

## PENINGKATAN KINERJA BEA CUKAI MELALUI *MERIT SYSTEM* PADA PENGELOLAAN CUKAI ROKOK DI KABUPATEN PASURUAN

Allen Pranata Putra<sup>1</sup>, Inun Tutut Erlita<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Putra

e-mail: [allenpranata@uwp.ac.id](mailto:allenpranata@uwp.ac.id)

### Abstrak

Pemerintah Kabupaten Pasuruan mengimplementasikan sistem perpajakan yang mengelola berbagai aspek produksi, distribusi, dan penjualan rokok. Urgensi penelitian ini melalui penerapan merit sistem maka karyawan Bea Cukai akan diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan kontribusinya. Rumusan masalah penelitian ini: 1) Bagaimana promosi jabatan dilakukan di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan? 2) Bagaimana penerapan *merit system* pada Anggota Bea Cukai Kabupaten Pasuruan? 3) Bagaimana optimalisasi peningkatan kinerja Bea Cukai Kabupaten Pasuruan? Metode penelitian ini menggunakan kualitatif melibatkan pengumpulan data yang kemudian dianalisis untuk diinterpretasikan maknanya. Pengumpulan data penelitian melalui: 1) Observasi; 2) Wawancara mendalam; dan 3) Dokumentasi. Lebih lanjut teknik analisis data melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Objek penelitian ini adalah peningkatan kinerja Bea Cukai Kabupaten Pasuruan. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana penerapan *merit system* dapat berperan dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas pengelolaan cukai rokok di Kabupaten Pasuruan. Tenaga kerja Bea Cukai yang berhasil menunjukkan kinerja unggul dan kontribusi yang signifikan diberikan penghargaan berupa promosi jabatan atau pengakuan lainnya, sesuai dengan kebijakan organisasi.

**Kata Kunci:** Bea Cukai, Kinerja, *Merit System*

## PENDAHULUAN

Bagian Cukai rokok adalah jenis pajak khusus yang dikenakan pada produk tembakau, khususnya rokok, yang diproduksi dan atau diperdagangkan di suatu negara (Balkista, 2022). Pajak ini biasanya dikenakan atas dasar volume produksi atau penjualan, dan jumlahnya dapat bervariasi tergantung pada kebijakan perpajakan yang diterapkan oleh pemerintah. Tujuan utama dari cukai rokok adalah untuk mengendalikan konsumsi tembakau, melindungi kesehatan masyarakat, serta mendapatkan sumber pendapatan tambahan bagi negara.

Penerapan cukai rokok seringkali menjadi topik perdebatan karena dampaknya yang luas, baik dari segi kesehatan masyarakat maupun ekonomi (Lestari, 2021). Di satu sisi, peningkatan tarif cukai rokok dapat mengurangi konsumsi rokok, yang pada gilirannya dapat mengurangi beban kesehatan masyarakat akibat merokok. Di sisi lain, peningkatan cukai rokok juga dapat mempengaruhi industri rokok dan konsumen, serta menyebabkan penyesuaian dalam kebijakan perpajakan dan strategi pemasaran (Malik, 2018). Oleh karena itu, peran cukai rokok dalam regulasi kesehatan masyarakat dan pendapatan negara menjadi penting dalam konteks kebijakan perpajakan dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang bisa di akses melalui *Websitenya* yaitu [bps.go.id](http://bps.go.id), kabupaten pasuruan secara administratif memiliki 24 kecamatan dengan luas wilayah sebagai berikut:

**Tabel 1.1** Wilayah Kecamatan di Kabupaten Pasuruan

No.	Kecamatan	Luas Wilayah
-----	-----------	--------------

1	Purwodadi	102.46 Ha
2	Tutur	86.30 Ha
3	Puspo	58.35 Ha
4	Tosari	98.00 Ha
5	Lumbang	125.55 Ha
6	Pasrepan	89.95 Ha
7	Kejayan	79.15 Ha
8	Wonorejo	47.30 Ha
9	Purwosari	59.87 Ha
10	Prigen	121.90 Ha
11	Sukorejo	58.18 Ha
12	Pandaan	43.27 Ha
13	Gempol	64.92 Ha
14	Beji	39.90 Ha
15	Bangil	44.60 Ha
16	Rembang	42.52 Ha
17	Kraton	50.75 Ha
18	Pohjentrek	11.88 Ha
19	Gondangwetan	26.25 Ha
20	Rejoso	37.00 Ha
21	Winongan	45.97 Ha
22	Grati	50.78 Ha
23	Lekok	46.57 Ha
24	Nguling	42.60 Ha
<b>Jumlah</b>		<b>1,474.02 Ha</b>

Sumber: bps.go.id (2023)

Cukai rokok di Kabupaten Pasuruan merujuk pada ketentuan dan tarif pajak yang diberlakukan oleh pemerintah setempat untuk produk tembakau, khususnya rokok, yang dihasilkan dan diperdagangkan di wilayah tersebut. Pemerintah Kabupaten Pasuruan mengimplementasikan sistem perpajakan yang mengelola berbagai aspek produksi, distribusi, dan penjualan rokok di daerah tersebut. Pengelolaan cukai rokok di Kabupaten Pasuruan merupakan elemen krusial dalam sistem keuangan daerah, memberikan kontribusi besar terhadap pendapatan lokal serta mengatur industri rokok yang menjadi salah satu pilar ekonomi setempat. Namun beberapa tahun terakhir, pengelolaan ini mendapat sorotan karena laporan kebocoran pendapatan, kurangnya transparansi dalam pengawasan, dan kelemahan administrasi.

*Merit system* adalah pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia yang memfokuskan pada penghargaan, promosi, dan pengakuan berdasarkan prestasi, kinerja, dan kompetensi individu (Hamali, 2023). Sistem ini mengesampingkan faktor-faktor non-kompetitif seperti hubungan politik, keluarga, atau faktor subjektif lainnya. Dalam *merit system*, promosi, penghargaan, dan peluang karier ditentukan oleh pencapaian, keterampilan, dan kontribusi individu terhadap organisasi. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menegaskan prinsip-prinsip *merit system* dalam manajemen ASN. Penempatan, pengangkatan, promosi, dan penugasan jabatan bagi ASN harus disesuaikan dengan kompetensi, kinerja, integritas, dan loyalitas (Ismail, 2022).

