



TANTANGAN SISTEMIK KOMPETENSI SDM DAN IMPLEMENTASI TALENT MANAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DI BPJS KETENAGAKERJAAN MAMUJU, SULAWESI BARAT

Mardilah Mahmud¹⁾, Agus Halim²⁾

¹⁾Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Mamuju, Mamuju, Indonesia
Email: mardiladila700@gmail.com

²⁾Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Mamuju, Mamuju, Indonesia
Email: agushalim1510@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze systemic challenges of human resource competencies and the implementation of talent management on employee engagement at BPJS Ketenagakerjaan Mamuju, West Sulawesi. The study adopts a qualitative descriptive approach based on literature review and secondary data without direct empirical investigation. Data were obtained from institutional reports, official publications, and relevant studies published within the last five years. The findings indicate that systemic competency challenges include mismatch between competencies and job demands, limited competency-based development systems, and adaptation to digital transformation. Suboptimal implementation of talent management affects employee engagement, particularly vigor, dedication, and absorption dimensions. This study concludes that strengthening HR competency systems and implementing structured, transparent, and sustainable talent management are essential to enhance employee engagement. The study provides theoretical and practical implications for HR management in public sector organizations.

Keywords: Human Resource Competency, Talent Management, Employee Engagement, Public Sector.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan sistemik kompetensi sumber daya manusia serta implementasi talent management terhadap employee engagement pada BPJS Ketenagakerjaan Mamuju, Sulawesi Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif berbasis studi literatur dan data sekunder tanpa melakukan pengumpulan data primer secara langsung. Data diperoleh dari laporan institusi, publikasi resmi, serta hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dalam lima tahun terakhir. Hasil kajian menunjukkan bahwa tantangan sistemik kompetensi SDM pada organisasi sektor publik meliputi ketidaksesuaian kompetensi dengan tuntutan pekerjaan, keterbatasan sistem pengembangan berbasis kompetensi, serta adaptasi terhadap transformasi digital. Implementasi talent management yang belum terintegrasi secara optimal berdampak pada tingkat employee engagement, khususnya pada dimensi vigor, dedication, dan absorption. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan sistem kompetensi SDM dan implementasi talent management yang terstruktur, transparan, dan berkelanjutan berperan penting dalam meningkatkan employee engagement. Studi ini memberikan implikasi teoretis dan praktis bagi pengelolaan SDM di sektor publik, khususnya lembaga jaminan sosial.

Kata Kunci: Kompetensi SDM, Talent Management, Employee Engagement, Sektor Publik, BPJS Ketenagakerjaan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis dalam organisasi sektor publik, termasuk lembaga jaminan sosial seperti BPJS Ketenagakerjaan. Keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tujuan dan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Dalam era reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang menuntut transparansi, akuntabilitas, serta orientasi pada kinerja, organisasi sektor publik dituntut untuk mengelola SDM secara lebih profesional dan strategis. Perubahan lingkungan strategis, tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks, serta percepatan transformasi digital menuntut organisasi untuk memiliki SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi sektor publik.

Kompetensi SDM tidak hanya mencakup aspek pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga sikap, nilai, serta perilaku kerja yang selaras dengan visi, misi, dan nilai organisasi. Kompetensi menjadi fondasi utama dalam memastikan bahwa pegawai mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan konsisten. Pada lembaga seperti BPJS Ketenagakerjaan, kompetensi pegawai memiliki peran yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan pengelolaan program jaminan sosial ketenagakerjaan yang menuntut tingkat akurasi, integritas, serta tanggung jawab yang tinggi. Kesalahan dalam pengelolaan layanan dan administrasi tidak hanya berdampak pada kinerja organisasi, tetapi juga dapat memengaruhi kepercayaan publik terhadap institusi penyelenggara jaminan sosial.

Namun, dalam praktiknya, berbagai organisasi sektor publik masih menghadapi tantangan sistemik kompetensi SDM. Tantangan tersebut antara lain tercermin dari ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang, keterbatasan sistem pengembangan berbasis kompetensi, serta belum optimalnya pemetaan potensi dan bakat pegawai secara berkelanjutan. Kondisi ini menyebabkan organisasi belum sepenuhnya mampu memanfaatkan potensi SDM secara maksimal dan berisiko menurunkan efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.

Tantangan sistemik kompetensi SDM tersebut semakin kompleks seiring dengan dinamika perubahan lingkungan eksternal. Perkembangan teknologi informasi, digitalisasi layanan publik, serta perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah menuntut organisasi untuk beradaptasi secara cepat. Transformasi digital, khususnya, menuntut pegawai untuk memiliki kompetensi baru seperti literasi digital, kemampuan analisis data, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sistem dan proses kerja. Apabila organisasi tidak mampu mengelola tantangan ini secara sistematis dan terencana, maka risiko terjadinya penurunan kinerja individu dan organisasi, serta

menurunnya kualitas pelayanan publik menjadi semakin besar.

