



ISSN 2954-2757 (Online)

ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis

<https://esensijournal.com/index.php/esensi>

Vol. 29 Issue 2, Agustus (2026)

doi.org/10.56943/esensi.v29i2.550

Human Resource Management at KPPBC TMP C Sampit: A Qualitative Case Study

Ali Ahmad Nururrohim¹, Gorendva R. Warganegara^{2*}

¹ali.nururrohim@kemenkeu.go.id, ²gorendva23@gmail.com

Universitas Terbuka

*Corresponding Author: Gorendva R. Warganegara

Email: gorendva23@gmail.com

ABSTRACT

Human resource management in public organizations faces digital era challenges. KPPBC TMP C Sampit, a vertical unit of the Directorate General of Customs and Excise, needs to optimize HR through work-life balance, competency development, talent management, and employee engagement. The novelty of this study is an in-depth case study integrating recruitment, training, performance management, career paths, and employee engagement within a single analytical framework in a customs institution, including inhibiting factors rarely discussed. This study employs a qualitative case study approach. Data were collected through literature review, in-depth interviews, and observation. Data analysis used the Miles and Huberman interactive model. Results indicate that HR management has been on the right track but faces structural and technical challenges. Recruitment through STAN and CPNS follows central regulations. Training utilizes self-directed learning, coaching, mentoring, and learning from experience. Performance management follows the Ministry of Finance system, yet a gap remains between career planning and implementation. Main obstacles include HRIS Satu Kemenkeu database disruptions, SSO Ministry of Finance system issues, and limited strategic thinking.

Keywords: *Customs and Excise, Human Resource Management, KPPBC Sampit, Talent Management*

Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di KPPBC TMP C Sampit: Studi Kasus Kualitatif

ABSTRAK

Pengelolaan SDM di organisasi publik menghadapi tantangan era digital. KPPBC TMP C Sampit sebagai unit vertikal Ditjen Bea dan Cukai perlu mengoptimalkan SDM melalui keseimbangan kerja-hidup, pengembangan kompetensi, manajemen bakat, dan keterikatan pegawai. Kebaruan penelitian ini adalah studi kasus mendalam yang memadukan rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, jenjang karier, dan keterikatan pegawai dalam satu kerangka analisis di instansi kepabeanan, termasuk faktor penghambat yang jarang dibahas. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Data dikumpulkan melalui studi pustaka, wawancara mendalam, dan observasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil menunjukkan penerapan SDM sudah berjalan baik namun menghadapi tantangan struktural dan teknis. Rekrutmen melalui STAN dan CPNS sesuai ketentuan pusat. Pelatihan memanfaatkan pembelajaran mandiri, coaching, mentoring, dan learning from experience. Manajemen kinerja mengikuti sistem Kemenkeu, tetapi ada kesenjangan antara perencanaan karier dan implementasi. Hambatan utama meliputi gangguan database HRIS Satu Kemenkeu, SSO Kemenkeu, dan keterbatasan berpikir strategis.

Kata Kunci: *Bea Cukai, KPPBC Sampit, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Talenta*

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi publik menghadapi tantangan yang semakin kompleks seiring perkembangan era digital. Perubahan teknologi, informasi, dan praktik manajerial berlangsung cepat sehingga setiap organisasi perlu secara rutin menilai kesiapan kinerja pegawainya. Organisasi yang berhasil mengelola guncangan umumnya didukung oleh tenaga kerja yang terampil dan adaptif. Keberadaan sumber daya manusia berkualitas membantu organisasi bertahan sekaligus memperkuat posisi kompetitif ketika lanskap industri berubah drastis (Banmairuoy et al., 2021). Kondisi ini juga berlaku bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) TMP C Sampit sebagai unit vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di bawah Kementerian Keuangan.

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam suatu organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan agar tujuan organisasi dapat tercapai (Budiyanto, 2021). Kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia, Bupu dan Wardani (2024) membuktikan bahwa disiplin kerja, motivasi, stres kerja, dan pengembangan karir secara bersama-sama maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menegaskan bahwa aspek-aspek manajerial sumber daya manusia memiliki dampak langsung pada capaian organisasi.

