

SKRIPSI



PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA MELALUI KONSEP DIGITAL PROFILING (DIPRO) DI DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN LAUT KEMENTERIAN PERHUBUNGAN

Disusun Oleh:

Nama : Maurizka Chairunissa
NPM : 2220011035
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, TAHUN 2026



**PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA MELALUI KONSEP
DIGITAL PROFILING (DIPRO) DI DIREKTORAT
JENDERAL PERHUBUNGAN LAUT KEMENTERIAN
PERHUBUNGAN**

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan Oleh**

Nama : Maurizka Chairunissa
NPM : 2220011035
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Maurizka Chairunissa
NPM : 2220011035
JURUSAN : Administrasi Publik
PROGRAM STUDI : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
JUDUL : Penerapan Manajemen Talenta Melalui Konsep Digital Profiling (DIPRO) Di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, 02 Juli 2026

Pembimbing



(Porman Lumban Gaol, S.Si.,M.M)

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan diajukan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta pada.....

Ketua Merangkep Anggota




(Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A)

Sekretaris Merangkep Anggota



(Drs. Eddy Kusponco W., M.Si.)

Anggota



(Porman Lumban Gaol, S.Si.,M.M)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maurizka Chairunissa
NPM : 2220011035
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul Penerapan Manajemen Talenta Melalui Konsep *Digital Profiling* (DIPRO) Di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku,

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan,

Jakarta, 3 April 2026

A yellow revenue stamp with a red border and a red signature. The stamp contains the text "PETERAI TEMPEL" and a unique number "86543A0X127203879". The signature is written in black ink over the stamp.

(Maurizka Chairunissa)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, taufik, serta karunianya yang senantiasa menyertai penulis. Sehingga penulis dapat melaksanakan kegiatan penelitian dan menyelesaikan penelitian penulisan Skripsi dengan judul “Penerapan Manajemen Talenta Melalui Konsep *Digital Profiling* (DIPRO) Di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan”. Penulis menyadari bahwa dalam proses pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini tentunya tidak dapat dilaksanakan dan terselesaikan dengan baik tanpa adanya dukungan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, Penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, memberikan arahan, kritik, dan saran, serta pendampingan kepada penulis dari awal penulisan skripsi ini dibuat hingga akhir;
2. Segenap dosen dan staff di Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan ilmu, wawasan dan pengalaman selama penulis menjalankan perkuliahan di Politeknik STIA LAN Jakarta dari awal semester hingga saat penulisan skripsi ini ditulis;
3. Kepada kedua orang tua penulis, Bapak Nana dan Ibu Anjar Terima kasih atas segala doa, dukungan, dan pengorbanan yang tidak pernah putus. Penulis menyadari bahwa perjalanan ini tidak selalu diwarnai dengan kedekatan yang mudah untuk diungkapkan, dan ada jarak serta luka yang tumbuh seiring waktu. Namun, di balik segala hal yang pernah terjadi, penulis memahami bahwa kasih sayang selalu hadir melalui cara-cara yang mungkin tidak selalu tampak. Tanpa doa, kepercayaan, dan pengorbanan yang telah Bapak dan Ibu berikan, penulis tidak akan pernah mampu berdiri di titik ini. Semoga pencapaian sederhana ini menjadi salah satu bentuk bakti dan rasa terima kasih penulis atas segala yang telah Bapak dan Ibu berikan;
4. Kepada keempat adik penulis, Siti Anissa, Rizkya Shifa Ardhana,

- Achmad Ramadhan, dan Achmad Nabel, yang senantiasa memberikan dukungan serta semangat, yang menjadi alasan dan motivasi penulis agar bisa menjalani ini semua dan menjadi pribadi yang lebih baik lagi;
5. Kepada Marsalya pusaparani, S.Tr.AP, yang bukan sekedar tetangga, tetapi juga menjadi salah satu sosok yang kebersamai langkah awal penulis selama menjalani perkuliahan. Terima kasih atas kesediaannya meluangkan waktu, berbagi ilmu, memberikan arahan, serta meyakinkan penulis bahwa setiap proses selalu memiliki jalan untuk diselesaikan;
 6. Kepada saudara penulis, Amelia Kurniawaty, saudara jauh dari pihak ibu penulis, yang senantiasa hadir tanpa banyak diminta. Terima kasih telah menjadi tempat penulis beristirahat sejenak dari segala lelah, mendengarkan setiap keluh kesah, dan menemani penulis melalui hari-hari yang tidak selalu mudah;
 7. Kepada sahabat-sahabat penulis sejak bangku Sekolah Menengah Pertama, yaitu Nada, Alvini, Vivi, Atikah, Salwa, dan Niken. Terima kasih karena telah bertahan dalam perjalanan waktu yang panjang, menjadi saksi tumbuhnya penulis dari masa remaja hingga mampu menyelesaikan pendidikan tinggi. Terima kasih atas doa, tawa, dukungan, dan ruang untuk selalu pulang dalam bentuk persahabatan;
 8. Kepada sahabat-sahabat penulis di lingkungan rumah, yaitu, Delia, Nayla, Tiara, dan Elsyia, yang selalu hadir dengan cerita, tawa, serta semangat yang sederhana namun begitu berarti. Terima kasih telah menjadi pengingat bahwa di tengah segala kesibukan dan tekanan, penulis tidak pernah benar-benar berjalan sendirian;
 9. Kepada sahabat seperjuangan selama masa perkuliahan, Salsa, Najwa, Aqila, dan Areskha, yang telah menemani penulis sejak hari pertama PKKMB hingga semester terakhir. Terima kasih telah bertumbuh bersama, saling menguatkan ketika lelah, saling mengingatkan ketika menyerah, dan membuktikan bahwa perjalanan panjang akan terasa lebih ringan ketika dilalui bersama orang-orang yang tepat;
 10. Kepada keluarga besar Unit Kegiatan Mahasiswa Mahasiswa Pecinta

Alam (UKM MAPALA), khususnya Balqis, Arifah, Faiz, Kak Bintang, Rafa, Farhan, dan Zidane. Terima kasih atas setiap pengalaman, pelajaran, kebersamaan, serta cerita yang telah membentuk penulis menjadi pribadi yang lebih berani, tangguh, dan mampu melihat kehidupan dari sudut pandang yang lebih luas daripada sekadar ruang kelas;