Dalam konteks pengelolaan SDM modern, talent management dipandang sebagai pendekatan strategis untuk memastikan ketersediaan talenta unggul melalui proses perencanaan, pengembangan, dan retensi yang terintegrasi. Talent management tidak hanya berfokus pada identifikasi pegawai berpotensi tinggi, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensinya, serta perencanaan sukses untuk menjamin keberlangsungan kepemimpinan organisasi. Implementasi talent management yang efektif diharapkan mampu mengurangi kesenjangan kompetensi SDM dan meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis.

Meskipun demikian, implementasi talent management di sektor publik menghadapi berbagai tantangan. Keterbatasan regulasi, budaya birokrasi yang cenderung hierarkis, serta sistem penilaian kinerja yang belum sepenuhnya berbasis merit dan kinerja sering kali menjadi penghambat dalam penerapan talent management secara optimal. Kondisi tersebut dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai, terbatasnya peluang pengembangan karier, serta rendahnya motivasi kerja. Dalam jangka panjang, permasalahan ini berpotensi berdampak pada menurunnya keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Employee engagement merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, dedikasi, serta keterlibatan penuh dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Employee engagement menjadi isu penting dalam organisasi sektor publik karena berkaitan erat dengan kinerja individu, loyalitas pegawai, serta kualitas pelayanan kepada masyarakat. Sebaliknya, rendahnya employee engagement dapat berdampak pada menurunnya motivasi kerja, meningkatnya perilaku kerja minimal, serta berkurangnya komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja institusi secara keseluruhan.

Dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan Mamuju, Sulawesi Barat, pengelolaan SDM menghadapi tantangan yang semakin kompleks, baik dari sisi karakteristik wilayah, keterbatasan sumber daya, maupun meningkatnya tuntutan pelayanan kepada peserta. Kondisi ini menuntut organisasi untuk memiliki strategi pengelolaan SDM yang mampu menjawab tantangan sistemik kompetensi serta memperkuat keterikatan pegawai. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara tantangan sistemik kompetensi SDM, implementasi talent management, dan employee engagement menjadi sangat relevan dan mendesak untuk dikaji.



Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara konseptual tantangan sistemik kompetensi SDM dan implementasi talent management serta pengaruhnya terhadap employee engagement di BPJS Ketenagakerjaan Mamuju, Sulawesi Barat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen SDM sektor publik, sekaligus memberikan dasar konseptual bagi perumusan kebijakan dan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi sumber daya manusia merupakan konsep fundamental dalam kajian manajemen SDM modern yang mengacu pada underlying characteristics individu yang memengaruhi kinerja superior dalam pekerjaan (Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi meliputi kombinasi dari pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), sikap (attitude), nilai (values), serta karakter personal (traits) yang memungkinkan seseorang menjalankan tugasnya secara efektif. Kompetensi menjadi fondasi dalam proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, serta penilaian kinerja, karena mencerminkan kemampuan aktual maupun potensial seseorang dalam berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Dalam perspektif strategis, kompetensi SDM bukan sekadar faktor individu, tetapi merupakan aset organisasi yang menentukan daya saing jangka panjang. Teori Resource-Based View (RBV) menegaskan bahwa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi unik, sulit ditiru, dan bernilai strategis akan menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi (Barney, 1991). Oleh karena itu, dalam organisasi sektor publik seperti BPJS Ketenagakerjaan, kompetensi SDM memiliki peranan krusial dalam menjaga efektivitas pelayanan publik, transparansi administrasi, dan kepatuhan terhadap regulasi.

Kompetensi SDM tidak terbatas pada kemampuan teknis semata (technical competencies), seperti penguasaan sistem informasi kepesertaan atau keuangan, tetapi juga mencakup kemampuan nonteknis (behavioral competencies) seperti komunikasi, empati terhadap peserta, kemampuan bekerja dalam tim, serta integritas dan tanggung jawab publik. Kompetensi perilaku ini sangat penting dalam konteks organisasi pelayanan publik yang berinteraksi langsung dengan masyarakat.

Dalam lima tahun terakhir, perubahan lingkungan kerja yang pesat akibat globalisasi, revolusi industri 4.0, dan transformasi digital telah menuntut organisasi untuk menyesuaikan kebutuhan kompetensi pegawaiannya. Studi oleh Albrecht et al. (2020) dan Susanti & Wibowo (2024) menunjukkan bahwa kompetensi digital, kemampuan analisis data, dan agility learning menjadi elemen penting dalam menciptakan aparatur yang inovatif dan responsif terhadap perubahan. Tanpa penguatan kompetensi ini, organisasi berisiko mengalami competency gap antara kebutuhan pekerjaan dan kemampuan aktual pegawai.