Work-life balance menjadi faktor krusial lain dalam pengelolaan sumber daya manusia modern. Sudarmi (2023) menemukan bahwa *work-life balance* dan disiplin kerja secara bersama-sama maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kualitas kerja yang terjaga pada gilirannya berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Sholahudin (2024) juga membuktikan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 67,6 persen. Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menuntut perhatian pada berbagai dimensi, termasuk disiplin, lingkungan kerja, dan keseimbangan kehidupan pegawai.

Penelitian tentang pengelolaan sumber daya manusia telah banyak dilakukan, namun sebagian besar masih berfokus pada organisasi swasta dan sektor manufaktur. Budiyanto (2021) meneliti pengaruh kompensasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Suryamas Gemilang Lubricant. Bupu dan Wardani (2024) mengkaji pengaruh disiplin kerja, motivasi, stres kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Sudarmi (2024) menganalisis pengaruh *work-life balance* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sholahudin (2024) menguji pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, di ranah sektor publik, Xatse dan Naong (2025) meneliti pengaruh kualitas dan kinerja sumber daya manusia penyelenggara

pelayanan publik terhadap perwujudan pelayanan publik yang berkualitas. Suparman dan Soantahon (2022) mengkaji integrasi manajemen talenta dengan pengembangan kompetensi ASN (Aparatur Sipil Negara). Purba et al., (2023) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan penempatan pegawai terhadap keterikatan kerja PNS dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

Berdasarkan telaah terhadap penelitian sebelumnya, terdapat beberapa celah yang perlu diisi. Pertama, sebagian besar penelitian tentang pengelolaan sumber daya manusia masih berfokus pada organisasi swasta, sementara kajian tentang Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, khususnya kantor pelayanan dan pengawasan tipe menengah, masih sangat terbatas. Kedua, penelitian yang secara khusus menghubungkan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, jenjang karir, serta program keterikatan pegawai dalam satu kerangka studi kasus di instansi kepabeanan belum banyak dilakukan. Ketiga, penelitian ini mengidentifikasi faktor penghambat pengelolaan sumber daya manusia, termasuk kendala teknis pada sistem informasi kepegawaian, yang jarang dibahas dalam literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga hal. Pertama, penelitian ini menyajikan studi kasus mendalam tentang penerapan manajemen sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai TMP C Sampit sebagai unit vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Kedua, penelitian ini memadukan perspektif teoretis manajemen sumber daya manusia dengan praktik lapangan yang mencakup rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, jenjang karir, dan program keterikatan pegawai dalam satu kerangka analisis. Ketiga, penelitian ini mengidentifikasi faktor penghambat pengelolaan sumber daya manusia, termasuk kendala teknis pada sistem informasi kepegawaian, yang jarang dibahas dalam literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai TMP C Sampit. Secara khusus, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan proses rekrutmen pegawai, menganalisis pelatihan dan pengembangan kompetensi, mengevaluasi manajemen kinerja, mengkaji jenjang karir, dan mengidentifikasi program keterikatan pegawai yang diterapkan. Penelitian ini juga bertujuan mengungkap faktor-faktor penghambat pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai TMP C Sampit. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di sektor publik sekaligus kontribusi praktis bagi perbaikan tata kelola kepegawaian di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik menghadapi tuntutan transformasi yang semakin kompleks. Suryani dan Stiawati (2024) menegaskan bahwa manajemen talenta menjadi pendekatan strategis untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengembangkan kemampuan individu berdasarkan kebutuhan organisasi. Urgensi penerapan manajemen talenta dalam percepatan transformasi organisasi publik meliputi peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan publik, daya saing organisasi, sumber inovasi, kepuasan pegawai, dan kesiapan menghadapi perubahan. Sudrajat et al., (2024) menemukan bahwa rendahnya pengembangan karir ASN disebabkan oleh indikator yang belum optimal, termasuk standar kompetensi jabatan, ketersediaan profil pegawai berbasis talenta, implementasi talent pool, rencana suksesi, dan dokumen kesenjangan kompetensi. Strategi manajemen talenta dinyatakan sebagai solusi komprehensif untuk membangun fondasi pengembangan karir ASN di masa depan. Awan et al., (2021) menambahkan bahwa subjektivitas dalam penilaian kinerja masih menjadi kendala serius dalam manajemen talenta di Kementerian Dalam Negeri, sehingga diperlukan pendekatan *Data-Driven Decision-Making* untuk meningkatkan objektivitas dan transparansi.

