju penguatan tata kelola data dan pemanfaatannya dalam pengambilan keputusan manajemen talenta ASN. Pergeseran ini menuntut integrasi lintasunit, bukan sekadar penambahan fitur aplikasi. Model merit-data-talenta yang ditawarkan artikel ini menempatkan data governance sebagai jembatan antara sistem merit dan keputusan karier. Tanpa jembatan itu, manajemen talenta akan tetap normatif meskipun menggunakan platform digital.

## **Strategi Transformasi Digital Manajemen Talenta ASN KKP**

Strategi transformasi digital manajemen talenta ASN KKP perlu dimulai dari penegasan bahwa data talenta merupakan aset strategis kelembagaan. KKP perlu membangun kerangka tata kelola data yang menetapkan data owner, data steward, standar kualitas data, mekanisme validasi, hak akses, audit trail, dan protokol interoperabilitas antarplatform. Kerangka ini lebih mendasar daripada sekadar pengadaan aplikasi karena menentukan apakah data dapat dipercaya untuk keputusan karier. Pada tahap ini, penyelesaian ketersebaran data harus menjadi agenda awal karena tanpa integrasi arsitektur aplikasi, data talenta tetap tersebar dan tidak mampu mendukung talent pool secara real time.

Strategi berikutnya adalah membangun profil talenta terpadu. Profil tersebut harus menggabungkan data administrasi pegawai, kinerja, hasil assessment, kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, sertifikasi, pelatihan, riwayat jabatan, pengalaman penugasan, penghargaan, disiplin, serta kebutuhan jabatan kritical. Profil terpadu ini menjadi dasar nine box grid, talent pool, rencana suksesi, rekomendasi pengembangan, promosi, mutasi, dan penempatan. Tanpa profil terpadu, setiap keputusan akan tetap bergantung pada dokumen yang tersebar di berbagai sistem. Karena itu, profil talenta harus didesain sebagai single source of truth yang menghubungkan data pegawai dengan kebutuhan jabatan, bukan hanya sebagai arsip elektronik kepegawaian.

Strategi ketiga adalah mengembangkan talent analytics secara bertahap. Pada tahap awal, analytics dapat berupa dashboard deskriptif yang menampilkan peta kompetensi, sebaran kinerja, kesiapan suksesi, dan gap pengembangan. Tahap berikutnya dapat diarahkan pada analitik diagnostik dan prediktif untuk membaca risiko kekosongan jabatan, kebutuhan kompetensi masa depan, serta efektivitas program pengembangan. Namun, penggunaan analitik harus disertai prinsip transparansi, akuntabilitas, dan human oversight agar tidak melahirkan keputusan otomatis yang sulit dipertanggungjawabkan.

Strategi keempat adalah menyelaraskan transformasi digital dengan kebutuhan sektor kelautan dan perikanan. Sistem talenta KKP sebaiknya tidak hanya menilai ASN dari indikator

generik, tetapi juga dari kemampuan teknis sektoral, pengalaman lapangan, kapasitas adaptif, dan kesiapan memimpin unit dengan karakter geografis yang berbeda. Dengan demikian, transformasi digital tidak mengubah manajemen talenta menjadi prosedur seragam yang kaku, melainkan membantu organisasi membaca variasi kebutuhan talenta secara lebih tajam.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa persoalan utama transformasi digital manajemen talenta ASN di KKP bukan terletak pada ketiadaan kebijakan, melainkan pada kesenjangan antara kekuatan regulatif sistem merit dan kapasitas pengelolaan data yang dibutuhkan untuk menghasilkan keputusan karier yang berbasis bukti. Predikat Sangat Baik dalam sistem merit menunjukkan kepatuhan kelembagaan yang kuat, tetapi belum otomatis menjamin integrasi data talenta, interoperabilitas platform, dan kesiapan analitik dalam pengambilan keputusan karier ASN. Fragmentasi data dalam arsitektur aplikasi menjadi hambatan penting karena data kinerja, kompetensi, assessment, pengembangan kompetensi, sertifikasi, riwayat jabatan, dan jabatan target belum tentu terbaca sebagai profil talenta yang utuh.

Kontribusi konseptual artikel ini terletak pada penyusunan model integratif yang menjelaskan hubungan antara sistem merit, tata kelola data, dan manajemen talenta, dengan tata kelola data sebagai fondasi penting dalam memperkuat objektivitas dan akuntabilitas keputusan karier ASN, platform digital, dan keputusan akuisisi, pengembangan, retensi, serta penempatan talenta. Keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan data sekunder sehingga analisis belum menguji praktik operasional transformasi digital manajemen talenta pada level unit kerja. Penelitian berikutnya dapat memperluas kajian melalui studi empiris, FGD, atau survei lintas unit agar model konseptual yang dirumuskan dalam artikel ini dapat diuji pada konteks implementasi yang lebih luas.