Kesenjangan kompetensi tersebut sering kali bersumber dari sistem pengembangan SDM yang bersifat

administratif dan belum berbasis kebutuhan strategis organisasi. Program pelatihan yang tidak disesuaikan dengan perubahan lingkungan kerja, keterbatasan anggaran, serta lemahnya monitoring hasil pelatihan sering menyebabkan kompetensi pegawai stagnan. Akibatnya, kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan baru, seperti digitalisasi layanan dan inovasi kebijakan, menjadi terbatas.

Oleh karena itu, kompetensi SDM yang adaptif dan berorientasi masa depan menjadi kunci dalam memastikan keberlanjutan organisasi publik. Penguatan kompetensi perlu diintegrasikan dengan strategi organisasi melalui model competency-based human resource management (CBHRM), di mana setiap proses manajemen SDM mulai dari seleksi, pelatihan, hingga promosi berbasis pada standar kompetensi yang terukur.

2. Talent Management

Talent management merupakan pendekatan strategis yang berfokus pada pengelolaan siklus hidup karyawan secara menyeluruh mulai dari identifikasi, pengembangan, hingga retensi talenta unggul untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Collings et al., 2021). Dalam pandangan ini, talent tidak hanya berarti individu berprestasi tinggi, tetapi juga setiap pegawai yang memiliki potensi untuk berkembang sesuai kebutuhan organisasi.

Secara konseptual, talent management mencakup lima komponen utama:

1. Workforce planning, yaitu analisis kebutuhan talenta jangka panjang yang selaras dengan strategi organisasi.
2. Talent acquisition, mencakup proses seleksi dan rekrutmen berbasis kompetensi.
3. Learning and development, yaitu pengembangan kompetensi melalui pelatihan, coaching, mentoring, dan pembelajaran digital.
4. Performance management, yang memastikan keselarasan antara kinerja individu dan tujuan organisasi.
5. Succession planning, untuk menjamin keberlanjutan kepemimpinan dan stabilitas organisasi.

Penerapan talent management yang efektif terbukti meningkatkan employee engagement, produktivitas, dan loyalitas karyawan (Meyers & van Woerkom, 2020). Dalam konteks sektor publik, implementasi sistem ini juga berfungsi sebagai mekanisme meritokrasi, yakni memberikan penghargaan dan promosi berdasarkan kinerja dan kompetensi, bukan senioritas atau kedekatan personal.

Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan talent management di sektor publik sering menghadapi kendala struktural dan kultural. Menurut Nugroho & Pramudita (2023), birokrasi yang hierarkis, regulasi kepegawaian yang kaku, serta sistem penilaian kinerja yang belum sepenuhnya berbasis hasil menjadi tantangan utama. Hal ini menyebabkan identifikasi dan pengembangan talenta unggul tidak berjalan optimal. Di sisi lain, keterbatasan pelatihan berbasis teknologi juga menghambat pembentukan digital-ready talent di instansi pemerintah.



Untuk mengatasi tantangan tersebut, organisasi publik perlu melakukan reformasi manajemen talenta melalui tiga strategi utama:

- Integrasi sistem antara perencanaan SDM, penilaian kinerja, dan pengembangan kompetensi.
- Transformasi budaya organisasi menuju budaya pembelajaran (learning culture) dan inovasi.
- Pemanfaatan teknologi digital dalam sistem penilaian dan pengembangan karier, seperti e-learning dan digital talent mapping.

Dengan strategi tersebut, talent management dapat menjadi instrumen penting dalam membangun kapasitas organisasi publik agar lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi hasil.

3. Employee Engagement

Employee engagement merupakan konsep psikologis yang menggambarkan sejauh mana individu merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaannya (Kahn, 1990). Pegawai yang engaged menunjukkan semangat kerja tinggi (vigor), rasa bangga dan dedikasi terhadap pekerjaannya (dedication), serta kemampuan untuk tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaan (absorption) (Schaufeli & Bakker, 2004).

Secara teoritis, Job Demands-Resources Model (JD-R) menjelaskan bahwa keterikatan kerja meningkat ketika karyawan memiliki sumber daya yang memadai seperti dukungan organisasi, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang sehat yang dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks sektor publik, employee engagement menjadi kunci penting karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah (Kim & Park, 2020).

Tingginya tingkat engagement berimplikasi positif terhadap motivasi kerja, loyalitas, dan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan mendapatkan kesempatan berkembang cenderung menunjukkan perilaku kerja proaktif, inovatif, dan bertanggung jawab. Sebaliknya, rendahnya engagement dapat memunculkan sikap apatis, absensi tinggi, hingga keinginan untuk keluar dari organisasi.

Studi-studi terbaru menegaskan bahwa employee engagement sangat dipengaruhi oleh dua faktor utama: kompetensi SDM dan praktik talent management. Kompetensi yang kuat membuat pegawai merasa percaya diri dan berdaya dalam menyelesaikan tugas-tugas kompleks, sehingga meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Sementara itu, talent management yang baik memberikan rasa keadilan, kejelasan karier, dan peluang aktualisasi diri yang memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi.