Pengembangan kompetensi ASN menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan organisasi publik yang adaptif terhadap transformasi digital. Ariyanti et al., (2025) menunjukkan bahwa transformasi digital dalam program pengembangan kompetensi ASN telah mengubah paradigma pelatihan dari model konvensional menuju pembelajaran berbasis *Learning Management System*, *microlearning*, dan platform daring terintegrasi. Pemanfaatan teknologi terbukti memperluas akses, meningkatkan efisiensi, dan mendukung personalisasi pembelajaran ASN. Namun, tantangan seperti rendahnya literasi digital, keterbatasan infrastruktur, dan belum optimalnya tata kelola pelatihan lintas lembaga masih menjadi hambatan yang perlu diatasi. Hidayati et al., (2023) menambahkan bahwa sekitar sepertiga pegawai negeri sipil Indonesia memiliki kompetensi, potensi, kualitas kinerja, dan integritas yang rendah. Integrasi pembelajaran di tempat kerja melalui konsep *Corporate University* menawarkan alternatif untuk mentransfer pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja secara efektif tanpa meninggalkan tugas pokok. Nilai yang diharapkan dari pergeseran paradigma ini mencakup proses transfer pengetahuan yang efisien, konstruksi pengetahuan melalui pengalaman, dan kontribusi terhadap pemecahan masalah di tempat kerja.

Keterikatan pegawai menjadi faktor penentu kinerja dan retensi sumber daya manusia di sektor publik. Paleva et al., (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan *self-efficacy* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan pegawai bukan sekadar variabel pelengkap, melainkan mekanisme psikologis yang menghubungkan kepemimpinan dan keyakinan diri dengan capaian

kinerja. Studi pada sektor pemerintahan di Ethiopia menunjukkan bahwa pemenuhan kontrak psikologis relasional merupakan prediktor utama keterikatan pegawai, sementara kontrak transaksional juga berpengaruh positif meskipun tidak sekuat kontrak relasional Wonda et al., (2024). Alamsyah (2024) melengkapi temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kosambi, meskipun motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Berdasarkan telaah tersebut, masih terdapat celah penelitian mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia yang memadukan rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, jenjang karir, dan program keterikatan pegawai dalam satu kerangka studi kasus di instansi kepabeanaan. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai TMP C Sampit.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah menggali secara mendalam penerapan manajemen sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai TMP C Sampit, meliputi proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, jenjang karir, program keterikatan pegawai, serta faktor penghambat yang dihadapi. Studi kasus dipandang tepat karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi suatu kasus secara komprehensif dalam batasan sistem tertentu dengan memanfaatkan berbagai sumber data. Creswell dan Cheryl (2016) menegaskan bahwa studi kasus memerlukan deskripsi rinci tentang kasus dan tema-tema yang muncul, serta diakhiri dengan kesimpulan peneliti mengenai makna keseluruhan kasus. Pendekatan serupa juga digunakan dalam penelitian kualitatif sektor publik terkini, misalnya Assyakurrohim et al., (2022) yang mengkaji metode studi kasus dalam penelitian kualitatif, serta Suryani dan Stiawati, (2024) yang meneliti manajemen talenta pada organisasi publik.

Data dikumpulkan melalui kombinasi studi pustaka dan studi lapangan. Studi pustaka dilakukan dengan menelaah jurnal ilmiah, buku, peraturan perundang-undangan, serta dokumen internal yang relevan dengan manajemen sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Studi lapangan dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi langsung. Wawancara mendalam digunakan untuk memperoleh data primer dari informan yang dipilih secara purposive, yaitu pegawai yang memiliki informasi relevan terkait pengelolaan sumber daya manusia di KPPBC TMP C Sampit. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung praktik pengelolaan sumber daya manusia yang berlangsung di unit tersebut. Teknik wawancara mendalam dan observasi merupakan metode pengumpulan data yang lazim digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang utuh mengenai fenomena yang

diteliti. Pendekatan multimetode yang memadukan kajian literatur dan wawancara mendalam juga diterapkan untuk memastikan kedalaman analisis, sebagaimana digunakan Eftasari (2022) dalam studi tentang pelayanan publik di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara.