11. Kepada Kopi Kenangan, Lawson, dan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, dan Familymart. Terima kasih telah menjadi lebih dari sekadar tempat singgah. Di antara riuh percakapan, aroma kopi, sunyinya rak-rak buku, serta malam-malam yang panjang, tempat-tempat tersebut menjadi ruang bagi penulis untuk kembali menemukan semangat, menyusun harapan, dan perlahan menyelesaikan setiap halaman skripsi ini;
12. Kepada setiap karya yang telah menemani perjalanan penulis melalui nada dan lirik. Secara khusus, karya-karya lagu Perunggu, Hindia, dan Biru Baru, serta musik dari BTS, Cortis, TXT, SEVENTEEN, dan iKON. Terima kasih telah menjadi teman di balik panjangnya malam, sunyinya ruang belajar, dan lelah yang sering kali tidak dapat diungkapkan dengan kata-kata. Melalui setiap irama dan liriknya, penulis belajar bahwa tidak apa-apa berjalan perlahan, selama tidak berhenti melangkah. Kehadiran karya-karya tersebut menjadi pengingat bahwa setiap proses, seberat apa pun, pada akhirnya akan menemukan garis akhirnya;
13. Kepada seluruh pihak yang mungkin tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan ini, baik melalui doa, bantuan, perhatian, maupun kebaikan-kebaikan kecil yang mungkin sederhana, tetapi sangat berarti bagi penulis.
14. *Last but not least*. kepada diri penulis sendiri, untuk telah memilih untuk tetap bertahan di setiap proses yang tidak selalu mudah, telah belajar menerima setiap kegagalan sebagai bagian dari perjalanan, dan telah berani melangkah meskipun sering kali diliputi rasa ragu. Terima kasih karena tidak menyerah ketika keadaan terasa berat, karena terus berusaha

menjadi pribadi yang lebih baik, dan karena percaya bahwa setiap langkah kecil akan membawa penulis sampai pada titik ini. Semoga setelah halaman terakhir ini ditutup, akan terbuka lebih banyak lembaran baru yang penuh harapan, keberanian, dan keberkahan.

Demikian Penulisan Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan penulisan ini. Akhir kata penulis sampaikan banyak-banyak terimakasih kepada seluruh pihak yang terkait. Penulis berharap bahwa skripsi ini nantinya akan bermanfaat bagi pihak lain.

Jakarta, 2 Juli 2026



(Maurizka Chairunissa)

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis digital merupakan instrumen krusial dalam mengakselerasi transformasi birokrasi dan mewujudkan sistem merit. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Manajemen Talenta melalui konsep Digital Profiling (DIPRO) serta merumuskan strategi yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan penerapannya di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan DIPRO telah mendukung proses manajemen talenta melalui digitalisasi pemetaan kompetensi, potensi, dan kinerja pegawai sehingga proses identifikasi talenta menjadi lebih objektif, transparan, dan efisien. Penerapan tersebut telah sesuai dengan prinsip manajemen talenta berdasarkan teori Davis et al. (2009) dan ketentuan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020, khususnya pada tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta. Meskipun demikian, implementasinya masih menghadapi beberapa kendala, antara lain keterbatasan anggaran, belum optimalnya cakupan data pegawai dalam sistem, belum terintegrasinya DIPRO dengan seluruh sistem pengembangan kompetensi, serta keterbatasan sumber daya pendukung. Oleh karena itu, strategi optimalisasi yang direkomendasikan meliputi perluasan cakupan implementasi sistem, integrasi dengan sistem pengembangan kompetensi dan manajemen SDM lainnya, peningkatan dukungan anggaran dan infrastruktur teknologi informasi, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan manajemen talenta berbasis digital.

Kata Kunci: Manajemen Talenta, *Digital Profiling* (DIPRO), Aparatur Sipil Negara, Sistem Merit

ABSTRACT

The implementation of digital-based State Civil Apparatus (ASN) Talent Management serves as a crucial instrument in accelerating bureaucratic transformation and realizing the merit system. This study aims to analyze the implementation of Talent Management through the Digital Profiling (DIPRO) concept and to formulate strategies for optimizing its implementation within the Directorate General of Sea Transportation, Ministry of Transportation. This research employed a qualitative descriptive approach. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document analysis. The data were analyzed using data reduction, data presentation, and conclusion drawing techniques. The findings indicate that the implementation of DIPRO has supported talent management by digitalizing employee competency, potential, and performance mapping, thereby making the talent identification process more objective, transparent, and efficient. The implementation is consistent with the principles of Talent Management proposed by Davis et al. (2009) and the provisions of the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Regulation Number 3 of 2020, particularly in the stages of talent acquisition, development, retention, and placement. However, several challenges remain, including limited budget allocation, incomplete employee data coverage within the system, the lack of full integration between DIPRO and competency development systems, and limited supporting resources. Therefore, this study recommends expanding the system's implementation coverage, integrating DIPRO with competency development and other human resource management systems, increasing budget and information technology infrastructure support, and strengthening human resource capacity in managing digital-based talent management.

Keywords: Talent Management, Digital Profiling (DIPRO), State Civil Apparatus, Merit System

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH.....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	x
<i>ABSTRACT</i>	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR SINGKATAN	xvi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Rumusan Masalah.....	16
C. Tujuan Penelitian	16
D. Manfaat Penelitian	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
A. Tinjauan Kebijakan.....	19
B. Tinjauan Teori.....	29
C. Penelitian Terdahulu	41
D. Konsep Kunci.....	45
E. Kerangka Berpikir.....	50
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	52
A. Metode Penelitian	52
B. Teknik Pengumpulan Data.....	54
C. Instrumen Penelitian	57
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	58
BAB IV HASIL PENELITIAN	60
A. Gambaran Lokus.....	60
B. Penyajian Data	72
C. Pembahasan.....	116

D. Sintesis Pemecahan masalah.....	137
BAB V PENUTUP.....	141
A. Kesimpulan	141
B. Saran	141
DAFTAR PUSTAKA	143
LAMPIRAN.....	147
PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN.	149
Lampiran 3 Surat Pengajuan Dan Persetujuan Tugas Akhir.....	168
Lampiran 4 Surat Izin Penelitian	169
Lampiran 5 Surat Penyelesaian Penelitian.....	170
Lampiran 6 Surat Keterangan Plagiarisme	171
Lampiran 7 Hasil Turnitin.....	172
RIWAYAT HIDUP PENELITI	173

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Data Pegawai Ditjen HubLa secara keseluruhan	12
Gambar 1. 2 Dokumentasi Kegiatan Pra Assessmen DIPRO tahun 2025	14
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	51
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Laut	66
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.....	67
Gambar 4. 3 Tampilan Aplikasi DIPRO di Portal MaritimHUB	70
Gambar 4. 4 Data Pegawai Ditjen HubLa.....	71

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 ASTA CITA 8 PRIORITAS NASIONAL.....	8
Tabel 1. 2 Kapasitas dan Permintaan Asesmen Pegawai Ditjen Hubla.....	13
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 3. 1 Rencana Key Informant	55
Tabel 3. 2 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	57
Tabel 4. 1 Komposisi Pegawai Bagian SDM Sekretariat Ditjen Hubla.....	67
Tabel 4. 2 Sebaran Jabatan Struktural Ditjen Hubla per Unit Kerja	68
Tabel 4. 3 Perbandingan Kondisi Manajemen Talenta Sebelum dan Sesudah Penerapan DIPRO	116
Tabel 4. 4 Matriks Rekapitulasi Kesesuaian Penerapan DIPRO.....	132