Dalam konteks organisasi publik seperti BPJS Ketenagakerjaan, tingkat engagement pegawai sering kali dipengaruhi oleh persepsi terhadap sistem penghargaan, transparansi promosi, serta kejelasan arah pengembangan karier. Ketika sistem manajemen talenta tidak berjalan efektif, pegawai merasa kurang dihargai dan kehilangan

motivasi. Sebaliknya, jika organisasi mampu menciptakan ekosistem kerja yang mendukung pembelajaran dan karier, keterikatan pegawai akan meningkat secara signifikan.

4. Hubungan antara Kompetensi SDM, Talent Management, dan Employee Engagement

Secara konseptual, hubungan antara ketiga variabel ini dapat dijelaskan melalui pendekatan sistemik. Kompetensi SDM berperan sebagai modal individu yang menyediakan kemampuan dasar bagi pegawai untuk berkinerja efektif. Talent management berfungsi sebagai sistem organisasi yang mengelola, mengarahkan, dan mengembangkan kompetensi tersebut agar memberikan kontribusi optimal. Keduanya secara bersama-sama menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan pegawai (employee engagement).

Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, mendapatkan dukungan pengembangan yang adil, serta merasa dihargai atas kontribusinya akan menunjukkan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidaksesuaian kompetensi, lemahnya sistem pengelolaan talenta, serta kurangnya penghargaan akan menurunkan tingkat engagement.

Temuan-temuan penelitian (Bakker & Albrecht, 2021; Setiawan & Hidayat, 2021) menunjukkan bahwa kompetensi dan talent management berpengaruh signifikan terhadap employee engagement baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks organisasi publik, keterikatan pegawai menjadi aspek strategis yang berdampak pada peningkatan kinerja layanan publik dan pencapaian tujuan institusi. Oleh karena itu, organisasi seperti BPJS Ketenagakerjaan perlu mengintegrasikan pengembangan kompetensi dan manajemen talenta sebagai satu kesatuan strategi SDM yang mendukung peningkatan engagement pegawai.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan metode studi pustaka (library research). Pendekatan kualitatif-deskriptif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami, mengkaji, dan menjelaskan fenomena secara mendalam melalui penelusuran konsep, teori, dan temuan penelitian terdahulu, bukan untuk menguji hipotesis secara statistik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggambarkan secara sistematis dan analitis dinamika tantangan sistemik kompetensi sumber daya manusia serta implementasi talent management dalam kaitannya dengan employee engagement di organisasi sektor publik.

Metode studi pustaka digunakan karena penelitian tidak melakukan pengumpulan data primer secara langsung di lapangan, melainkan berfokus pada analisis dan sintesis terhadap berbagai sumber data sekunder yang relevan dengan topik penelitian. Metode ini dinilai tepat untuk membangun pemahaman konseptual yang komprehensif, mengidentifikasi kesenjangan penelitian (research gap), serta merumuskan kerangka pemikiran yang didasarkan pada bukti ilmiah yang telah ada. Melalui studi pustaka, peneliti dapat menelaah berbagai perspektif teoritis dan



empiris terkait kompetensi SDM, talent management, dan employee engagement, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik.

Data penelitian diperoleh dari berbagai sumber tertulis, antara lain jurnal ilmiah nasional dan internasional yang terindeks dan bereputasi, laporan resmi institusi, dokumen kebijakan, serta publikasi ilmiah lain yang relevan. Sumber-sumber tersebut dipilih karena memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi dan relevan dengan isu pengelolaan SDM di sektor publik. Kriteria inklusi referensi dalam penelitian ini adalah publikasi yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir, guna memastikan kebaruan dan relevansi data dengan kondisi pengelolaan SDM saat ini. Selain itu, referensi dipilih berdasarkan kesesuaian substansi dengan variabel penelitian, kontribusi terhadap pengembangan teori, serta konsistensi temuan dengan konteks organisasi publik.

Proses penelusuran literatur dilakukan secara sistematis melalui basis data ilmiah seperti Google Scholar, portal jurnal nasional, dan pangkalan data jurnal internasional. Penelusuran dilakukan dengan menggunakan kata kunci yang relevan, antara lain “kompetensi sumber daya manusia”, “talent management”, “employee engagement”, dan “sektor publik”. Tahap ini bertujuan untuk menjaring sebanyak mungkin sumber yang relevan, yang kemudian diseleksi lebih lanjut berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Proses seleksi ini membantu memastikan bahwa literatur yang digunakan benar-benar mendukung fokus dan tujuan penelitian.

Teknik analisis data dilakukan secara kualitatif melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu proses pemilihan, seleksi, dan penyederhanaan data dengan cara mengidentifikasi informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Pada tahap ini, peneliti mengeliminasi data yang bersifat repetitif, kurang relevan, atau tidak memiliki kontribusi signifikan terhadap pembahasan penelitian. Reduksi data dilakukan secara berulang untuk memastikan bahwa hanya informasi yang esensial yang digunakan dalam analisis.