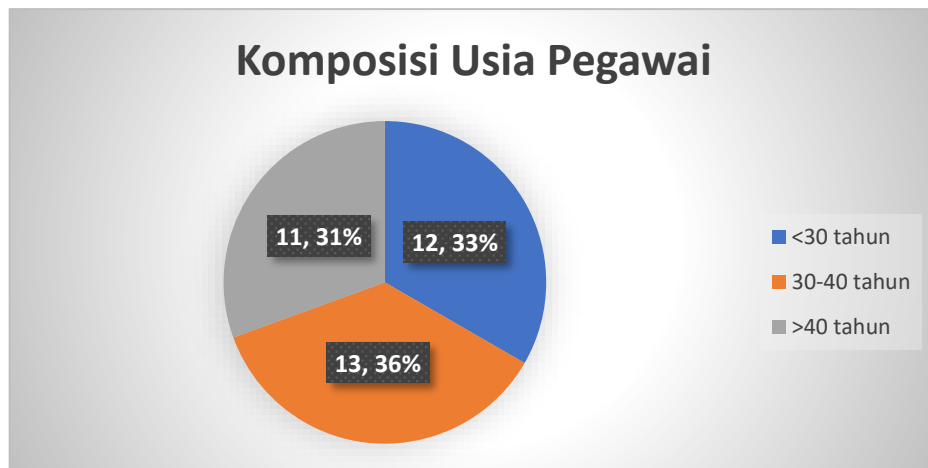
Analisis data dilakukan dengan model analisis interaktif yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan menyederhanakan informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif yang mengorganisasi temuan berdasarkan tema-tema utama, yaitu rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, jenjang karir, program keterikatan pegawai, dan faktor penghambat. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan memverifikasi temuan melalui triangulasi sumber dan teknik. Model analisis interaktif semacam ini telah digunakan dalam penelitian kualitatif pada instansi pemerintah dan terbukti mampu menghasilkan temuan yang mendalam mengenai praktik manajemen sumber daya manusia di sektor publik, seperti ditunjukkan Hakim et al., (2025) dalam kajiannya tentang dampak kecerdasan buatan terhadap perencanaan sumber daya manusia. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking kepada informan kunci untuk memastikan akurasi interpretasi peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di KPPBC TMP C Sampit

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi langsung di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) TMP C Sampit, penerapan manajemen sumber daya manusia di unit vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai ini menunjukkan dinamika yang khas sebagai organisasi publik dengan tuntutan kinerja tinggi. Proses rekrutmen pegawai di lingkungan KPPBC TMP C Sampit mengandalkan dua jalur utama, yaitu seleksi melalui Politeknik Keuangan Negara STAN dan Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Kedua jalur tersebut diatur secara terpusat oleh Sekretariat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melalui mekanisme distribusi mutasi. Komposisi pegawai berdasarkan usia dan pendidikan menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada rentang usia produktif (30-40 tahun) dengan latar belakang pendidikan D-III dan S-1. Kondisi ini sejalan dengan temuan Setiawan dan Rosari (2025) yang menegaskan bahwa Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sedang bertransformasi dari organisasi birokratis menuju organisasi berbasis keahlian (*knowledge-based*), sehingga kebutuhan akan pegawai dengan kompetensi teknis dan kemampuan belajar berkelanjutan menjadi semakin mendesak. Namun, berbeda dengan temuan penelitian tersebut yang menyoroti pentingnya desain pekerjaan idiosinkratik dan orientasi pembelajaran sepanjang hayat, KPPBC TMP C Sampit masih menghadapi keterbatasan dalam mengintegrasikan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan individu ke

dalam perencanaan strategis unit. Komposisi pegawai berdasarkan usia dapat dilihat pada Gambar 1.



Figur 1 Komposisi Pegawai KPPBC TMP C Sampit Berdasarkan Usia
Sumber: Data Lapangan

Berdasarkan Gambar 1, jumlah pegawai KPPBC TMP C Sampit dengan kategori usia di bawah 30 tahun adalah 12 orang, kategori usia 30 sampai 40 tahun adalah 13 orang, dan kategori usia di atas 40 tahun adalah 11 orang. Total pegawai berjumlah 35 orang. Distribusi ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai relatif berimbang antara generasi muda dan generasi senior, dengan konsentrasi terbesar pada kelompok usia produktif. Komposisi pegawai berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Gambar 2.