*Merit system* juga berperan dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam manajemen sumber daya manusia (Bewinda dkk 2023). Dengan adanya kriteria yang jelas dan terukur untuk promosi dan penghargaan, proses pengambilan keputusan menjadi lebih terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Ini mengurangi risiko terjadinya nepotisme, favoritisme, atau diskriminasi dalam manajemen sumber daya manusia. Secara keseluruhan, *merit system* adalah pendekatan yang memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan potensi individu dan membentuk budaya kerja yang adil, terbuka, dan berfokus pada prestasi (Tahir dkk 2023). Pemberian penghargaan dan kesempatan berdasarkan kinerja dan kompetensi, *merit system* menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan kesuksesan bagi semua anggota organisasi.

Menurut Grembicia (2023) *merit system* menekankan penghargaan berdasarkan prestasi, kinerja, dan kompetensi, bukan sekadar faktor seperti hubungan politik atau nepotisme. Implementasi *merit system* dalam pengelolaan cukai rokok di Kabupaten Pasuruan berpotensi meningkatkan profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas dalam administrasi dan pengawasan pajak. Meskipun konsep merit telah diadopsi dalam beberapa kebijakan reformasi administrasi publik di Indonesia, penerapannya dalam konteks pengelolaan cukai rokok di tingkat daerah masih terbatas. Kabupaten Pasuruan, dengan karakteristik demografi dan ekonominya yang unik, menawarkan kesempatan untuk menjajaki dan menguji efektivitas *merit system* dalam pengelolaan cukai rokok. Dari semua uraian maka peneliti membuat sebuah ringkasan hasil penelitian terdahulu yang mengandung research gap dan menjadi tolak ukur peneliti dalam menentukan topik penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Muarsarsar (2022) menyimpulkan bahwa peningkatan *merit system* dalam manajemen pegawai yaitu menempatkan pegawai sesuai bidang dan latar belakang disiplin ilmu pegawai kurang baik dilaksanakan pada BKPSDM.

Urgensi penelitian ini melalui penerapan merit sistem maka karyawan Bea Cukai akan diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan kontribusinya. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif, serta meningkatkan penggunaan sumber daya secara optimal. Melalui *merit system*, akan ditekankan pada penilaian kinerja yang adil dan transparan. Penilaian kinerja yang objektif, promosi dan penghargaan akan diberikan kepada individu yang benar-benar layak berdasarkan prestasi kerja, bukan karena hubungan atau praktik nepotisme. Implementasi *merit system* dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap Bea Cukai. Masyarakat akan melihat bahwa lembaga ini beroperasi secara adil dan profesional, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan meningkatkan penerimaan terhadap kebijakan Bea Cukai.

Fokus pada peningkatan kinerja melalui *merit system*, Bea Cukai dapat mencapai tingkat efisiensi operasional yang lebih tinggi. Karyawan yang berkinerja tinggi akan diberikan insentif untuk terus meningkatkan produktivitas mereka, yang pada akhirnya akan menghasilkan layanan yang lebih baik bagi masyarakat dan penerimaan yang lebih tinggi bagi negara. Lingkungan bisnis dan perdagangan terus berubah dengan cepat. Pemenuhan *merit system* yang responsif dan berorientasi pada kinerja, Bea Cukai dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan-perubahan ini, memastikan bahwa mereka tetap relevan dan efektif dalam menjalankan tugas. Rumusan masalah penelitian ini yaitu: 1) Bagaimana promosi jabatan dilakukan di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan? 2) Bagaimana penerapan *merit system* pada Anggota Bea Cukai Kabupaten Pasuruan? 3) Bagaimana optimalisasi peningkatan kinerja Bea Cukai Kabupaten Pasuruan?

## Literature Review

### Teori Peningkatan Kinerja

Menurut Bahri (2018) peningkatan kinerja merujuk pada proses yang diarahkan untuk memperbaiki output atau hasil yang diperoleh oleh seorang individu, sebuah tim, atau organisasi dalam

menjalankan tugas atau mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Ini tidak hanya terbatas pada peningkatan efisiensi, namun juga termasuk peningkatan efektivitas dan produktivitas (Adwi dkk 2023). Aspek ini sangat krusial dalam manajemen organisasi karena menjamin penggunaan sumber daya yang ada dengan optimal untuk mendapatkan hasil maksimal. Proses ini biasanya memerlukan penilaian komprehensif atas prosedur dan metode kerja yang berlaku untuk menemukan segmen yang membutuhkan perbaikan (Sanawiri & Iqbal, 2018). Hal ini bisa melibatkan pemeriksaan sistem internal, struktur organisasi, atau kebijakan yang berlaku, serta penilaian atas performa individu atau kelompok kerja. Berdasarkan evaluasi tersebut, strategi perbaikan dapat dibuat dan diterapkan.

Elemen kunci dari peningkatan kinerja adalah penekanan pada pencapaian tujuan dan target yang spesifik. Ini melibatkan penetapan tujuan yang dapat diukur dan realistis, serta pemantauan berkala terhadap kemajuan yang dicapai (Erwin dkk 2023). Dengan tujuan yang terdefinisi dengan baik, individu atau organisasi dapat lebih fokus dalam usaha mereka dan menilai apakah langkah-langkah yang diambil sudah memberikan dampak yang diinginkan. Selain itu, peningkatan kinerja juga meliputi pengembangan keahlian, pengetahuan, dan kapabilitas dari anggota organisasi (Syahputra & Tanjung, 2020). Ini bisa dicapai melalui program pelatihan, edukasi, atau inisiatif pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi mereka. Dengan peningkatan keahlian dan pengetahuan, diharapkan mereka dapat bekerja lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan.

Indikator peningkatan kinerja merupakan ukuran atau metrik yang diterapkan untuk menilai tingkat kemajuan atau keberhasilan dalam proses memperbaiki kinerja (Pratama, 2022). Indikator-indikator ini menyediakan data nyata mengenai tingkat pencapaian tujuan peningkatan kinerja atau efektivitas dari langkah-langkah yang telah diimplementasikan (Sophianingrum dkk 2020). Berikut adalah beberapa contoh indikator peningkatan kinerja yang umum digunakan: *Pertama*, Tingkat Produktivitas yaitu mengukur jumlah output atau hasil yang dihasilkan oleh individu, tim, atau organisasi dalam periode waktu tertentu. Indikator ini dapat diukur dalam bentuk jumlah produk yang diproduksi, layanan yang diberikan, atau proyek yang diselesaikan. *Kedua*, Tingkat Kualitas yaitu menilai tingkat keunggulan atau standar kualitas dari produk atau layanan yang disediakan. Ini bisa diukur melalui jumlah cacat atau kesalahan, tingkat kepuasan pelanggan, atau hasil audit kualitas. *Ketiga*, Efisiensi Operasional yaitu mengukur seberapa efisien sumber daya yang digunakan dalam proses operasional. Indikator ini dapat diukur dalam bentuk biaya per unit output, waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, atau penggunaan energi atau bahan baku. *Keempat*, Tingkat Kepuasan Pelanggan yaitu menilai tingkat kepuasan atau kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang diberikan. Indikator ini dapat diukur melalui survei kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, atau jumlah keluhan yang diterima.