Tahap kedua adalah kategorisasi tematik, di mana data yang telah direduksi dikelompokkan ke dalam tema-tema utama yang sesuai dengan variabel penelitian, seperti tantangan sistemik kompetensi SDM, praktik talent management, dan employee engagement. Kategorisasi ini bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam mengidentifikasi pola, hubungan, dan keterkaitan antar konsep yang muncul dalam berbagai sumber literatur. Melalui proses ini, peneliti dapat membandingkan temuan antar studi serta mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan pandangan dalam literatur yang dikaji.

Tahap terakhir adalah interpretasi konseptual, yaitu proses penafsiran dan pemaknaan data berdasarkan kerangka teori dan temuan penelitian terdahulu. Pada tahap ini, peneliti mengintegrasikan berbagai konsep dan temuan yang telah dikategorikan untuk menjelaskan hubungan antara kompetensi SDM, implementasi talent management, dan employee engagement secara sistematis dan mendalam. Interpretasi dilakukan dengan mempertimbangkan konteks organisasi sektor publik, sehingga hasil kajian tidak bersifat

general semata, tetapi memiliki relevansi kontekstual dengan BPJS Ketenagakerjaan Mamuju, Sulawesi Barat.

Melalui tahapan analisis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan kesimpulan yang bersifat analitis dan reflektif, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Selain itu, metode yang digunakan dalam penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya yang menggunakan pendekatan konseptual atau studi literatur dalam mengkaji isu-isu pengelolaan SDM dan keterikatan pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dalam kajian ini diperoleh melalui sintesis sistematis terhadap berbagai sumber data sekunder yang relevan, meliputi jurnal ilmiah nasional dan internasional, laporan kelembagaan, serta publikasi kebijakan terkait pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Berdasarkan hasil analisis literatur, tantangan sistemik kompetensi SDM pada organisasi sektor publik, termasuk BPJS Ketenagakerjaan, dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa dimensi utama, yaitu dimensi struktural, kultural, dan teknologis.

Pada dimensi struktural, hasil kajian menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi antara kebutuhan strategis organisasi dengan kompetensi aktual pegawai. Kesenjangan ini dipengaruhi oleh sistem rekrutmen dan penempatan yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi inti dan kompetensi teknis yang dibutuhkan organisasi modern. Selain itu, sistem pengembangan SDM cenderung masih bersifat administratif dan belum terintegrasi dengan perencanaan karier jangka panjang. Kondisi ini berdampak pada optimalisasi potensi pegawai yang belum maksimal.

Pada dimensi kultural, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya birokrasi yang hierarkis dan berorientasi pada kepatuhan prosedural masih menjadi tantangan dalam pengembangan kompetensi. Budaya kerja tersebut berpotensi membatasi inovasi, pembelajaran berkelanjutan, serta inisiatif individu untuk meningkatkan kompetensi secara mandiri. Akibatnya, proses talent identification and talent development belum berjalan secara optimal.

Selanjutnya, pada dimensi teknologis, transformasi digital yang berlangsung cepat menuntut kompetensi baru, khususnya kompetensi digital, analitik, dan adaptif. Hasil kajian menunjukkan bahwa kesiapan SDM dalam menghadapi digitalisasi layanan publik masih bervariasi. Keterbatasan pelatihan berbasis teknologi dan learning agility menjadi faktor yang memperlemah daya saing organisasi.

Terkait implementasi talent management, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik talent management di sektor publik masih menghadapi tantangan integrasi. Talent management sering kali belum diposisikan sebagai sistem strategis yang mencakup perencanaan talenta, pengembangan, penilaian kinerja, dan sukses secara menyeluruh. Ketidakterpaduan ini berdampak pada persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi dan peluang pengembangan karier.

Dampak dari tantangan kompetensi SDM dan implementasi talent management tersebut tercermin pada



tingkat employee engagement. Hasil kajian menunjukkan bahwa employee engagement di sektor publik dipengaruhi oleh persepsi terhadap dukungan organisasi, kejelasan jalur karier, serta kesempatan pengembangan kompetensi. Dimensi vigor cenderung melemah ketika pegawai merasa kompetensinya tidak berkembang. Dimensi dedication terpengaruh oleh keterbatasan pengakuan dan penghargaan terhadap talenta, sedangkan dimensi absorption dipengaruhi oleh tingkat tantangan dan makna pekerjaan yang dirasakan pegawai.

Selain ketiga dimensi utama tersebut, hasil sintesis literatur juga menunjukkan bahwa tantangan sistemik kompetensi SDM bersifat saling terkait dan tidak berdiri sendiri. Kelemahan pada dimensi struktural, seperti sistem rekrutmen dan pengembangan yang belum berbasis kompetensi, cenderung memperkuat hambatan kultural dalam organisasi. Pegawai yang tidak melihat kejelasan jalur pengembangan kompetensi dan karier akan cenderung bersikap pasif terhadap peluang pembelajaran, sehingga budaya kerja inovatif sulit berkembang secara optimal.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa keterbatasan integrasi antara sistem kompetensi dan talent management menyebabkan organisasi kurang mampu mengidentifikasi potensi pegawai secara komprehensif. Proses pemetaan talenta yang belum berbasis data kompetensi dan kinerja berdampak pada ketidakstabilitan program pengembangan SDM. Akibatnya, pelatihan dan pengembangan yang dilakukan belum sepenuhnya menjawab kebutuhan strategis organisasi maupun kebutuhan pengembangan individu pegawai.