Figur 2 Komposisi Pegawai Berdasarkan Pendidikan
Sumber: Data Lapangan

Berdasarkan Gambar 2, jumlah pegawai dengan pendidikan S-2 sebanyak 5 orang, S-1 sebanyak 10 orang, D-III sebanyak 12 orang, D-I sebanyak 7 orang, dan SMA sebanyak 1 orang. Dominasi pendidikan D-III dan S-1 menunjukkan bahwa pegawai KPPBC TMP C Sampit memiliki kualifikasi akademik yang memadai untuk menjalankan tugas pelayanan dan pengawasan kepabeanaan.

Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

elajaran mandiri melalui *open access* (Kementerian Keuangan *Learning Center*), *learning from others* (*coaching* dan *mentoring*), serta *learning from experience* (*detasering*, *action learning*, dan *secondment*). Temuan ini sejalan dengan hasil kajian Ariyanti et al., (2025) yang menunjukkan bahwa transformasi digital dalam program pengembangan kompetensi ASN telah mengubah paradigma pelatihan dari model konvensional menuju pembelajaran berbasis *Learning Management System*, *microlearning*, dan platform daring terintegrasi. Pemanfaatan teknologi terbukti memperluas akses, meningkatkan efisiensi, dan mendukung personalisasi pembelajaran ASN. Meskipun demikian, Ariyanti et al., (2025) juga mengidentifikasi tantangan berupa rendahnya literasi digital, keterbatasan infrastruktur, dan belum optimalnya tata kelola pelatihan lintas lembaga. Temuan di KPPBC TMP C Sampit mengonfirmasi adanya tantangan serupa, terutama dalam hal pemenuhan kesenjangan kompetensi pegawai yang belum sepenuhnya terpetakan secara sistematis. Selain itu, penelitian Yaskur (2025) pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas membuktikan bahwa perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) dan manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dengan motivasi berprestasi sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja. Temuan tersebut memberikan dukungan kontekstual bahwa penguatan perencanaan SDM dan manajemen talenta di lingkungan Bea Cukai, termasuk di KPPBC TMP C Sampit, merupakan prasyarat untuk mencapai kinerja optimal.

Manajemen Kinerja dan Jenjang Karir

Pada aspek manajemen kinerja dan jenjang karir, KPPBC TMP C Sampit telah merumuskan skema penghargaan yang mencakup sertifikat formal, bonus finansial, serta isyarat penegasan nonfinansial. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja Pegawai yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan, dengan mempertimbangkan aspek hasil kerja, perilaku kerja, dan pengembangan kompetensi. Sistem evaluasi ini selaras dengan temuan Suryani dan Stiawati (2024) yang menegaskan bahwa manajemen talenta menjadi pendekatan strategis untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengembangkan kemampuan individu berdasarkan kebutuhan organisasi. Urgensi penerapan manajemen talenta dalam percepatan transformasi organisasi publik meliputi peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan publik, daya saing organisasi, sumber inovasi, kepuasan pegawai, dan kesiapan menghadapi perubahan. Temuan

serupa juga dilaporkan Walinegoro dan Fitriyono (2023) yang menunjukkan bahwa manajemen talenta ASN di Indonesia masih belum optimal, sehingga perbaikan dapat dilakukan melalui peningkatan branding, rekrutmen tenaga profesional, perencanaan pelatihan berbasis kompetensi, digitalisasi pengembangan karir, serta penguatan komitmen pimpinan, pemberian penghargaan, dan kepastian karir. Namun, Awan et al., (2021) mencatat bahwa subjektivitas dalam penilaian kinerja masih menjadi kendala serius dalam manajemen talenta di Kementerian Dalam Negeri, sehingga diperlukan pendekatan *Data-Driven Decision-Making* untuk meningkatkan objektivitas dan transparansi. Temuan di KPPBC TMP C Sampit mengonfirmasi adanya kesenjangan antara perencanaan karir yang tertulis dalam dokumen organisasi dan implementasi di lapangan, terutama dalam hal transparansi kriteria promosi dan rotasi jabatan. Jenjang karir di KPPBC TMP C Sampit mengikuti ketentuan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang meliputi jabatan fungsional dan struktural, dengan jalur pengembangan dari jabatan terampil, ahli, hingga jabatan yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Kondisi ini sejalan dengan temuan Purba et al., (2023) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai negeri sipil dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Program Keterikatan Pegawai