*Kelima*, ketercapaian Tujuan yaitu mengukur sejauh mana tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai. Indikator ini dapat diukur dalam bentuk persentase pencapaian tujuan, peningkatan pendapatan atau pangsa pasar, atau pencapaian target kinerja lainnya. *Keenam*, Tingkat Keterlibatan Karyawan yaitu menilai tingkat keterlibatan, motivasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Indikator ini dapat diukur melalui tingkat absensi, tingkat turnover karyawan, atau partisipasi dalam program-program pengembangan karyawan. *Ketujuh*, Tingkat Inovasi yaitu mengukur tingkat inovasi atau kemajuan dalam mengembangkan produk baru, proses baru, atau ide-ide baru. Indikator ini dapat diukur melalui jumlah paten yang diajukan, ide-ide baru yang diimplementasikan, atau investasi dalam riset dan pengembangan. Penggunaan indikator-indikator ini membantu organisasi memantau kemajuan secara objektif, mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih, dan mengevaluasi efektivitas tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan peningkatan kinerja.

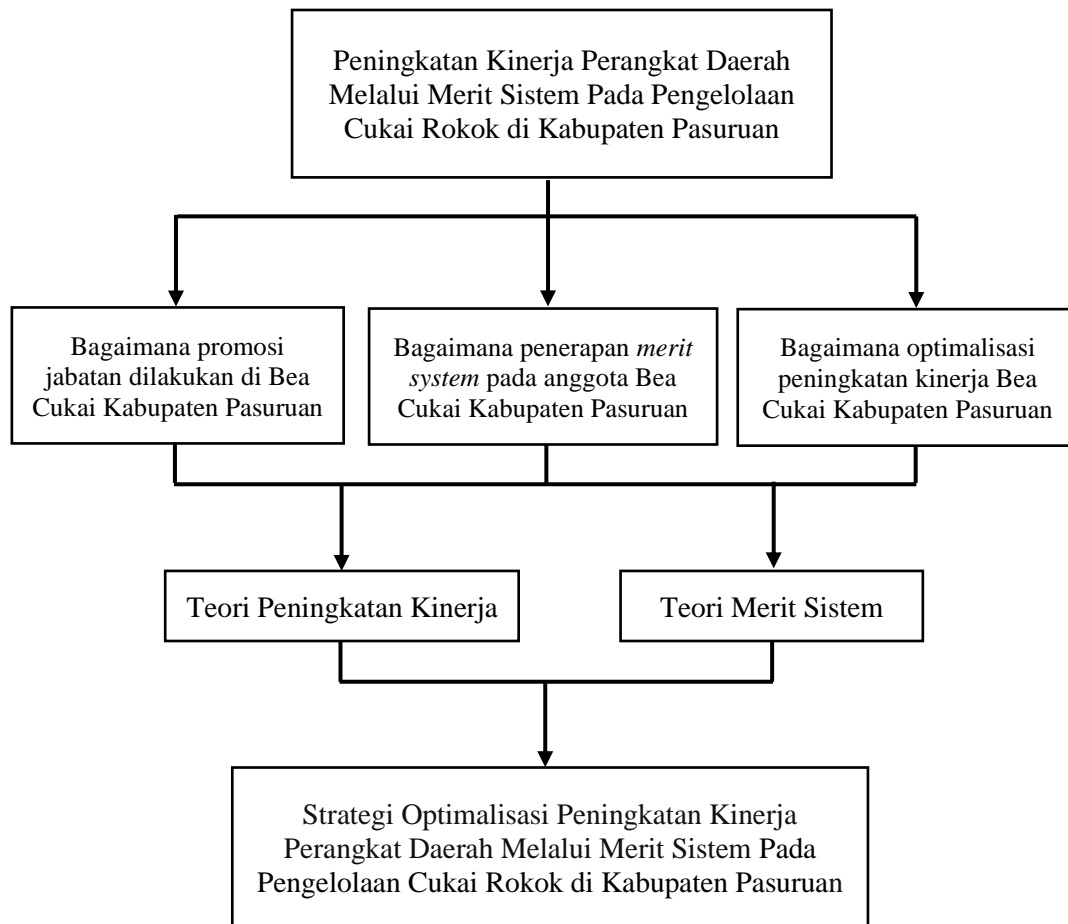
### ***Merit System***

*Merit system* merupakan pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya kemampuan, kompetensi, dan prestasi individu dalam semua aspek manajemen karyawan, termasuk rekrutmen, penempatan, promosi, dan penghargaan (Dewi, 2020). Sistem ini dirancang untuk memastikan keadilan, objektivitas, dan transparansi dalam pengambilan keputusan terkait karyawan, menghindari pengaruh faktor-faktor seperti hubungan pribadi atau favoritisme. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan kompetitif, memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan untuk maju berdasarkan merit mereka sendiri (Sawir, 2020).

*Merit system* juga memberikan penghargaan dan insentif yang berdasarkan kontribusi individu, seperti kenaikan gaji dan bonus, yang bertujuan untuk memotivasi karyawan mencapai kinerja yang lebih baik (Fitriani dkk 2020). Evaluasi kinerja yang adil dan objektif adalah komponen penting dari *merit system*, memastikan bahwa kontribusi karyawan dinilai dengan benar dan digunakan sebagai dasar untuk keputusan manajemen (Fauzi, 2020). Implementasi *merit system* membutuhkan dedikasi dari manajemen untuk menjaga prinsip meritokrasi, termasuk kebijakan yang jelas, pelatihan yang efektif, dan pengawasan yang ketat, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang efisien, efektif, dan inklusif, di mana setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk sukses berdasarkan kemampuan dan usaha.