Dalam konteks implementasi talent management, hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya konsistensi antara kebijakan dan praktik di lapangan memengaruhi persepsi pegawai terhadap transparansi dan keadilan organisasi. Pegawai cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih rendah terhadap sistem pengelolaan SDM apabila proses pengembangan dan promosi tidak didasarkan pada kompetensi dan kinerja yang terukur. Kondisi ini berimplikasi langsung pada menurunnya motivasi kerja dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Lebih lanjut, hasil kajian mengindikasikan bahwa tantangan kompetensi SDM dan talent management memiliki dampak jangka panjang terhadap keberlanjutan kinerja organisasi sektor publik. Organisasi yang tidak mampu mengelola kompetensi dan talenta secara sistematis berpotensi mengalami penurunan kualitas pelayanan publik, rendahnya inovasi, serta meningkatnya risiko ketidaksiapan menghadapi perubahan kebijakan dan teknologi. Hal ini menjadi isu strategis, terutama bagi lembaga pelayanan publik yang memiliki tuntutan akuntabilitas dan kinerja yang tinggi.

Dari perspektif employee engagement, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga sangat ditentukan oleh sistem dan kebijakan organisasi. Pegawai yang merasakan dukungan organisasi melalui pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dan praktik talent management yang adil cenderung memiliki keterikatan kerja yang lebih kuat. Sebaliknya, ketidakjelasan arah pengembangan SDM dan terbatasnya

kesempatan pengembangan karier dapat menurunkan makna kerja yang dirasakan pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa tantangan sistemik kompetensi SDM dan implementasi talent management merupakan faktor krusial yang memengaruhi employee engagement di sektor publik. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan keterikatan pegawai memerlukan pendekatan yang bersifat menyeluruh dan terintegrasi, dengan menempatkan penguatan kompetensi dan talent management sebagai bagian dari strategi organisasi jangka panjang.

Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini menegaskan bahwa tantangan sistemik kompetensi SDM merupakan isu fundamental dalam pengelolaan SDM sektor publik. Temuan mengenai kesenjangan kompetensi sejalan dengan perspektif manajemen SDM strategis yang menekankan pentingnya alignment antara strategi organisasi dan kapabilitas individu. Ketidaksesuaian kompetensi tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks talent management, hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi yang belum terintegrasi mengurangi efektivitas pengelolaan talenta. Secara teoretis, talent management dipandang sebagai pendekatan holistik yang mencakup identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta unggul. Namun, dalam praktik sektor publik, keterbatasan regulasi dan budaya birokrasi sering kali menghambat fleksibilitas penerapan sistem berbasis merit. Hal ini berdampak pada persepsi keadilan dan transparansi yang berpengaruh langsung terhadap employee engagement.

Hubungan antara kompetensi SDM dan employee engagement dapat dijelaskan melalui teori job resources, yang menyatakan bahwa ketersediaan sumber daya pekerjaan, termasuk kompetensi dan kesempatan pengembangan, meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Pegawai yang merasa kompetensinya relevan dan berkembang cenderung menunjukkan tingkat vigor dan dedication yang lebih tinggi. Sebaliknya, stagnasi kompetensi berpotensi menurunkan keterikatan kerja.

Pembahasan juga menunjukkan bahwa talent management berperan sebagai mekanisme mediasi antara kompetensi SDM dan employee engagement. Sistem talent management yang terstruktur mampu menciptakan kejelasan jalur karier, meningkatkan rasa dihargai, dan memperkuat ikatan psikologis pegawai dengan organisasi. Dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan, penguatan talent management yang selaras dengan nilai organisasi sektor publik dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Transformasi digital menjadi faktor kontekstual yang memperkuat urgensi pengembangan kompetensi dan talent management. Organisasi yang mampu mengintegrasikan pengembangan kompetensi digital ke dalam sistem talent management cenderung lebih adaptif dan memiliki tingkat engagement yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi tidak dapat dipisahkan dari strategi organisasi jangka panjang.



Pembahasan ini menegaskan bahwa peningkatan employee engagement tidak dapat dicapai secara parsial. Diperlukan pendekatan sistemik yang mengintegrasikan penguatan kompetensi SDM, implementasi talent management yang transparan, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Temuan ini memperkaya literatur manajemen SDM sektor publik dan memberikan dasar konseptual bagi pengembangan kebijakan SDM yang lebih efektif.