Pada aspek keterikatan pegawai, KPPBC TMP C Sampit menyelenggarakan program pelatihan dan *retraining* yang ditujukan untuk mewujudkan *work-life balance* antarpegawai, meningkatkan kerja sama, serta memperluas keahlian dalam menghadapi tuntutan pekerjaan di masa mendatang. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Astuti dan Suryani (2025) yang membuktikan bahwa sikap proaktif dan keterikatan pegawai memediasi pengaruh dukungan organisasi yang dipersepsikan dan spiritualitas tempat kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Indonesia. Keterikatan pegawai terbukti menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan dukungan organisasi dengan kinerja. Selain itu, penelitian pada kantor pajak di bawah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Yogyakarta menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut memberikan implikasi bahwa pengelolaan talenta yang baik di lingkungan Kementerian Keuangan, termasuk di KPPBC TMP C Sampit, berkontribusi pada peningkatan keterikatan pegawai yang pada gilirannya memperkuat retensi dan kinerja organisasi.

Faktor Penghambat Pengelolaan SDM

Faktor penghambat pengelolaan SDM di KPPBC TMP C Sampit mencakup kendala teknis pada sistem informasi kepegawaian, yaitu gangguan pada *database* HRIS (*Human Resource Information System*) Kemenkeu yang berdampak pada

modul OSDM (Organisasi dan Sumber Daya Manusia) dan *e-Performance*, serta gangguan pada SSO (*Single Sign-On*) Kemenkeu yang menyebabkan kesulitan mengakses login aplikasi. Temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi layanan kepegawaian yang diterapkan di lingkungan Kementerian Keuangan belum sepenuhnya bebas dari masalah teknis yang dapat menghambat efektivitas pengelolaan SDM. Kondisi ini sejalan dengan temuan Gunawan (2024) yang mengidentifikasi bahwa subjektivitas dalam penilaian kinerja masih menjadi kendala serius dalam manajemen talenta di Kementerian Dalam Negeri, sehingga diperlukan pendekatan *Data-Driven Decision-Making* untuk meningkatkan objektivitas dan transparansi. Gangguan teknis pada sistem informasi kepegawaian berpotensi memperkuat subjektivitas dalam pengambilan keputusan kepegawaian karena data yang tersedia tidak selalu akurat dan mutakhir. Selain kendala teknis, faktor penghambat lain mencakup kecenderungan organisasi berorientasi pada jangka pendek, keterbatasan kemampuan berpikir strategis manajer SDM, kurangnya penghargaan terhadap pentingnya departemen SDM, dominasi aspek teknis dalam pengambilan keputusan, perbedaan pengukuran hasil program, keterbatasan SDM yang tidak dapat dimiliki secara eksklusif, serta meningkatnya kebutuhan akan insentif untuk perubahan.

Implikasi dan Sintesis Temuan

Secara keseluruhan, penerapan manajemen sumber daya manusia di KPPBC TMP C Sampit telah berjalan pada jalur yang benar, namun masih menghadapi tantangan struktural dan teknis yang perlu diatasi. Temuan penelitian ini mendukung argumen Setiawan dan Rosari (2025) bahwa transformasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menuju organisasi berbasis pengetahuan memerlukan pengelolaan SDM yang tidak sekadar administratif, melainkan strategis dan adaptif. Kesenjangan antara dokumen perencanaan dan implementasi di lapangan, keterbatasan sistem informasi kepegawaian, serta belum optimalnya pemetaan kompetensi menjadi area perbaikan yang mendesak. Di sisi lain, program pelatihan dan retraining yang telah berjalan, skema penghargaan yang mencakup aspek finansial dan nonfinansial, serta komitmen terhadap *work-life balance* merupakan modal penting bagi penguatan keterikatan pegawai. Sebagaimana ditunjukkan Yaskur (2025) tentang penguatan perencanaan SDM, manajemen talenta, dan penempatan tugas yang sesuai dengan kompetensi pegawai akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penerapan manajemen sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai TMP C Sampit telah berjalan pada jalur yang benar, namun masih menghadapi tantangan struktural dan teknis yang perlu diatasi. Proses rekrutmen melalui Politeknik Keuangan Negara STAN dan Seleksi Penerimaan CPNS berlangsung sesuai ketentuan pusat, dengan komposisi pegawai yang