Implementasi *merit system* dalam manajemen sumber daya manusia di perangkat daerah, diperlukan langkah-langkah yang terencana dan sistematis (Hamali, 2023). Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil: *Pertama*, Analisis Kebutuhan dan Identifikasi Kompetensi yaitu melakukan penilaian menyeluruh terhadap kebutuhan organisasi dan menentukan kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi, termasuk tugas dan keterampilan yang dibutuhkan serta karakteristik ideal kandidat. *Kedua*, Pengembangan Kebijakan dan Prosedur yaitu membuat kebijakan dan prosedur yang jelas untuk setiap fase dalam manajemen SDM, termasuk standar penilaian kinerja, kriteria promosi, dan insentif, serta proses pengambilan keputusan yang transparan. *Ketiga*, Pelatihan dan Pengembangan Karyawan yaitu memberikan pelatihan kepada karyawan dan manajer untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip meritokrasi, termasuk peningkatan keterampilan teknis dan kepemimpinan. *Keempat*, Penerapan Proses Rekrutmen yang Objektif yaitu melaksanakan proses rekrutmen yang objektif, memastikan seleksi kandidat berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan potensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.

*Kelima*, Evaluasi Kinerja yang Berkala dan Adil yaitu melakukan evaluasi kinerja yang berkualitas dan terstruktur untuk menilai kinerja karyawan, mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. *Keenam*, Transparansi dan Akuntabilitas yaitu menjamin transparansi dan akuntabilitas dalam semua proses manajemen SDM, memberikan informasi yang jelas tentang kriteria dan proses pengambilan keputusan. *Ketujuh*, Penghargaan dan Insentif Berdasarkan Kinerja yaitu menerapkan sistem penghargaan yang memberikan insentif berdasarkan kinerja dan kontribusi individu, mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, kerangka pikir untuk penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:



Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir

## METODE

Penelitian kualitatif merupakan metode dalam bidang ilmu sosial dan humaniora yang fokus pada pemahaman komprehensif terhadap fenomena manusia beserta konteksnya (Putra & Zaini, 2023). Metode ini melibatkan pengumpulan data berupa teks, gambar, suara, atau interaksi manusia, yang kemudian dianalisis untuk menginterpretasikan makna di dalamnya. Berlawanan dengan penelitian kuantitatif yang mengandalkan angka dan statistik, penelitian kualitatif mengutamakan interpretasi, konteks, dan kompleksitas dari fenomena yang diteliti. Penelitian kualitatif memiliki beberapa karakteristik kunci yang membedakannya dari pendekatan penelitian kuantitatif (Jailani, 2023). Pertama, pendekatan ini bersifat deskriptif dan menekankan pemahaman mendalam tentang fenomena yang diteliti. Daripada hanya mengukur dan menghitung fenomena, penelitian kualitatif lebih tertarik pada interpretasi dan konteks, memungkinkan peneliti untuk menjelajahi berbagai dimensi dari perspektif yang berbeda. Kedua, penelitian kualitatif cenderung bersifat subjektif karena berfokus pada pengalaman dan pandangan individu. Hal ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi variasi dalam pengalaman manusia dan memahami konstruksi sosial dari realitas. Oleh karena itu, penelitian kualitatif sering memperhatikan perbedaan individual dan menggali aspek-aspek yang sulit diukur secara kuantitatif. Ketiga, penelitian kualitatif menggunakan pendekatan holistik, memperlakukan fenomena sebagai suatu keseluruhan yang kompleks. Ini berarti peneliti tidak hanya fokus pada bagian-

bagian yang terpisah, tetapi juga mempertimbangkan hubungan dan interaksi antara elemen-elemen yang berbeda.

Peneliti akan mengidentifikasi fenomena yang akan diteliti dan merumuskan tujuan penelitian yang jelas untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang fenomena tersebut (Nartin dkk 2024). Tujuan utama dari metode ini adalah untuk menyajikan informasi demografis tentang responden dan membahas isu-isu yang berkaitan dengan topik penelitian. Selanjutnya akan disajikan informan penelitian pada Tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2.** Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan
1	Hannan Budiharto	Kepala Bea Cukai Pasuruan
2	Kuncoro	Pemeriksa Bea dan Cukai
3	Sunariyah	Kepala Desa Nogosari
4	Verawati Arifin	Sekretaris Desa Nogosari
5	Khuriyanto	Kasi Desa Nogosari
6	M. Rozak Abdillah	Staff Desa Nogosari
7	Mauliyah Putri Utami	TU dan Umum Desa Nogosari
8	Rachmita Dwi Novianti	Staff Notaris
9	Nitha Fitrianti	Pegawai Scandinavian Tobacco
10	Farikhatul Ummah	Pegawai Scandinavian Tobacco
11	Sri Harianti	Tokoh Masyarakat
12	Teguh Santoso	Tokoh Masyarakat

Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan tujuan untuk mendapatkan kejenuhan data yang dibutuhkan (Rukajat, 2018). Penelitian dengan menggunakan *purposive sampling*, peneliti secara selektif memilih informan atau partisipan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan topik penelitian. Langkah pertama adalah memahami dengan jelas tujuan penelitian dan pertanyaan penelitian yang ingin dijawab. Ini membantu peneliti untuk menetapkan kriteria-kriteria tertentu yang relevan untuk pemilihan informan. Peran analisis data sangat penting dalam menghasilkan temuan yang relevan dan dapat dipercaya dalam penelitian, serta membantu peneliti dalam merumuskan kesimpulan atau rekomendasi berdasarkan temuan yang didukung oleh bukti empiris (Sarie dkk 2023).

Analisis data dapat dilakukan sepanjang proses penelitian dengan menggunakan tehnik analisa sebagai berikut: 1) Reduksi data merupakan proses dalam analisis data yang bertujuan untuk menyederhanakan dataset yang kompleks menjadi format yang lebih mudah dipahami. Proses ini dilakukan dengan mencari pola-pola atau informasi penting yang relevan bagi penelitian, sambil mengurangi informasi yang tidak diperlukan atau redundan. Metode reduksi data melibatkan teknik-teknik seperti pengelompokan data, pemilihan variabel yang relevan, atau pengurangan dimensi untuk dataset yang besar; 2) Penyajian data adalah langkah dalam mengkomunikasikan informasi dari data kepada pemangku kepentingan atau audiens tertentu dengan cara yang jelas, sistematis, dan mudah dimengerti. Tujuannya adalah untuk efektif menyampaikan hasil analisis dan temuan penelitian sehingga memungkinkan pemahaman yang komprehensif tentang pesan yang ingin disampaikan. Ragam metode penyajian data bisa bervariasi, mulai dari tabel, grafik, diagram, hingga narasi atau laporan tertulis; 3) Kesimpulan adalah sintesis dari hasil dan temuan yang dihasilkan dari penelitian atau analisis. Tahap ini menandai akhir dari proses penelitian di mana peneliti mengevaluasi data, menganalisis temuan, dan menarik kesimpulan terkait dengan pertanyaan penelitian yang diajukan.