Rekomendasi kebijakan yang dapat diajukan adalah perlunya penguatan tata kelola data talenta ASN pada tingkat kementerian dan nasional. KKP perlu menempatkan integrasi data manajemen talenta sebagai agenda strategis, bukan sekadar proyek aplikasi. Penguatan tersebut mencakup penyusunan arsitektur data talenta, penetapan master data pegawai, penyamaan kamus data antarplatform, integrasi e-Kinerja, portal kepegawaian, assessment center, Corporate University, data sertifikasi, riwayat jabatan, peta jabatan kritis, dan rencana suksesi. Selain itu, dashboard talent analytics perlu dibangun secara bertahap agar mampu menyajikan profil talenta, nine box grid, gap kompetensi, risiko kekosongan jabatan, dan rekomendasi pengembangan secara akuntabel. Human oversight tetap diperlukan agar penggunaan data tidak berubah menjadi otomatisasi keputusan yang kaku dan tidak transparan.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Kementerian Kelautan dan Perikanan serta Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta atas dukungan kelembagaan, arahan akademik, dan masukan substantif dalam proses penyusunan artikel ini. Apresiasi juga disampaikan kepada pihak-pihak yang telah memberikan saran terhadap penyempurnaan

---

naskah, khususnya dalam penguatan kerangka teori, ketepatan metode kajian, serta perumusan rekomendasi kebijakan yang relevan dengan transformasi digital manajemen talenta ASN.

## REFERENSI

- Anugrah, F. T., Shaddiq, S., & Khuzaini. (2025). Artificial intelligence dalam e-HRM: Peluang dan tantangan di pemerintah daerah Kalimantan. *JPNM Jurnal Pustaka Nusantara Multidisiplin*, 3(2). <https://doi.org/10.59945/jpnm.v3i2.452>.
- Badan Kepegawaian Negara. (2025a). Prof Zudan: BKN genjot penerapan manajemen talenta di 2025. <https://www.bkn.go.id/prof-zudan-bkn-genjot-penerapan-manajemen-talenta-di-2025/>.
- Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia. (2025). Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Instansi Pemerintah. Badan Kepegawaian Negara.
- Badan Kepegawaian Negara. (2025b). Manajemen talenta instansi pemerintah: Panduan membangun penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah [Bahan presentasi]. Direktorat Pengembangan Talenta dan Karier ASN.
- Biro SDM Aparatur dan Organisasi Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2025). Strategi pengembangan Human Capital Management di Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun 2025-2029 [Bahan presentasi]. Kementerian Kelautan dan Perikanan.
- Blom, R., Kruijen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2020). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>.
- Cabrera Dávila, I. G. (2025). Management of human talent in job competencies within public organizations: A systematic review. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2). <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1060>.
- Escobar, F., Almeida, W. H. C., & Varajão, J. (2023). Digital transformation success in the public sector: A systematic literature review of cases, processes, and success factors. *Information Polity*, 28(1), 61-81. <https://doi.org/10.3233/IP-211518>.
- Fadilla, Y. N. (2024). Analisis kualitatif penerapan sistem merit dalam manajemen talenta melalui konsep smart talent di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. *Journal Education and Government Wiyata*, 3(1). <https://doi.org/10.71128/e-gov.v3i1.198>.
- Firdaus, R., Yunus, M., & Rusdi, M. (2025). Competency assessment sebagai instrumen penguatan sistem merit dalam manajemen talenta ASN di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmiah Administrasita*, 16(2). <https://doi.org/10.47030/administrasita.v16i2.1031>.
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management

- research: Finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633-646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>.
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963-1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2022). Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 21 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan. <https://peraturan.go.id/id/permen-kkp-no-21-tahun-2022>.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. (2023). Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan. Kementerian Kelautan dan Perikanan.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2025). Capaian kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan tahun 2020-2024. <https://www.kkp.go.id/>.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>.
- Kumala, S. A., & Sukmawati, I. D. (2025). Manajemen talenta berbasis sistem merit bagi generasi muda ASN di sektor publik. *PUBLICNESS: Journal of Public Administration Studies*, 4(2). <https://doi.org/10.24036/publicness.v4i2.272>.
- Lee, J. Y., & Lee, Y. (2024). Integrative literature review on people analytics and implications from the perspective of human resource development. *Human Resource Development Review*, 23(1). <https://doi.org/10.1177/15344843231217181>.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.
- Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>.
- Myllymäki, D. (2021). Beyond the e- in e-HRM: Integrating a sociomaterial perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2563-2591. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913624>.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil

Negara.

- Suri, N., & Lakhanpal, P. (2024). People analytics enabling HR strategic partnership: A review. *FIIB Business Review*, 13(1), 6-25. <https://doi.org/10.1177/23220937221119599>.
- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics: A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224-247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>.
- Wiblen, S., & Marler, J. H. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: The implications for HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2592-2621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886149>.
- Yuliana, M., Sutrisno, E., & Asropi. (2023). Talent management in supporting the rationalization of civil service (ASN) career development management at the Ministry of Marine Affairs and Fisheries Republic Indonesia. *Jurnal Natapraja: Kajian Ilmu Administrasi Negara*, 11(2), 159-172. <https://doi.org/10.21831/jnp.v11i2.66118>.
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557-582. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>.