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR SINGKATAN

ASN	:	Aparatur Sipil Negara
BARS	:	Behaviorally Anchored Rating Scale
BKN	:	Badan Kepegawaian Negara
MSDM	::	Manajemen Sumber Daya Manusia
PNS	:	Pegawai Negeri Sipil
RPJMN	:	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
RPJPN	:	Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional
IT	:	Information Technology
KASN	:	Komisi Aparatur Sipil Negara
LAN	:	Lembaga Administrasi Negara
CPNS	:	Calon Pegawai Negeri Sipil
Ditjen HubLa	:	Direktorat Jenderal Perhubungan Laut
DIPRO	:	Digital Profiling
FGD	:	Focus Group Discussion
HC	:	Human Capital
SDM	:	Sumber Daya Manusia
SIMANTAP	:	Sistem Informasi Manajemen Talenta Pegawai
SIPeLU	:	Sistem Informasi Personel Perhubungan Udara
UPT	:	Unit Pelaksana Teknis
UU ASN	:	Undang-Undang Aparatur Sipil Negara

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi modern telah bergeser dari sekedar pengelolaan administratif-mekanis menuju pendekatan yang menempatkan manusia sebagai aset tertinggi (*human capital*), dimana manusia di dalam organisasi tidak lagi hanya sekedar instrumen atau angka-angka statistik pencapaian kinerja, melainkan entitas dinamis yang memiliki bakat (*talent*), potensi, harapan, serta hak psikologis untuk berkembang secara adil. Hal tersebut sejalan dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, menekankan profesionalitas, netralitas, dan keadilan melalui sistem merit, manajemen talenta nasional, dan digitalisasi pengelolaan ASN guna menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan karier.

Transformasi pengelolaan ASN tersebut tidak hanya menuntut perubahan pada aspek regulasi, tetapi juga pada mekanisme implementasi di tingkat instansi pemerintah. Salah satu bentuk transformasi tersebut diwujudkan melalui penerapan manajemen talenta yang didukung pemanfaatan teknologi digital agar proses identifikasi, pengembangan, dan penempatan pegawai dapat dilakukan secara lebih objektif, transparan, dan berbasis data.

Dalam persaingan global yang semakin kompetitif, manajemen talenta berbasis digital sangat diperlukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, pengembangan, dan penempatan SDM agar menjadi lebih tepat, adaptif, dan strategis (Damayanti & Hartono, 2025). Sehingga organisasi dapat menarik, mengembangkan, menempatkan, dan mempertahankan pegawai menjadi strategi inti, bukan lagi hanya kebutuhan administratif semata.

Sebab tidak sedikit calon talenta yang berpotensi lebih memilih berkarier di luar birokrasi, selain karena pengelolaan dan pengembangan talenta-nya yang kurang objektif, masih ada beberapa birokrasi yang menggunakan

pendekatan individualistic dan favoritisme, alasan lain-nya ialah jam kerja yang kurang fleksibilitas, dan program pelatihan yang terbatas. Oleh karena itu, dengan adanya manajemen talenta berbasis digital membuat organisasi mengelola talenta menjadi lebih komprehensif dan terukur serta SDM lebih objektif dan efisien dalam menilai atau mengukur kompetensi pegawai (Fauzian et al., 2024).

Dinamika globalisasi telah meningkatkan persaingan antarorganisasi dan memperluas mobilitas tenaga kerja di berbagai kawasan dunia. Situasi ini mendorong setiap organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, kemampuan adaptasi, serta daya saing yang tinggi agar mampu menghadapi tuntutan lingkungan yang terus berubah. Dalam konteks Indonesia, kualitas pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting yang menentukan daya saing organisasi dan mendukung pembangunan nasional di tengah perkembangan global (Madinah et al., 2020). Selain itu, telah terbukti bahwa faktor utama yang berkontribusi terhadap peningkatan kualitas tenaga kerja adalah kebijakan yang mendukung pengembangan keterampilan serta mendorong kolaborasi antara lembaga pemerintah, industri, dan akademisi (Alim et al., 2025).

Manajemen talenta berkembang sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia sejak akhir dekade 1990-an, ketika McKinsey mempublikasikan studi *The War for Talent*. Melalui kajian tersebut, organisasi didorong untuk memandang talenta sebagai sumber keunggulan kompetitif yang perlu dikelola secara sistematis melalui proses identifikasi, pengembangan, dan retensi pegawai berpotensi tinggi (Lewis & Heckman, 2006).

Pela & Inayati (2011) mendefinisikan manajemen talenta sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran talenta dalam organisasi guna memastikan tersedianya sumber daya manusia yang tepat, pada pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Sedangkan menurut Collings & Mellahi (2009), manajemen talenta berfokus

pada proses sistematis dalam mengidentifikasi posisi-posisi strategis, mengembangkan pegawai yang memiliki potensi tinggi, serta menempatkan talenta pada jabatan yang sesuai agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Dalam konteks sektor publik, penerapan manajemen talenta tidak hanya diarahkan pada pengembangan kompetensi individu, tetapi juga menjadi instrumen untuk memperkuat penerapan sistem merit melalui pengelolaan karier yang objektif, transparan, dan didasarkan pada kompetensi serta kinerja pegawai. Dengan demikian, manajemen talenta berperan penting dalam mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Penerapan manajemen talenta berbasis teknologi digital juga telah dilakukan oleh badan usaha milik negara di sektor kepelabuhanan yang secara karakteristik operasional memiliki kemiripan dengan instansi pemerintah di bidang transportasi laut. Pada Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Tahun 2023 disebutkan bahwa Pelindo membangun sejumlah aplikasi Human Capital (Pelindo *HC Application*) yang saling terintegrasi, meliputi modul Performance Assessment, Talent Management Integration, E-Modul Pembelajaran (*E-Learning*), Portal Pengetahuan (Knowledge Portal), hingga Layanan SDM Mandiri, yang secara bertahap diarahkan untuk membentuk Talent Analytics guna mendukung layanan dan dukungan SDM berkelas dunia. Pengelolaan talenta di Pelindo turut diperkuat dengan Peraturan Direksi tentang Manajemen Talenta dan Suksesi, yang mengatur pengelolaan talenta perusahaan baik di Kantor Pusat, Regional, maupun Grup Bisnis, mulai dari proses penjurangan, penilaian, pengembangan, hingga perputaran (rotasi) talenta, serta mekanisme suksesi melalui *talent pool* perusahaan, *job bidding* (lelang jabatan), dan *job assignment/job sharing* untuk mengisi posisi-posisi strategis.

Meskipun demikian, penerapan manajemen talenta digital di Pelindo tidak lepas dari tantangan tersendiri, terutama pascapenggabungan (*merger*) empat badan usaha pelabuhan regional, yaitu Pelindo I, Pelindo II, Pelindo III,

dan Pelindo IV, menjadi satu entitas pada Oktober 2021. Perbedaan sistem, data, dan budaya kerja antarwilayah operasi menuntut proses pembersihan data (*data cleansing*), baik yang berkaitan dengan data penggajian (*payroll related*) maupun data nonpenggajian (*non-payroll related*), sebelum seluruh data tersebut dapat diintegrasikan ke dalam satu sistem ERP tunggal (*Single ERP System*) yang mendukung *Human Resource Matrix & Dashboard* secara menyeluruh. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi manajemen talenta pada organisasi dengan banyak unit operasi yang tersebar sangat bergantung pada kesiapan integrasi data dan keseragaman standar penilaian di seluruh unit kerja, bukan semata-mata pada ketersediaan aplikasi itu sendiri.