## HASIL PENELITIAN

### Interpretasi Teori Peningkatan Kinerja

Berdasarkan penggunaan teori indikator peningkatan kinerja yang dijelaskan oleh Pertiwi & Yanti (2024) menjelaskan terdapat tujuh tujuan yaitu: 1) Tingkat Produktivitas; 2) Tingkat Kualitas; 3) Efisiensi Operasional; 4) Tingkat Kepuasan Pelanggan; 5) Ketercapaian Tujuan; 6) Tingkat Keterlibatan Karyawan; dan 7) Tingkat Inovasi. Hasil wawancara yang dilakukan terhadap Sunariyah selaku Kepala Desa Nogosari sebagai berikut:

“Peningkatan kinerja mereka terutama diukur dari segi produktivitas produksi dan penjualan. Keberlanjutan industri rokok dalam memberikan kontribusi ekonomi menjadi indikator utama. Ketidakpastian terkait kebijakan cukai rokok dapat menghambat produktivitas perusahaan dan menekan pertumbuhan industri.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 6 Mei 2024 pada pukul 13.00 WIB)

Lebih lanjut wawancara terhadap Verawati selaku Sekretaris Desa Nogosari menjelaskan hal serupa tentang tingkat produktivitas sebagai berikut:

“Pendapatan dari cukai rokok sebagai indikator penting kinerja dalam hal pendapatan daerah. Pendapatan cukai rokok sangat penting untuk mendukung pembangunan dan pelayanan publik di Kabupaten Pasuruan. Namun demikian, tantangan dalam menghadapi peredaran rokok ilegal yang dapat mengurangi pendapatan cukai dan menekan kinerja ekonomi daerah.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 6 Mei 2024 pada pukul 15.00 WIB)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pendapatan cukai rokok sangat penting dalam mendukung pembangunan disebabkan karena masuk dalam pendapatan asli daerah. Selanjutnya wawancara dilakukan kepada Khuriyanto selaku Kasi Desa Nogosari sebagai berikut:

“Dari perspektif masyarakat dan kelompok kesehatan, indikator tingkat produktivitas yang relevan terkait permasalahan cukai rokok adalah dampaknya terhadap kesehatan masyarakat. Mereka menyoroti bahwa peningkatan kinerja harus diukur tidak hanya dari segi ekonomi, tetapi juga dari segi kesejahteraan dan kesehatan masyarakat secara keseluruhan. Pentingnya upaya untuk mengurangi konsumsi rokok dan meningkatkan kesadaran akan dampak buruk rokok terhadap kesehatan.

Hasil bertentangan didapatkan perspektif dari masyarakat yaitu pentingnya mengurangi konsumsi rokok dan meningkatkan kesadaran tentang dampak dari rokok terhadap kesehatan. Wawancara selanjutnya dilakukan kepada Khuriyanto selaku Kasi Desa Nogosari sebagai berikut:

“Industri rokok fokus pada produktivitas ekonomi, pemerintah daerah mempertimbangkan pendapatan, dan masyarakat serta kelompok kesehatan menyoroti kesejahteraan dan kesehatan masyarakat. Perbedaan ini menunjukkan kompleksitas permasalahan dan kebutuhan untuk mengintegrasikan berbagai perspektif dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang tepat dan berkelanjutan.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 8 Mei 2024 pada pukul 13.00 WIB)

Selanjutnya akan disajikan hasil data wawancara yang menunjukkan indikator kedua yaitu tingkat kualitas pada informan penelitian Nitha selaku pegawai Scandinavian Tobacco sebagai berikut:

“Indikator kualitas dalam konteks mereka terutama berkaitan dengan kualitas produk rokok yang dihasilkan. Pentingnya menjaga standar kualitas yang tinggi untuk mempertahankan daya saing produk mereka di pasar. Selain itu, inovasi dalam meningkatkan kualitas produk dan memenuhi harapan konsumen.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 8 Mei 2024 pada pukul 13.00 WIB)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa penting meningkatkan kualitas produk dan daya saing, selain itu inovasi dalam meningkatkan harapan konsumen juga dibutuhkan. Peneliti selanjutnya akan menyajikan hasil wawancara dari perspektif pemerintah daerah yang diwakili oleh Mauliyah selaku TU



dan Umum Desa Nogosari sebagai berikut:

“Dari perspektif pemerintah daerah, indikator kualitas terkait dengan cukai rokok terutama berkaitan dengan pengelolaan pendapatan cukai yang efektif dan transparan. Memastikan bahwa pendapatan dari cukai rokok digunakan secara efisien untuk mendukung pembangunan dan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat Kabupaten Pasuruan.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 10 Mei 2024 pada pukul 13.00 WIB)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa dana yang digunakan harus transparan dan mendukung pemabangunan pelayanan publik yang berkualitas. Wawancara selanjutnya dilakukan kepada perwakilan masyarakat yaitu Rachmita selaku Staff Notaris sebagai berikut:

“Dari sudut pandang masyarakat dan kelompok kesehatan, indikator kualitas terkait dengan cukai rokok lebih fokus pada dampaknya terhadap kesehatan masyarakat. Mereka menyoroti pentingnya mengurangi konsumsi rokok dan melindungi masyarakat dari dampak buruk rokok terhadap kesehatan, termasuk penyakit kronis seperti penyakit paru obstruktif kronis (PPOK) dan kanker.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 10 Mei 2024 pada pukul 15.00 WIB)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa industri rokok lebih fokus pada kualitas produk, pemerintah daerah mempertimbangkan pengelolaan pendapatan cukai yang baik, sementara masyarakat dan kelompok kesehatan menekankan kualitas hidup dan kesehatan masyarakat secara keseluruhan. Perbedaan ini menyoroti kompleksitas permasalahan dan pentingnya pendekatan yang holistik dan terintegrasi dalam menangani isu cukai rokok di Kabupaten Pasuruan. Selanjutnya peneliti akan memberikan ulasan indikator ketiga yaitu efisiensi operasional pada informan Kuncoro selaku Pemeriksa Bea dan Cukai sebagai berikut:

“Efisiensi operasional bagi kami di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan adalah kemampuan untuk mencapai hasil yang optimal dalam pelaksanaan tugas-tugas operasional dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Ini mencakup segala hal mulai dari penanganan pengawasan barang impor dan ekspor, pemeriksaan dokumen, hingga penegakan peraturan bea cukai dengan meminimalkan pemborosan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 13 Mei 2024 pada pukul 13.00 WIB)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa telah optimal secara sumber daya yang telah efisien, selanjutnya peneliti akan mengulas interpretasi data dari Kepala Desa Nogosari yang dapat ditemui dan menjelaskan sebagai berikut:

“Kami menerapkan berbagai teori dan konsep manajemen operasional untuk meningkatkan kinerja kami. Salah satunya adalah konsep lean management yang membantu kami mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan dalam proses operasional. Selain itu, kami juga menerapkan teori-teori manajemen kualitas total untuk meningkatkan akurasi dan kehandalan dalam layanan kami. Kami menggunakan beberapa indikator kinerja untuk mengukur efisiensi operasional. Salah satunya adalah tingkat kelancaran dan ketepatan waktu dalam pemrosesan dokumen impor dan ekspor. Kami juga mengukur tingkat keberhasilan dalam mendeteksi dan mencegah penyelundupan barang ilegal serta penggunaan teknologi untuk mempercepat proses operasional.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 13 Mei 2024 pada pukul 15.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa mengukur keterlibatan karyawan melalui tingkat kehadiran, partisipasi program, tingkat kepuasan kerja dan tingkat keterlibatan inisiatif organisasi. Selanjutnya wawancara yang dilakukan kepada Sunariyah selaku Kepala Desa Nogosari sebagai berikut:

Kami menerapkan berbagai teori manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan keterlibatan karyawan kami. Salah satunya adalah teori motivasi, seperti teori hirarki kebutuhan

Maslow dan teori motivasi proses, untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan keterlibatan karyawan. Ya, tentu saja. Salah satu tantangan utama adalah adanya beban kerja yang tinggi dan tekanan yang konstan dalam lingkungan kerja kami. Selain itu, terkadang terdapat kesenjangan antara harapan karyawan dengan kenyataan dalam hal pengembangan karier dan pengakuan atas kontribusi mereka.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa tantangan utama adalah beban kerja karyawan yang tinggi dan tekanan yang konstan dalam lingkungan kerja. Selanjutnya peneliti akan menguraikan interpretasi data berdasarkan indikator ketujuh yaitu tingkat inovasi kepada informan Khuriyanto selaku Kasi Desa Nogosari sebagai berikut:

“Tingkat inovasi karyawan merujuk pada kemampuan dan kesediaan karyawan untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide baru, proses, atau solusi yang dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, atau kualitas layanan di tempat kerja. Kami menggunakan beberapa indikator untuk mengukur tingkat inovasi karyawan. Ini termasuk jumlah dan kualitas gagasan atau proposal yang diajukan oleh karyawan, tingkat partisipasi dalam proyek inovasi, penggunaan teknologi atau metode baru dalam pekerjaan sehari-hari, dan kontribusi terhadap peningkatan proses atau layanan.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 7 Mei 2024 pada pukul 13.00 WIB)

Hasil menunjukkan bahwa kualitas gagasan yang diajukan harus berupaya berkontribusi pada peningkatan proses atau layanan. Selanjutnya akan disajikan wawancara terhadap Rozak selaku Staff Desa Nogosari sebagai berikut:

“Kami menerapkan berbagai teori manajemen inovasi untuk mendorong dan memfasilitasi inovasi di tempat kerja. Salah satunya adalah teori pendorong inovasi, yang mencakup faktor-faktor seperti dukungan manajemen, budaya organisasi yang mendukung inovasi, dan penghargaan atas ide-ide baru. Ya, ada beberapa tantangan yang kami hadapi. Salah satunya adalah budaya kerja yang cenderung konservatif dan resisten terhadap perubahan di beberapa bagian organisasi. Selain itu, terbatasnya sumber daya dan waktu untuk eksperimen atau pengembangan ide juga dapat menjadi hambatan. Kami melakukan berbagai upaya untuk merangsang inovasi di antara karyawan kami. Ini termasuk menyediakan pelatihan dan sumber daya untuk pengembangan keterampilan kreatif, mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi antar departemen, serta menerapkan program penghargaan untuk ide-ide yang berhasil diimplementasikan.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 8 Mei 2024 pada pukul 14.00 WIB)

Pada dasarnya, Bea Cukai Kabupaten Pasuruan telah menerapkan berbagai teori dan konsep manajemen untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam berbagai aspek. Dari hasil wawancara dengan berbagai pihak di dalam institusi ini, kita dapat menyimpulkan beberapa hal penting. *Pertama*, dalam upaya meningkatkan efisiensi operasional, Bea Cukai Kabupaten Pasuruan telah menerapkan pendekatan manajemen lean dan konsep manajemen kualitas total. Dengan mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan dalam proses operasional serta meningkatkan akurasi dan kehandalan layanan, mereka berhasil mencapai hasil yang optimal dalam pelaksanaan tugas-tugas operasional.

*Kedua*, terkait dengan ketercapaian tujuan, Bea Cukai Kabupaten Pasuruan telah menerapkan prinsip manajemen by objectives (MBO) untuk menetapkan sasaran yang jelas dan terukur serta mengidentifikasi strategi untuk mencapainya. Meskipun dihadapi dengan tantangan seperti perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah, mereka terus melakukan evaluasi dan pembaruan terhadap rencana kerja dan strategi untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi eksternal. *Ketiga*, dalam hal keterlibatan karyawan, Bea Cukai Kabupaten Pasuruan telah menerapkan berbagai teori manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Melalui menciptakan lingkungan

kerja yang mendukung dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, serta menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang relevan, mereka berhasil meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan partisipasi karyawan dalam program-program organisasi.