Hasil pembahasan ini menunjukkan bahwa tantangan sistemik kompetensi SDM di sektor publik tidak dapat dilepaskan dari konteks kelembagaan dan tata kelola organisasi. Keterbatasan fleksibilitas dalam pengelolaan SDM sering kali membuat organisasi publik kurang responsif terhadap perubahan kebutuhan kompetensi. Kondisi ini menuntut adanya pergeseran paradigma pengelolaan SDM dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis yang berorientasi pada penciptaan nilai publik dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Pembahasan juga mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi talent management sangat bergantung pada komitmen pimpinan dan konsistensi kebijakan organisasi. Tanpa dukungan kepemimpinan yang kuat, talent management berpotensi menjadi sekadar formalitas kebijakan tanpa dampak nyata terhadap pengembangan kompetensi dan keterikatan pegawai. Oleh karena itu, peran pimpinan dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung pengembangan talenta menjadi faktor kunci dalam memperkuat employee engagement.

Selain itu, pembahasan ini menyoroti pentingnya integrasi antara sistem penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, dan perencanaan karier. Ketidaksinambungan antara ketiga aspek tersebut dapat menimbulkan ketidakpastian bagi pegawai terkait arah pengembangan profesional mereka. Sebaliknya, sistem yang terintegrasi mampu memberikan kejelasan ekspektasi kinerja dan peluang pengembangan, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Dalam perspektif sektor publik, pembahasan ini juga menegaskan bahwa employee engagement tidak hanya berdampak pada kinerja internal organisasi, tetapi juga pada kualitas pelayanan publik yang dirasakan oleh masyarakat. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja proaktif, orientasi pelayanan, serta komitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, peningkatan employee engagement memiliki implikasi strategis terhadap peningkatan kepercayaan publik dan legitimasi organisasi.

Pembahasan selanjutnya menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi dan talent management harus dipandang sebagai proses berkelanjutan yang disesuaikan dengan dinamika lingkungan organisasi. Organisasi publik perlu mengadopsi pendekatan pembelajaran berkelanjutan (continuous learning) guna memastikan kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan teknologi dan kebijakan. Pendekatan ini sejalan dengan upaya membangun budaya kerja yang adaptif dan inovatif, yang pada akhirnya memperkuat employee engagement.

Secara konseptual, pembahasan ini memperluas pemahaman mengenai hubungan antara kompetensi SDM,

talent management, dan employee engagement dalam konteks organisasi sektor publik. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan pegawai tidak hanya bergantung pada faktor individual, tetapi juga pada sistem dan kebijakan organisasi yang mendukung pengembangan potensi pegawai secara adil dan berkelanjutan. Oleh karena itu, integrasi antara strategi SDM dan strategi organisasi menjadi prasyarat utama dalam membangun employee engagement yang kuat dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tantangan sistemik kompetensi sumber daya manusia dan implementasi talent management merupakan faktor kunci yang secara signifikan memengaruhi tingkat employee engagement dalam organisasi sektor publik, khususnya di BPJS Ketenagakerjaan Mamuju, Sulawesi Barat. Penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM tidak dapat dipahami secara parsial atau administratif semata, melainkan harus dilihat sebagai suatu sistem yang terintegrasi dan dipengaruhi oleh struktur organisasi, budaya kerja, serta dinamika perkembangan teknologi dan lingkungan strategis.

Hasil kajian menunjukkan bahwa tantangan sistemik kompetensi SDM muncul dalam berbagai dimensi yang saling terkait. Pada dimensi struktural, kesenjangan antara kompetensi yang dibutuhkan organisasi dengan kompetensi aktual pegawai masih menjadi permasalahan utama. Sistem rekrutmen, penempatan, dan pengembangan SDM yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi dan perencanaan karier jangka panjang menyebabkan potensi pegawai belum dimanfaatkan secara optimal. Kondisi ini berimplikasi pada keterbatasan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan tuntutan kerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Pada dimensi kultural, penelitian ini menemukan bahwa budaya birokrasi yang cenderung hierarkis, formalistik, dan berorientasi pada kepatuhan prosedural masih membatasi ruang bagi inovasi, kreativitas, serta pembelajaran berkelanjutan. Budaya kerja semacam ini berpotensi melemahkan inisiatif individu untuk mengembangkan kompetensi secara mandiri dan menghambat proses identifikasi serta pengembangan talenta secara objektif. Akibatnya, organisasi kesulitan membangun ekosistem kerja yang mendukung pengembangan potensi pegawai secara berkelanjutan.

Sementara itu, pada dimensi teknologis, percepatan transformasi digital menuntut kompetensi baru yang bersifat adaptif, analitis, dan berbasis teknologi informasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan SDM dalam menghadapi digitalisasi layanan publik masih bervariasi dan belum sepenuhnya diimbangi dengan sistem pengembangan kompetensi yang memadai. Keterbatasan pelatihan berbasis teknologi dan pembelajaran berkelanjutan berpotensi memperlebar kesenjangan kompetensi dan menurunkan efektivitas organisasi dalam merespons tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks.