Karakteristik organisasi Pelindo yang memiliki banyak unit operasi dengan latar belakang sistem dan budaya kerja yang berbeda-beda tersebut memiliki kemiripan dengan kondisi Direktorat Jenderal Perhubungan Laut (Ditjen Hubla) Kementerian Perhubungan, yang membawahi 296 Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Hal ini menegaskan bahwa tantangan integrasi data dan konsistensi implementasi manajemen talenta berbasis digital bukan hanya dialami oleh instansi pemerintah, tetapi juga oleh organisasi sektor kepelabuhanan dengan skala operasi yang luas, sehingga menjadi relevan untuk dikaji lebih lanjut pada konteks manajemen talenta di Ditjen Hubla.

Meskipun digitalisasi menawarkan solusi efisiensi dalam proses asesmen, penerapannya pada 296 Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang tersebar di seluruh pelosok nusantara memunculkan kompleksitas baru. Tantangan tersebut tidak hanya sebatas pada ketersediaan infrastruktur jaringan internet di daerah terpencil, tetapi juga pada tingkat kesiapan literasi digital para pegawai UPT dalam menggunakan platform digital secara mandiri. Kesenjangan infrastruktur dan kapasitas adopsi digital antardaerah ini berpotensi menjadi hambatan struktural dalam implementasi DIPRO. Kondisi ini menuntut organisasi untuk memastikan bahwa seluruh pegawai, terlepas dari lokasi

geografisnya, mendapatkan akses, fasilitas, dan kesempatan yang setara (inklusif) untuk berpartisipasi dalam pemetaan karier digital.

Berdasarkan data yang disampaikan Kepala BKN dalam rapat kerja bersama Komite I DPD RI, target implementasi manajemen talenta secara nasional dan realisasinya di lapangan jumlah instansi yang telah menerapkan sistem manajemen talenta meningkat dari 42 lembaga pada tahun 2024 menjadi 87 lembaga pada tahun 2025, sementara 538 lembaga lainnya masih dalam proses implementasi (Liputan6.com, 11 November 2025). Untuk mempercepat implementasi di tingkat instansi, BKN turut menerbitkan kebijakan teknis seperti Keputusan Kepala BKN Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Instansi Pemerintah, yang antara lain mengatur mekanisme pemetaan talenta ke dalam sembilan kotak manajemen talenta (talent management box) dan penggabungan nilai talenta dengan hasil penilaian kompetensi teknis.

Beberapa penelitian terdahulu terkait pemanfaatan teknologi digital dalam manajemen talenta ASN, seperti penelitian yang dilakukan oleh Suparman & Soantahon (2022) dalam artikelnya berjudul "Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN". Penelitian ini menggunakan sumber data dari kajian literatur berupa jurnal, buku, dan artikel terkait, dengan teknik analisis gap antara konsep ideal manajemen talenta dan kondisi implementasi di lapangan. Studi ini menegaskan bahwa integrasi data kompetensi pegawai ke dalam sistem manajemen talenta menjadi prasyarat penting agar proses pemetaan dan pengembangan karier ASN dapat berjalan secara objektif dan terukur, sebuah premis yang relevan dengan gagasan digital profiling sebagai instrumen pengumpulan data kompetensi pegawai secara sistematis.

Penelitian lain dilakukan oleh Syah (2022) dengan judul "Manajemen Talenta Berdasarkan Smart ASN di Lingkungan Pemerintah (Sebuah Kerangka Konseptual)". Menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode analisis deskriptif berbasis studi kepustakaan, penelitian ini menemukan bahwa

digitalisasi tata kelola kepegawaian tidak dapat dihindari di era revolusi industri 4.0, namun implementasinya perlu didasarkan pada kondisi objektif instansi agar tidak terjebak dalam pola pikir esensialis yang menganggap teknologi otomatis menyelesaikan persoalan tata kelola talenta.

Sejalan dengan kedua penelitian tersebut, kajian "Strategi Profiling ASN: Peningkatan Kualitas Data ASN" (Ibrahim et al., 2025) dalam Jurnal Sains dan Aplikasi Informatika UMB, menyusun strategi peningkatan kualitas data profil ASN sebagai prasyarat kunci pembangunan manajemen ASN berbasis data. Melalui pendekatan gap analysis, penelitian ini menemukan masih terdapat variasi kualitas data antarinstansi, ketiadaan standar nasional yang seragam, lemahnya tata kelola, keterbatasan kompetensi SDM pengelola data, serta belum adanya platform digital terintegrasi untuk evaluasi kualitas data secara menyeluruh.

Ketiga penelitian di atas menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen talenta berbasis digital sangat bergantung pada kesiapan data, sistem informasi, dan komitmen kelembagaan sebuah kondisi yang tidak lepas dari kerangka regulasi yang mengikatnya. Secara hierarkis, dasar hukum manajemen talenta ASN bermula dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menggantikan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, dan menjadi mandat awal bagi Badan Kepegawaian Negara (BKN) selaku instansi yang ditugaskan menyelenggarakan pembinaan kompetensi ASN secara nasional. Amanat tersebut diturunkan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang mendorong penerapan mobilitas talenta berlandaskan sistem merit. Secara teknis, pelaksanaannya diatur melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan bahwa manajemen talenta ASN dilaksanakan berdasarkan sistem merit dengan prinsip objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, akuntabel, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, sekaligus mewajibkan setiap instansi pemerintah menyelenggarakan sistem

informasi manajemen talenta ASN yang terintegrasi secara nasional dengan Sistem Informasi ASN. Kerangka regulasi tersebut memberi landasan yuridis bagi instansi teknis, termasuk Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, untuk mengadopsi konsep digital profiling sebagai instrumen operasional dalam mendukung pelaksanaan manajemen talenta yang diamanatkan Undang-Undang ASN, Peraturan Pemerintah Manajemen PNS, dan PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020.

Namun demikian, sebagaimana ditemukan dalam penelitian-penelitian terdahulu, ketersediaan regulasi semata belum menjamin keberhasilan implementasi apabila tidak diimbangi oleh kesiapan data, infrastruktur teknologi, kapasitas SDM pengelola, dan komitmen kelembagaan di tingkat instansi hal inilah yang menjadi celah penelitian (*research gap*) yang relevan untuk dikaji lebih lanjut dalam konteks penerapan digital profiling di Ditjen Perhubungan Laut.

Dikutip dari Peraturan Presiden Nomor 32 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029, yang disusun berdasarkan RPJPN 2025-2045, dokumen tersebut menjadi landasan strategis untuk mewujudkan Visi Indonesia Emas 2045 melalui pembangunan yang inklusif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks ini, Asta Cita merupakan Prioritas Nasional yang diintegrasikan dan dituangkan secara resmi ke dalam dokumen RPJMN 2025-2029 sebagai Delapan Prioritas Nasional pembangunan jangka menengah.