didominasi usia produktif dan pendidikan D-III serta S-1. Program pelatihan dan pengembangan kompetensi telah memanfaatkan media pembelajaran mandiri, *coaching*, *mentoring*, serta *learning from experience*, meskipun pemetaan kesenjangan kompetensi belum sepenuhnya sistematis. Manajemen kinerja dan jenjang karir mengikuti Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Kementerian Keuangan, dengan skema penghargaan finansial dan nonfinansial, tetapi masih terdapat kesenjangan antara perencanaan karir tertulis dan implementasi di lapangan, terutama dalam transparansi kriteria promosi dan rotasi jabatan. Program keterikatan pegawai melalui pelatihan dan *retraining* telah mendukung *work-life balance* dan kerja sama antarpegawai. Faktor penghambat utama meliputi kendala teknis pada database HRIS Satu Kemenkeu, gangguan SSO Kemenkeu, serta kecenderungan orientasi jangka pendek dan keterbatasan kemampuan berpikir strategis dalam pengelolaan SDM.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal di KPPBC TMP C Sampit sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke seluruh kantor Bea Cukai di Indonesia. Kedua, data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi yang bergantung pada persepsi informan, sehingga potensi bias subjektivitas tidak dapat dihilangkan sepenuhnya. Ketiga, penelitian ini tidak mengukur secara kuantitatif hubungan sebab-akibat antara variabel manajemen SDM dan kinerja organisasi, melainkan mendeskripsikan praktik yang berlangsung. Keempat, akses terhadap data kepegawaian yang lebih rinci, seperti hasil penilaian kinerja individual dan riwayat pengembangan kompetensi, masih terbatas. Keterbatasan ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan untuk memperluas cakupan dan memperdalam analisis.

Berdasarkan temuan dan keterbatasan tersebut, penelitian mendatang disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* dengan sampel yang lebih luas, misalnya membandingkan beberapa KPPBC tipe madya di berbagai wilayah untuk menguji pengaruh manajemen talenta, penempatan tugas, dan keterikatan pegawai terhadap kinerja organisasi secara statistik. Studi longitudinal juga diperlukan untuk melacak dampak jangka panjang program pelatihan dan *retraining* terhadap pengembangan karir pegawai. Bagi KPPBC TMP C Sampit, disarankan memperkuat pemetaan kompetensi berbasis data, meningkatkan transparansi kriteria promosi dan rotasi, serta memitigasi kendala teknis sistem informasi kepegawaian melalui koordinasi dengan Service Desk Kementerian Keuangan. Bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk menyusun kebijakan manajemen talenta yang lebih terintegrasi, termasuk digitalisasi pengembangan karir dan penguatan *employer branding* untuk menarik serta mempertahankan pegawai berkompeten.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, F. (2024). *PENGARUH KOMITMEN, MOTIVASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN KOSAMBI KABUPATEN TANGERANG BANTEN* [Universitas Mercu Buana]. <https://repository.mercubuana.ac.id/91161/>
- Ariyanti, P. N., Zulaikha, S., Rahmawati, D., Takdir, M., Mayasari, L. I., & Syam, A. R. (2025). Program Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Teknologi Digital: Studi Literatur. *Prosiding Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta*, 3(1), 389–399. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/semnas-ps/article/view/63691/22573>
- Assyakurrohim, D., Ikham, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Astuti, S. D., & Suryani, N. K. (2025). The role of proactive attitude and employee engagement in mediating the effect of perceived organizational Support and workplace spirituality on public servant performance in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2547960>
- Awan, U., Shamim, S., Khan, Z., Zia, N. U., Shariq, S. M., & Khan, M. N. (2021). Big data analytics capability and decision-making: The role of data-driven insight on circular economy performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 1–30. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120766>
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2021). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand 's new S- curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
- Budiyanto, A. (2021). *PENGARUH KOMPENSASI, DISIPLIN KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SURYAMAS GEMILANG LUBRICANT*. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 24(1), 22–43. <https://esensijournal.com/index.php/esensi/article/view/155/284>
- Bupu, Y. Y., & Wardani, D. (2024). The Influence of Career Development, Work Motivation, And Work Discipline On Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika*, 16(2), 113–128. <https://doi.org/10.35384/jime.v16i2.559>
- Creswell, J. W., & Cheryl, P. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design* (4th ed.). SAGE Publications Inc. <https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/qualitative-inquiry-and-research-design-4-246896>
- Eftasari, F. H. (2022). STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU PADA ERA KENORMALAN BARU DI KANTOR KECAMATAN PURWOKERTO UTARA KABUPATEN BANYUMAS. *Public Policy and Management Inquiry*, 6(1), 479–493. <https://doi.org/10.20884/1.ppmi.2022.6.1.5286>
- Hakim, A. F., Nia Pertiwi, & Muh. Asdig Fanani. (2025). DAMPAK ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) TERHADAP JABATAN FUNGSIONAL