Selain tantangan kompetensi, penelitian ini juga menyimpulkan bahwa implementasi talent management di sektor publik, termasuk di BPJS Ketenagakerjaan, masih menghadapi tantangan integrasi dan konsistensi. Talent management belum sepenuhnya diposisikan sebagai sistem strategis yang menghubungkan perencanaan talenta, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta perencanaan sukses secara menyeluruh. Ketidakterpaduan tersebut berdampak pada persepsi pegawai terhadap keadilan, transparansi, dan kepastian pengembangan karier. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi kerja dan memperlemah keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Dari perspektif employee engagement, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan pegawai sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap dukungan organisasi, kejelasan jalur karier, serta kesempatan pengembangan kompetensi. Dimensi vigor, dedication, dan absorption cenderung melemah ketika pegawai merasa kompetensinya stagnan, kontribusinya kurang dihargai, dan peluang pengembangan tidak jelas. Sebaliknya, pegawai yang merasakan adanya pengelolaan kompetensi dan talent management yang adil, transparan, dan terstruktur menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi, yang tercermin dalam motivasi, komitmen, dan keterlibatan aktif dalam pelaksanaan tugas.

Secara konseptual, penelitian ini menegaskan bahwa talent management berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani hubungan antara kompetensi SDM dan employee engagement. Penguatan kompetensi tanpa didukung oleh sistem talent management yang terintegrasi berpotensi tidak memberikan dampak optimal terhadap peningkatan keterikatan pegawai. Oleh karena itu, peningkatan employee engagement menuntut pendekatan sistemik yang mengintegrasikan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan strategis, praktik talent management yang transparan dan berbasis merit, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan potensi pegawai.

Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM di BPJS Ketenagakerjaan Mamuju perlu diarahkan pada penguatan sistem kompetensi dan talent management sebagai bagian integral dari strategi organisasi jangka panjang. Upaya ini tidak hanya penting untuk meningkatkan keterikatan dan kinerja pegawai, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik, efektivitas organisasi, serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga penyelenggara jaminan sosial. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur manajemen SDM sektor publik, khususnya terkait hubungan antara kompetensi, talent management, dan employee engagement dalam konteks organisasi pelayanan publik.

Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan data sekunder dan pendekatan konseptual, sehingga hasil penelitian belum didukung oleh bukti empiris langsung. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan empiris, baik kuantitatif maupun metode campuran, dengan melibatkan data primer dari pegawai dan pimpinan organisasi.

Penelitian lanjutan juga dapat mengkaji peran variabel lain, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem penghargaan, dalam memengaruhi employee engagement, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengelolaan SDM di sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2021). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(2), 1–15. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2020-0044>
- Anitha, J. (2020). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 169–184. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2019-0018>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2021). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 26(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2020-0304>
- Barkhuizen, N., Mogwane, P., & Schutte, N. (2020). Talent management and employee engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1234>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2021). Global talent management and performance. *Journal of Management Studies*, 58(2), 1–25. <https://doi.org/10.1111/joms.12675>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Kim, W., & Park, J. (2020). Examining the relationship between talent management and employee engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1504109>
- Kurniawan, R., & Setyowati, E. (2022). Kompetensi sumber daya manusia dan kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 145–158. <https://doi.org/10.29244/jmo.v13i2.38271>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2020). Talent—Innate or acquired? *Human Resource Management Review*, 30(2), 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100699>
- Nguyen, T. T., & Mohamed, S. (2021). Human resource competencies and organizational performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 1–10. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0001>
- Nugroho, Y., & Pramudita, A. (2023). Talent management implementation in Indonesian public sector. *Jurnal Administrasi Publik*, 20(1), 65–78. <https://doi.org/10.31289/jap.v20i1.7456>
- Rothmann, S., & Baumann, C. (2021). Employee engagement: Theoretical perspectives. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1532>
- Saks, A. M. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource*



- Management Review, 31(3), 100–110.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100835>
- Schutte, N., & Barkhuizen, N. (2021). Talent management practices and employee retention. European Journal of Training and Development, 45(2), 1–18.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0003>
- Setiawan, A., & Hidayat, R. (2021). Pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap employee engagement. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 15(2), 89–102.
- Setiawan, R., & Yuniarisih, T. (2022). Kompetensi SDM dan kinerja organisasi sektor publik. Jurnal Manajemen Indonesia, 22(1), 45–58.
<https://doi.org/10.25124/jmi.v22i1.1234>
- Susanti, D., & Wibowo, U. (2024). Digital competence and employee engagement in public organizations. Journal of Public Sector Management, 6(1), 23–38.
- Widodo, S., & Putri, A. R. (2023). Talent management dan employee engagement pada organisasi publik. Jurnal Administrasi Publik, 14(2), 101–115.
<https://doi.org/10.20473/jap.v14i2.5678>