Dalam kerangka Prioritas Nasional 7, reformasi di bidang politik, hukum, dan birokrasi menjadi salah satu pilar utama untuk menciptakan pemerintahan yang transparan, efektif, dan akuntabel, dengan salah satu arah kebijakannya menysasar penguatan prinsip meritokrasi dan reformasi manajemen PNS. Arah kebijakan ini tercermin melalui transformasi manajemen PNS yang mencakup penataan kelembagaan, pengembangan kompetensi, dan implementasi manajemen talenta guna memastikan tersedianya aparatur negara yang berdaya saing dan profesional.

Tabel 1. 1 ASTA CITA 8 PRIORITAS NASIONAL

ASTA CITA → 8 PRIORITAS NASIONAL Prioritas Nasional Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2025-2029	
PRIORITAS NASIONAL 1 Memperkokoh ideologi Pancasila, demokrasi, dan hak asasi manusia (HAM)	PRIORITAS NASIONAL 5 Melanjutkan hilirisasi dan mengembangkan industri berbasis sumber daya alam untuk meningkatkan nilai tambah di dalam negeri.
PRIORITAS NASIONAL 2 Memantapkan sistem pertahanan keamanan negara dan mendorong kemandirian bangsa melalui swasembada pangan, energi, air, ekonomi syariah, ekonomi digital, ekonomi hijau, dan ekonomi biru	PRIORITAS NASIONAL 6 Membangun dari desa dan dari bawah untuk pemerataan ekonomi dan pemberantasan kemiskinan.
PRIORITAS NASIONAL 3 Meningkatkan lapangan kerja yang berkualitas, mendorong kewirausahaan, mengembangkan industri kreatif, dan melanjutkan pengembangan infrastruktur.	PRIORITAS NASIONAL 7 Memperkuat reformasi politik, hukum, dan birokrasi, serta memperkuat pencegahan dan pemberantasan korupsi dan narkoba.
PRIORITAS NASIONAL 4 Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM), sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan, pemuda, dan penyandang disabilitas.	PRIORITAS NASIONAL 8 Memperkuat penyelarasan kehidupan yang harmonis dengan lingkungan, alam, dan budaya, serta peningkatan toleransi antarumat beragama untuk mencapai masyarakat yang adil dan Makmur

Sumber: Ringkasan RPJMN Tahun 2025-2029

Konteks itulah yang menjadikan manajemen talenta sebagai elemen krusial transformasi birokrasi untuk menyiapkan aparatur yang mampu berperan sebagai agen perubahan menuju Indonesia Maju dan Emas 2045. Pelaksanaannya berpijak pada prinsip meritokrasi, yakni setiap keputusan pengembangan dan promosi pegawai harus ditentukan berdasarkan kompetensi,

kinerja, dan potensi, bukan berdasarkan faktor subjektif seperti masa kerja atau kedekatan personal, sehingga pegawai dengan kualitas terbaik memperoleh kesempatan menduduki posisi-posisi kunci yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Agar keputusan berbasis kompetensi dan kinerja tersebut dapat dijalankan secara konsisten dan minim bias, dibutuhkan mekanisme pendukung berupa sistem informasi kepegawaian yang mampu merekam, mengolah, dan menyajikan data kompetensi pegawai secara akurat dan mutakhir inilah titik temu antara prinsip meritokrasi dengan konsep digital profiling, yakni pemanfaatan sistem data digital untuk memetakan rekam jejak kompetensi, kinerja, dan potensi ASN sebagai basis pengambilan keputusan talenta yang objektif.

Gagasan tersebut sejalan dengan pandangan Lengnick-Hall & Moritz (2023) dalam kajiannya mengenai *The Impact of e-HRM on Human Resource Functions: Strategic Integration in the Digital Age*, yang menjelaskan bahwa elektronifikasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (e-HRM) termasuk profiling data pegawai berperan strategis dalam mengintegrasikan proses perencanaan, seleksi, penempatan, dan evaluasi pegawai ke dalam satu ekosistem data yang saling terhubung, sehingga keputusan personalia dapat diambil berdasarkan bukti (*evidence-based*) dan bukan lagi bertumpu pada penilaian subjektif atasan semata.

Definisi normatif mengenai sistem merit di Indonesia sendiri diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan bahwa sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Berkaitan dengan penerapan sistem merit sebagai fondasi manajemen talenta, penelitian yang dilakukan oleh Iqhlal Alvajri, Mukhlis, & Kurniawan (2026) dengan judul "Implementasi Sistem Merit ASN sebagai Instrumen Reformasi Birokrasi: Analisis Faktor Penentu Keberhasilan Kebijakan"

menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui tinjauan dokumen regulasi dan wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan kepegawaian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem merit ASN telah diterapkan pada berbagai aspek manajemen kepegawaian dan berkontribusi terhadap peningkatan transparansi, profesionalisme, serta akuntabilitas birokrasi, namun pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal. Faktor-faktor penentu keberhasilannya meliputi kapasitas kelembagaan, komitmen dan kepemimpinan birokrasi, efektivitas sistem manajemen kepegawaian, serta budaya organisasi di mana efektivitas sistem manajemen kepegawaian inilah yang secara langsung bersinggungan dengan kesiapan instrumen digital profiling sebagai penopang teknis pelaksanaan sistem merit dan manajemen talenta di lapangan.

Namun demikian, realitas implementasi di lapangan masih jauh dari kondisi ideal yang diharapkan. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mencatat bahwa dari delapan aspek sistem merit yang dinilai di instansi pemerintah, aspek pengembangan karier yang merupakan inti dari manajemen talenta justru memperoleh capaian terendah, yaitu hanya sebesar 33,5%, jauh di bawah aspek pengadaan (78,9%) maupun perencanaan kebutuhan (78,4%) (KASN, 2023). Kondisi ini mengindikasikan adanya hambatan struktural, teknis, maupun kultural yang memerlukan perhatian serius di tingkat instansi pusat maupun daerah.

Merujuk pada data capaian penilaian sistem merit di instansi pemerintah, aspek pengembangan karier tercatat sebagai salah satu aspek dengan tingkat ketercapaian terendah, yakni sebesar 33,5%, berdasarkan rata-rata hasil penilaian terhadap 8.587 instansi pemerintah hingga November 2023. Rendahnya capaian ini mengindikasikan bahwa proses pengembangan karier pegawai masih memerlukan perhatian serius dalam penerapan sistem merit secara nasional. Hal ini menjadi krusial mengingat pengembangan karier merupakan wujud konkret dari pelaksanaan manajemen talenta, dengan pola karier pegawai sebagai salah satu instrumen pendukung utamanya. Data tersebut

sekaligus menegaskan urgensi penguatan implementasi manajemen talenta yang didukung sistem digital profiling, agar proses pengembangan karier dapat berlangsung lebih terarah, terukur, dan berbasis data bukan lagi mengandalkan penilaian manual maupun subjektivitas pejabat penilai.