- PENERJEMAH DAN IMPLIKASINYA PADA PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR PUBLIK. *Epigram*, 22(2), 91–101. <https://doi.org/10.32722/epi.v22i2.7994>
- Hidayati, R., Rachman, N. M., & Agustina, S. (2023). INTEGRATING WORKPLACE LEARNING CONCEPT IN THE MINISTRY OF TRADE OFFICIALS COMPETENCY DEVELOPMENT: A BUSINESS CANVAS MODEL OF TRADE NEGOTIATOR TRAINING. *Cendekia Niaga*, 7(2), 142–152. <https://doi.org/10.52391/jcn.v7i2.748>
- Paleva, F. G. N., Handriyono, Gusminto, E., & Susanto, A. B. (2024). Pengaruh transformational leadership dan self efficacy terhadap job performance melalui employee engagement (studi kasus sektor publik di pemerintahan Kabupaten Jember). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(3), 689–706. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n3.p689-706>
- Purba, M., Sule, E. T., & Soemaryani, I. (2023). The Effect of Transformational Leadership and Employee Placement on Work Engagement of Civil Servants with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 13(1), 326–345. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i1.1458>
- Setiawan, H. B., & Rosari, R. (2025). From Bureaucracy to Expertise: Empowering Knowledge Workers in Public Service (The Case of the Directorate General of Customs and Excise). *Jurnal Borneo Administrator*, 21(1), 1–16. <https://doi.org/10.24258/jba.v21i1.1530>
- Sholahudin, A. (2024). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. NUSANTARA SURYA SAKTI CABANG KELAPA DUA KABUPATEN TANGERANG. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 27(2), 1–7. <https://doi.org/10.56943/esensi.v27i2.32>
- Sudarmi, E. (2023). PENGARUH WORKLIFE BALANCE DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ANGKASA INDAH MITRA. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 26(3), 110–122. <https://doi.org/10.56943/esensi.v26i3.20>
- Sudarmi, E. (2024). PENGARUH KOMPETENSI DAN STRES TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA PT SURYAMAS GEMILANG LUBRICANT. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 27(3), 37–47. <https://doi.org/10.56943/esensi.v27i3.44>
- Sudrajat, A., Fahrani, N. S., Nugroho, A. A., Yohanitas, W. A., & Azmi, I. F. (2024). Enhancing civil servant career development: A talent management approach in Indonesia. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(7), 1–14. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.4832>
- Suparman, R., & Soantahon, S. M. (2022). Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *JGOP: Journal of Government and Politics*, 24(1), 121–132. https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/107412232/pdf-libre.pdf?1700114571=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntegrasi_Manajemen_Talenta_dengan_Penge.pdf&Expires=1791189185&Signature=V6iLJYNWUXzKbyRdLTstNUxTQMicbvWwjPN7hLvGgyiWyzLOqW7DoNaqB
- Suryani, E., & Stiawati, T. (2024). URGENSI MANAJEMEN TALENTA

- DALAM UPAYA PERCEPATAN TRANSFORMASI ORGANISASI PUBLIK. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 8(1), 40–59. <https://doi.org/10.56945/jkpd.v8i1.298>
- Walinegoro, B. G., & Fitriyono, J. (2023). MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA: PRAKTIK DAN PELUANG INOVASI. *Civil Service Journal*, 17(1), 15–27. <https://doi.org/10.61133/pns.v17i1.404>
- Wonda, T. A., Engidaw, A. E., Ning, J., Kead, M. A., & Belay, N. A. (2024). Does psychological contract fulfilment determine employees' work engagement? Empirical evidence from government sector employees. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2402504>
- Xatse, C., & Naong, M. (2025). Impact of Human Resource Quality and Motivation on Service Delivery in Ghana's Local Government. *SA Journal of Human Resource Management*, 27, 1–14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2906>
- Yaskur, Y. (2025). *MODEL PENINGKATAN SDM BERBASIS PADA MOTIVASI BERPRESTASI PADA KPPBC TIPE MADYA PABEAN TANJUNG EMAS* [Universitas Islam Agung Semarang].