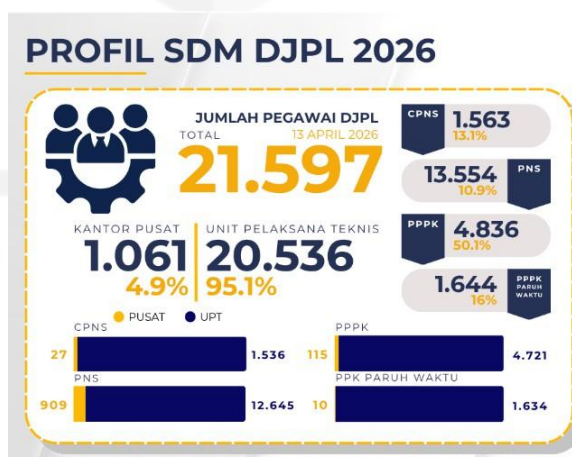
Melalui manajemen talenta yang ditopang instrumen digital profiling, seperti pemetaan kompetensi dan kinerja secara elektronik, penilaian kompetensi berbasis sistem informasi, hingga perencanaan suksesi jabatan yang terdokumentasi secara digital, instansi pemerintah dapat memastikan setiap pegawai memperoleh kesempatan pengembangan karier yang sesuai dengan rekam jejak kinerja dan kompetensinya secara objektif dan dapat ditelusuri (*traceable*). Digital profiling dalam konteks ini berfungsi sebagai instrumen pendukung yang menjembatani kesenjangan antara regulasi normatif sistem merit dengan praktik pengelolaan karier di lapangan, sebagaimana tercermin dari masih rendahnya capaian aspek pengembangan karier di tingkat nasional.

Tantangan pemetaan talenta dalam skala besar dan tersebar secara geografis tersebut dirasakan secara nyata oleh Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Lebih tepatnya di Direktorat Jenderal sebagai kementerian teknis, di bawahnya memiliki karakteristik aplikasi kepegawaian yang berbeda demi melacak kompetensi spesifik anggotanya. Direktorat Jenderal Perhubungan Darat memanfaatkan platform e-Personal untuk pemetaan fungsional jalan dan jembatan timbang, sedangkan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara menggunakan sistem SIPeLU yang berfokus pada pelacakan kelaikan lisensi penerbangan personel udara.

Berbeda dengan darat dan udara yang sistemnya cenderung bersifat administratif-regulatif, Direktorat Jenderal Perhubungan Laut (Ditjen Hubla) menghadapi kompleksitas dan skala tantangan pengelolaan karier yang jauh lebih masif. Ditjen Hubla memegang fungsi strategis dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan pelayaran, keselamatan berlayar, penjagaan laut dan pantai, hingga penyelenggaraan pelabuhan di seluruh penjuru nusantara. Untuk menjalankan fungsi tersebut, Ditjen Hubla membawahi tidak kurang dari 296

Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang tersebar dari Sabang sampai Merauke.

Pengelolaan pola karier dan manajemen talenta di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut (DJPL) secara prinsip mengacu pada implementasi sistem merit. Merujuk pada data per 13 April 2026, akumulasi pegawai aktif di DJPL mencapai 21.597 orang. Komposisi aparatur ini mencakup 13.554 PNS (10,9%), 4.836 PPPK (50,1%), 1.644 PPPK Paruh Waktu (16%), serta 1.563 CPNS (13,1%). Ditinjau dari aspek persebaran wilayah tugas, sebanyak 1.061 pegawai (4,9%) ditempatkan pada Kantor Pusat, sementara porsi terbesar yaitu 20.536 pegawai (95,1%) tersebar di berbagai Unit Pelaksana Teknis (UPT). Apabila dibedah lebih mendalam berdasarkan lokasinya, Kantor Pusat mengakomodasi 909 PNS, 115 PPPK, 27 CPNS, dan 10 PPK Paruh Waktu. Di sisi lain, kekuatan SDM di wilayah UPT ditopang oleh 12.645 PNS, 4.721 PPPK, 1.536 CPNS, dan 1.634 PPK Paruh Waktu.



Gambar 1. 1 Data Pegawai Ditjen HubLa secara keseluruhan

Dalam mengelola sebaran pegawai yang masif pada 296 UPT tersebut, Bagian SDM Sekretariat Ditjen Hubla menghadapi permasalahan utama (gap fenomena) yang sangat krusial, yaitu terjadinya ketimpangan ekstrem antara beban kebutuhan pengembangan karier pegawai dengan kapasitas anggaran serta kuota fasilitas asesmen yang tersedia. Berdasarkan data operasional organisasi, permintaan usulan asesmen pegawai dari seluruh UPT dan kantor pusat mencapai lebih dari 1.000 pengajuan setiap tahunnya. Sementara itu, kuota

finansial dan teknis yang disediakan oleh mitra asesmen independen hanya mampu menampung rata-rata 150 pegawai per tahun.

Tabel 1. 2 Kapasitas dan Permintaan Asesmen Pegawai Ditjen Hubla

Komponen		Data / Kondisi Riil	Dampak / Keterangan
Usulan Asesmen Pegawai		Lebih dari 1.000 pengajuan / tahun	Berasal dari 296 UPT dan Kantor Pusat
Kuota Tersedia	Asesmen	Rata-rata 150 pegawai / tahun	Keterbatasan anggaran & kuota mitra independen
Rasio Pemenuhan Kebutuhan		$\pm 15\%$ per tahun	± 850 permintaan tidak terakomodir / tahun
Metode internal	Penilaian	7 metode komprehensif	360°, Appraisal Essay, FGD, BARS, Ability, MBO, Dokumen

Sumber: *Mimbar Maritim (2024), diolah oleh Peneliti, 2026*

Ketimpangan tersebut memicu terjadinya sumbatan (bottleneck) dalam proses kaderisasi kepemimpinan birokrasi, di mana sekitar 85% pegawai (850 lebih pengajuan) yang berpotensi dan telah memenuhi syarat administrasi terpaksa tertahan tanpa kepastian waktu asesmen. Kondisi ini berisiko menurunkan motivasi kerja pegawai dan memperlambat pengisian jabatan-jabatan kritis di daerah yang membutuhkan kualifikasi keahlian laut yang sangat spesifik. Merespons keterbatasan kuota tersebut, Bagian SDM Sekretariat Ditjen Hubla melahirkan sebuah terobosan inovatif yang dikembangkan secara mandiri oleh pegawainya. Inovasi tersebut berupa aplikasi *Digital Profiling* (DIPRO) yang diintegrasikan ke dalam platform layanan terintegrasi MaritimHUB. Sebelum disahkan, aplikasi ini telah melalui proses yang ketat berupa 4 kali tahapan uji coba pra-assessment sepanjang tahun 2025 dengan melibatkan 149 peserta yang lolos verifikasi berkas daring.



Gambar 1. 2 Dokumentasi Kegiatan Pra Assessmen DIPRO tahun 2025

Sumber: Sosial Media Instagram djpl_sumberdayamanusia, 2025

Aplikasi DIPRO didesain khusus sebagai instrumen pra-seleksi (screening tools) berbasis teknologi informasi yang menerapkan 7 metode penilaian komprehensif, meliputi persyaratan dokumen, penilaian 360°, *Appraisal Essay*, *FGD*, *BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale)*, *Ability*, dan *MBO (Management by Objectives)*. Melalui kombinasi metode ini, aplikasi DIPRO menyaring dan mengelompokkan kandidat pegawai secara otomatis ke dalam *Nine-Box Talent Matrix*. Dengan adanya DIPRO, Bagian SDM dapat memetakan potensi pegawai secara mandiri dan transparan, sehingga kuota asesmen independen yang sangat terbatas (150 orang) dapat dialokasikan secara akurat dan tepat sasaran kepada pegawai yang benar-benar menduduki kuadran talenta tertinggi (*top talent*).

Meskipun *Digital Profiling* telah diterapkan sebagai instrumen pendukung manajemen talenta, implementasi suatu sistem informasi belum tentu menunjukkan bahwa keseluruhan siklus manajemen talenta telah berjalan secara optimal. Keberhasilan penerapan manajemen talenta tidak hanya ditentukan oleh kemampuan sistem dalam memetakan potensi pegawai, tetapi juga oleh sejauh

mana hasil pemetaan tersebut dimanfaatkan dalam proses pengembangan kompetensi, mobilitas karier, serta mendukung kebutuhan organisasi sesuai dengan prinsip sistem merit. Tercatat dari hasil wawancara, dari total keseluruhan 21.597 pegawai di bawah naungan Ditjen Hubla, sistem DIPRO baru mampu menampung sekitar 1.000 pegawai. Kesenjangan cakupan data yang masif ini utamanya disebabkan oleh keterbatasan alokasi anggaran operasional sistem yang belum mampu memfasilitasi input dan pemeliharaan data berskala besar secara serentak.

Kendati menghadapi hambatan cakupan pada fase awal ini, Bagian SDM Sekretariat Ditjen Hubla telah menyusun cetak biru (*blueprint*) pengembangan jangka panjang yang visioner untuk aplikasi ini. Ke depannya, orientasi fungsi aplikasi DIPRO tidak hanya akan dibatasi sebagai instrumen seleksi manajemen talenta semata. Aplikasi ini diproyeksikan untuk bertransformasi menjadi sebuah ekosistem pengelolaan SDM digital yang bersifat komprehensif dan terintegrasi (*end-to-end*), yang mencakup seluruh siklus karier pegawai mulai dari tahap Perencanaan Kebutuhan, Pengembangan Kompetensi, Penempatan Jabatan, hingga Evaluasi Kinerja secara berkala. Inovasi pengembangan ini diharapkan mampu mewujudkan integrasi data kepegawaian yang utuh dan dinamis.

Secara akademis, beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji penerapan manajemen talenta berbasis teknologi digital. Masrully & Saputro (2024) serta Handayani (2023) dalam studinya mengenai aplikasi SIMANTAP berhasil membuktikan efektivitas sistem informasi talenta, namun ruang lingkupnya terbatas pada konteks pemerintah daerah (Kabupaten Garut, Ciamis, dan Kota Pontianak). Di sisi lain, penelitian Bukhari (2023) dan Rifai et al. (2023) yang mengambil lokus di tingkat pusat seperti Kementerian Keuangan baru mengkaji ekosistem manajemen talenta pada level makro kebijakan dan belum menyentuh efektivitas instrumen digital profiling spesifik yang menggunakan indikator perilaku, kompetensi, dan kinerja terintegrasi seperti yang diterapkan pada DIPRO.

Belum adanya kajian ilmiah yang menguji efektivitas instrumen digital profiling sebagai solusi atas hambatan keterbatasan kuota asesmen, yang sekaligus memotret transisi legalitas regulasi pasca-pengesahan Januari 2025 pada kementerian teknis berskala nasional, menjadi celah penelitian (*research gap*) utama dalam kajian ini. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada implementasi *Digital Profiling* sebagai aplikasi pemetaan pegawai, tetapi juga mengevaluasi kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip manajemen talenta berdasarkan teori Davis et al (2009) dan ketentuan PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020. Evaluasi tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah *Digital Profiling* telah mendukung pengelolaan talenta secara menyeluruh serta memberikan dampak terhadap efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di organisasi.

Berdasarkan seluruh uraian fenomena, data hasil wawancara, dan kesenjangan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan kajian mendalam yang dituangkan dalam skripsi dengan judul: "Penerapan Manajemen Talenta Melalui Konsep *Digital Profiling* (DIPRO) di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada:

1. Bagaimana penerapan *Digital Profiling* (DIPRO) dalam mendukung pelaksanaan manajemen talenta di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan?
2. Strategi apa yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan penerapan Manajemen Talenta melalui konsep *Digital Profiling* (DIPRO) di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan?

C. Tujuan Penelitian

Menganalisis dan mendeskripsikan secara mendalam mengenai penerapan manajemen talenta melalui konsep *Digital Profiling* (DIPRO) di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan

1. Menganalisis penerapan Manajemen Talenta melalui konsep Digital Profiling (DIPRO) di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan.
2. Merumuskan strategi yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan penerapan Manajemen Talenta melalui konsep Digital Profiling (DIPRO) di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi berharga, baik secara teoretis bagi dunia akademik maupun secara praktis bagi organisasi dan aparatur di lapangan.

a. Manfaat Akademik

1. Mengembangkan dan memberikan pengetahuan mengenai penerapan manajemen talenta berbasis digital profiling dalam mendukung pola karier pegawai negeri sipil pada instansi pemerintah pusat yang memiliki unit pelaksana teknis tersebar luas.
2. Memberikan masukan dan kajian lebih lanjut terkait efektivitas penerapan manajemen talenta melalui konsep *Digital Profiling* (DIPRO) di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan, khususnya sebagai bahan pengayaan studi manajemen sumber daya manusia aparatur.

b. Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi sekaligus masukan bagi Direktorat Jenderal Perhubungan Laut dalam mengoptimalkan penerapan Manajemen Talenta melalui konsep Digital Profiling (DIPRO), khususnya dalam proses identifikasi, pengembangan, dan pengelolaan talenta pegawai secara lebih efektif, objektif, dan berkelanjutan.
2. Memberikan rekomendasi dan masukan kepada Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan dalam hal

penyempurnaan penerapan *Digital Profiling* (DIPRO) sebagai instrumen manajemen talenta.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai penerapan manajemen talenta melalui Digital Profiling (DIPRO) di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan, peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan manajemen talenta melalui Digital Profiling (DIPRO) di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut telah mendukung implementasi sistem merit melalui proses identifikasi, pemetaan, dan penempatan talenta berdasarkan potensi dan kinerja pegawai. Penerapan tersebut secara umum telah sesuai dengan tahapan manajemen talenta menurut Davis (2009) dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020. Namun, pemanfaatan hasil talent mapping dalam penyusunan program pengembangan kompetensi belum sepenuhnya optimal sehingga keterkaitan antar tahapan manajemen talenta masih perlu diperkuat.
2. Strategi optimalisasi penerapan manajemen talenta melalui Digital Profiling (DIPRO) diarahkan pada penguatan integrasi hasil talent mapping dengan program pengembangan kompetensi, peningkatan koordinasi antarunit, optimalisasi pemanfaatan data Digital Profiling dalam pengambilan keputusan kepegawaian, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan agar implementasi manajemen talenta berjalan lebih efektif dan terintegrasi.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran untuk mendukung optimalisasi penerapan manajemen talenta melalui Digital Profiling (DIPRO) di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut adalah sebagai berikut:

1. Integrasi Pengembangan Kompetensi

Pengelola manajemen talenta bersama unit pengembangan kompetensi perlu mengintegrasikan hasil talent mapping dalam Digital Profiling dengan penyusunan program pengembangan kompetensi, sehingga kebutuhan pelatihan, coaching, mentoring, penugasan, maupun pengembangan kepemimpinan dapat disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan setiap talenta.

2. Koordinasi Antarunit

Pengelola Digital Profiling, unit kepegawaian, dan unit pengembangan kompetensi perlu memperkuat koordinasi melalui mekanisme pertukaran data dan tindak lanjut hasil pemetaan talenta agar setiap tahapan manajemen talenta berjalan secara terpadu mulai dari identifikasi, pengembangan, hingga penempatan talenta.

3. Optimalisasi Pemanfaatan Digital Profiling

Direktorat Jenderal Perhubungan Laut perlu mengoptimalkan pemanfaatan data Digital Profiling sebagai dasar dalam pengambilan keputusan kepegawaian, termasuk penyusunan jalur karier, pengembangan kompetensi, perencanaan suksesi, dan pengisian jabatan sesuai prinsip sistem merit.

4. Monitoring dan Evaluasi

Pengelola manajemen talenta perlu melaksanakan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap implementasi Digital Profiling, baik dari aspek kualitas data, pemanfaatan hasil talent mapping, maupun keterkaitannya dengan pengembangan dan penempatan pegawai, sehingga penyempurnaan sistem dapat dilakukan secara berkelanjutan sesuai kebutuhan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alim, S., Budi, A., & Lestari, W. (2025). Kebijakan pengembangan keterampilan dan kolaborasi lintas sektor dalam peningkatan kualitas tenaga kerja Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia*, 14(1), 45–58.
- Amalia, R., & Zalukhu, T. (2025). Analisis penerapan manajemen talenta ASN: Studi pada instansi pemerintah daerah (DPMPTSP Kabupaten Takalar). *Jurnal Tata Kelola Pemerintahan Daerah*, 7(2), 112–125.
- Bukhari, M. (2023). Analisis ekosistem makro manajemen talenta pada kementerian teknis di tingkat pusat. *Jurnal Administrasi Keuangan Publik*, 9(3), 201–215.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Damayanti, R., & Hartono, S. (2025). Manajemen talenta berbasis digital dalam menghadapi persaingan global pada organisasi modern. *Jurnal Manajemen Strategis dan Sumber Daya Manusia*, 12(1), 15–29.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., & Mowl, D. (2009). *Talent assessment: A new strategy for talent management*. Gower Publishing.
- Fauzian, A., Rahmawati, E., & Siregar, F. (2024). Digitalisasi manajemen talenta: Efisiensi dan objektivitas pengukuran kompetensi pegawai birokrasi. *Jurnal Reformasi Administrasi Publik*, 11(2), 88–102.
- Handayani, T. (2023). Efektivitas aplikasi SIMANTAP dalam pemetaan kompetensi pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis dan Kota Pontianak. *Jurnal Teknologi Informasi Kepegawaian Daerah*, 5(2), 76–89.
- Iqhlal Alvajri, M., Mukhlis, & Kurniawan, H. (2026). Penerapan sistem merit sebagai fondasi utama manajemen talenta aparatur sipil negara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 14(1), 34–48.
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2023). The impact of e-HRM on human resource functions: Strategic integration in the digital age.

- Journal of Digital Human Resource Management, 15(3), 142–159.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Liputan6.com. (2025, 11 November). BKN ungkap akselerasi implementasi manajemen talenta ASN nasional dalam rapat kerja DPD RI. Diambil dari <https://www.liputan6.com/>
- Madinah, N., Utomo, P., & Prasetyo, B. (2020). Analisis kualitas pengelolaan sumber daya manusia sektor publik dalam menunjang daya saing nasional di era global. *Jurnal Administrasi Modern*, 8(3), 190–205.
- Masrully, A., & Saputro, D. (2024). Studi komparatif implementasi aplikasi manajemen talenta digital di Pemerintah Kabupaten Garut. *Jurnal Inovasi Tata Kelola Sektor Publik*, 6(1), 55–69.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Morgan, D. L. (2022). *Document analysis as a qualitative research method*. Academic Press.
- Pela, M. A., & Inayati, T. (2011). *Talent management: Mengembangkan SDM untuk mencapai keunggulan kompetitif*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Pratama, A. R., & Setiawan, D. (2025). Akselerasi transformasi digital kepegawaian: Evaluasi penerapan metode CACT oleh BKN pada kementerian teknis. *Jurnal Public Policy and Applied Administration*, 10(1), 74–89.
- PT Pelabuhan Indonesia (Persero). (2023). *Laporan Tahunan 2023: Akselerasi integrasi pasca-merger menuju human capital berkelas dunia*. Jakarta: PT Pelabuhan Indonesia (Persero).
- Rifai, A., Zulkarnain, & Handoko, T. (2023). Evaluasi efektivitas instrumen digital profiling pada manajemen talenta makro. *Jurnal Sains dan Manajemen Aparatur*, 9(4), 310–324.

- Suparman, E., & Soantahon, P. (2022). Integrasi manajemen talenta dengan pengembangan kompetensi ASN. *Jurnal Aparatur Sipil Negara*, 6(2), 120–135.
- Syah, M. F. (2022). Manajemen talenta berdasarkan Smart ASN di lingkungan pemerintah (Sebuah kerangka konseptual). *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Digital*, 4(1), 45–59.
- Universitas Mercu Buana. (2024). Strategi profiling ASN: Peningkatan kualitas data ASN. *Jurnal Sains dan Aplikasi Informatika (JSAI)*, 7(3), 210–225.
- Wijaya, K., & Utami, L. (2025). Evaluasi kinerja pegawai berbasis konsep Management by Objectives (MBO) pada instansi pemerintah. *Jurnal Riset Manajemen Aparatur*, 13(1), 99–114.
- Yunita, S. (2025). Penerapan sistem merit dan inovasi smart talent dalam peningkatan kinerja ASN di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Transformasi Birokrasi*, 8(1), 22–37.

Peraturan Perundang-undangan

- Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Jakarta: KemenPANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun

2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Jakarta: KemenPANRB.

Badan Kepegawaian Negara. (2025). Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Instansi Pemerintah. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.

Kementerian Perhubungan. (2025). Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 4 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan. Jakarta: Kementerian Perhubungan

Kementerian Perhubungan. (2025). Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 49 Tahun 2025 tentang Manajemen Talenta ASN di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Jakarta: Kementerian Perhubungan

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A