Terakhir, terkait dengan tingkat inovasi karyawan, Bea Cukai Kabupaten Pasuruan telah menerapkan berbagai teori manajemen inovasi untuk mendorong dan memfasilitasi inovasi di tempat kerja. Dengan mendukung komunikasi terbuka, kolaborasi antar departemen, dan menerapkan program penghargaan untuk ide-ide yang berhasil diimplementasikan, mereka berhasil meningkatkan tingkat inovasi karyawan dan menciptakan perubahan positif dalam proses kerja dan layanan kepada masyarakat.

Secara keseluruhan, interpretasi teori peningkatan kinerja pada pegawai Bea Cukai Kabupaten Pasuruan menunjukkan komitmen mereka untuk terus meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas dalam menjalankan tugas-tugas operasional serta layanan kepada masyarakat. Meskipun dihadapi dengan berbagai tantangan, mereka terus berupaya untuk menerapkan praktik-praktik manajemen yang terbaik guna mencapai tujuan organisasi dan memberikan dampak positif bagi stakeholders.

### Interpretasi Teori Merit Sistem

Untuk mengimplementasikan *merit system* dalam manajemen sumber daya manusia di perangkat daerah, diperlukan langkah-langkah yang terencana dan sistematis (Hamali dkk, 2023). Beberapa langkah diantaranya: 1) Analisis Kebutuhan dan Identifikasi Kompetensi; 2) Pengembangan Kebijakan dan Prosedur; 3) Pelatihan dan Pengembangan Karyawan; 4) Penerapan Proses Rekrutmen yang Objektif; 5) Evaluasi Kinerja yang Berkala dan Adil; 6) Transparansi dan Akuntabilitas; 7) Penghargaan dan Insentif Berdasarkan Kinerja. Wawancara yang dilakukan kepada Sunariyah selaku Kepala Desa Nogosari pada indikator analisis kebutuhan dan identifikasi kompetensi sebagai berikut:

“*Merit system* di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan adalah pendekatan yang didasarkan pada prestasi dan kinerja karyawan dalam menilai dan memutuskan promosi, penghargaan, atau pengakuan lainnya. Sistem ini menekankan penghargaan berdasarkan prestasi, keterampilan, dan kontribusi nyata karyawan. Kami menggunakan indikator analisis kebutuhan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Ini mencakup evaluasi kinerja individu, penilaian keterampilan dan kompetensi, serta analisis gap antara keterampilan yang dimiliki saat ini dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 9 Mei 2024 pada pukul 14.00 WIB)

Hasil wawancara menjelaskan bahwa kontribusi dalam penyusunan kebijakan dan prosedur baru, kemampuan dalam memahami dan mengimplementasikan kebijakan yang ada, serta partisipasi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kerja menjadi hal yang sangat diperhatikan. Selanjutnya wawancara yang dilakukan kepada M. Rozak selaku Staff Desa Nogosari sebagai berikut:

“Proses pengembangan kebijakan dan prosedur melibatkan analisis kebutuhan, penelitian, konsultasi dengan berbagai pihak terkait, penyusunan draf kebijakan, pengujian, dan finalisasi. Kami juga melibatkan karyawan dalam proses ini untuk memastikan kebijakan dan prosedur yang dihasilkan relevan dan dapat diterapkan dengan baik. Tentu, ada beberapa tantangan yang kami hadapi. Salah satunya adalah kebutuhan akan sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman luas dalam pengembangan kebijakan dan prosedur yang relevan dengan dinamika perdagangan internasional. Selain itu, proses pengambilan keputusan yang kompleks dan perubahan regulasi yang sering terjadi juga menjadi tantangan tersendiri.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 14 Mei 2024 pada pukul 14.00 WIB)

Hasil wawancara menjelaskan bahwa setidaknya tantangan yang dihadapi kebutuhan akan sumber daya manusia yang terampil dan berpengetahuan luas dalam pengembangan kebijakan dan prosedur yang relevan dengan dinamika perdagangan internasional. Selanjutnya hasil wawancara akan mengulas indikator ketiga yaitu pelatihan dan pengembangan karyawan. Berdasarkan informan Mauliyah selaku TU dan Umum Desa Nogosari menjelaskan sebagai berikut:

“*Merit system* di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan adalah pendekatan yang mempertimbangkan prestasi dan kinerja karyawan dalam menentukan promosi, penghargaan, atau pengakuan lainnya. Sistem ini menekankan penghargaan berdasarkan hasil kerja yang signifikan dan kontribusi nyata. Kami menggunakan indikator seperti partisipasi dalam program pelatihan, pengembangan keterampilan baru, tingkat keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh setelah pelatihan, serta kontribusi dalam menerapkan pembelajaran ke dalam pekerjaan sehari-hari.”

Hasil menunjukkan bahwa penerapan merit sistem menggunakan partisipasi program, pengembangan keterampilan baru, tingkat keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh. Selanjutnya wawancara dilakukan kepada Pemeriksa Bea dan Cukai sebagai berikut:

“Proses pelatihan dan pengembangan dilakukan melalui identifikasi kebutuhan pelatihan, perencanaan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan tersebut, implementasi program pelatihan, dan evaluasi hasil pelatihan. Kami juga memperhatikan umpan balik dari karyawan untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan. Kami melakukan berbagai upaya untuk mengatasi tantangan tersebut, antara lain dengan memprioritaskan program pelatihan yang paling penting dan relevan dengan tujuan organisasi, memanfaatkan sumber daya internal dan eksternal untuk pelatihan, serta memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam program pelatihan.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 15 Mei 2024 pada pukul 14.00 WIB)

Berdasarkan data tersebut didapatkan kejenuhan data yaitu memprioritaskan program pelatihan yang paling penting dan relevan dengan tujuan organisasi, memanfaatkan sumber daya internal dan eksternal untuk pelatihan, serta memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawan. Selanjutnya akan diulas indikator keempat yaitu penerapan proses rekrutmen objektif berdasarkan informan penelitian Nitha Fitrianti selaku Pegawai Scandinavian Tobacco sebagai berikut:

“Kami menggunakan indikator seperti penggunaan kriteria yang jelas dan relevan dalam proses seleksi, keadilan dalam penilaian terhadap semua kandidat, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan penekanan pada aspek objektif dalam penilaian kualifikasi dan kompetensi. Proses penerapan rekrutmen yang objektif dimulai dengan penentuan kebutuhan organisasi, pengumuman lowongan dengan kriteria yang jelas, seleksi berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang relevan, wawancara yang terstruktur dan objektif, serta pengambilan keputusan berdasarkan hasil evaluasi yang disepakati.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 15 Mei 2024 pada pukul 14.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara didapatkan data penelitian yaitu rekrutmen yang objektif dimulai dengan penentuan kebutuhan organisasi, pengumuman lowongan dengan kriteria yang jelas, seleksi berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang relevan, wawancara yang terstruktur dan objektif, serta pengambilan keputusan berdasarkan hasil evaluasi yang disepakati. Wawancara selanjutnya dilakukan terhadap Farikhatul selaku pegawai Scandinavian Tobacco sebagai berikut:

“Kami berusaha untuk memastikan bahwa proses rekrutmen yang objektif tetap dipertahankan melalui pelatihan bagi staf yang terlibat dalam proses seleksi, penggunaan alat evaluasi yang terstandarisasi, dan pemantauan secara berkala terhadap proses seleksi untuk memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan kriteria yang telah ditetapkan. Kami telah melihat beberapa

hasil positif dari penerapan proses rekrutmen yang objektif di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan. Salah satunya adalah peningkatan dalam kualitas karyawan yang direkrut dan penurunan dalam angka turnover, yang menunjukkan bahwa proses seleksi yang objektif dapat membawa dampak positif bagi organisasi.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 16 Mei 2024 pada pukul 14.00 WIB)

Selanjutnya akan diulas indikator ketujuh yaitu penghargaan dan insentif berdasarkan kinerja. Data wawancara didapatkan pada informan Mauliyah selaku TU dan Umum Desa Nogosari sebagai berikut:

“Proses penghargaan dan insentif dilakukan melalui penilaian kinerja yang berkala dan terstruktur, identifikasi pencapaian atau kontribusi yang luar biasa, serta penetapan jenis dan nilai insentif yang sesuai dengan pencapaian tersebut. Kami juga memastikan transparansi dalam pemberian penghargaan dan insentif kepada seluruh karyawan. Salah satu tantangan utama adalah memastikan bahwa penghargaan dan insentif diberikan secara adil dan konsisten kepada seluruh karyawan, tanpa adanya preferensi atau bias yang tidak seharusnya. Selain itu, pengukuran dan penilaian kinerja yang objektif juga merupakan tantangan tersendiri.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 18 Mei 2024 pukul 15.00 WIB)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa tantangan utama yaitu memastikan konsistensi pemberian penghargaan dan insentif. Hal serupa juga dinyatakan oleh Mauliyah selaku TU dan Umum Desa Nogosari sebagai berikut:

“Kami melakukan pelatihan bagi manajer dan staf terkait untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang pentingnya penghargaan dan insentif dalam motivasi dan retensi karyawan. Kami juga mengadakan sesi refleksi dan evaluasi secara berkala untuk memperbaiki proses dan kebijakan terkait penghargaan dan insentif. Kami telah melihat beberapa hasil yang memuaskan dari penerapan penghargaan dan insentif di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan. Beberapa di antaranya adalah peningkatan motivasi dan loyalitas karyawan, peningkatan dalam kinerja dan produktivitas, serta peningkatan dalam retensi karyawan.” (Wawancara dilakukan pada tanggal 22 Mei 2024 pada pukul 13.00 WIB)

Hasil menunjukkan bahwa beberapa hal yang telah tercapai yaitu peningkatan motivasi dan loyalitas karyawan, peningkatan dalam kinerja dan produktivitas, serta peningkatan dalam retensi karyawan. Variasi data yang muncul pada penggunaan teori merit sistem ini yaitu *merit system* memiliki peran yang penting dalam manajemen sumber daya manusia di organisasi tersebut. *Merit system* di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan menekankan pentingnya memberikan penghargaan berdasarkan pada prestasi, kinerja, dan kontribusi karyawan. Hal ini bertujuan untuk memberikan insentif yang sesuai dan adil kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi yang signifikan. Proses dalam *merit system* tersebut didasarkan pada transparansi dan objektivitas, mulai dari proses rekrutmen, evaluasi kinerja, hingga penentuan penghargaan dan insentif.

Transparansi tersebut memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan dan dipahami dengan jelas oleh semua pihak. *Merit system* juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengembangan karier mereka. Melalui penilaian kinerja yang berkala dan program pelatihan dan pengembangan, karyawan didorong untuk terus meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka guna mencapai tujuan karier yang lebih tinggi. Evaluasi kinerja yang berkala dan objektif merupakan salah satu pilar utama dalam *merit system*. Proses evaluasi tersebut memberikan gambaran yang jelas tentang kinerja karyawan, memungkinkan identifikasi pencapaian dan area pengembangan, serta menjadi dasar untuk pengambilan keputusan terkait promosi, penghargaan, dan pengembangan karier.

## **PEMBAHASAN**

### **Promosi Jabatan di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan**

Promosi jabatan di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan didasarkan pada penggunaan teori peningkatan kinerja dan teori merit sistem sebagai landasan utama. Promosi jabatan merupakan proses yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, di mana karyawan yang memiliki kinerja unggul dan potensi untuk berkembang diberikan kesempatan untuk menempati posisi yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Teori peningkatan kinerja menekankan pentingnya karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Setiap karyawan diberikan tujuan kinerja yang spesifik dan terukur sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Kinerja karyawan dievaluasi secara berkala untuk menilai pencapaian tujuan, identifikasi area pengembangan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Karyawan didorong untuk terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan mereka untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi mereka.

Teori merit sistem menekankan penghargaan berdasarkan pada prestasi dan kontribusi yang signifikan. Penilaian kinerja karyawan didasarkan pada kriteria yang objektif, seperti pencapaian tujuan, kontribusi terhadap tim atau departemen, dan kompetensi yang relevan dengan posisi yang dituju. Proses promosi dilakukan secara transparan, di mana kriteria dan prosedur seleksi dikomunikasikan dengan jelas kepada semua karyawan yang memenuhi syarat. Karyawan yang memperlihatkan kinerja unggul dan potensi untuk mengisi posisi yang lebih tinggi diberikan penghargaan berupa promosi jabatan serta insentif lainnya, seperti bonus atau tunjangan tambahan.

Menggabungkan kedua teori tersebut, promosi jabatan di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan menjadi sebuah proses yang sistematis dan adil. Karyawan yang berhasil menunjukkan kinerja unggul dan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan, sementara proses seleksi dan penilaian dilakukan secara objektif dan transparan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil berdasarkan pada kualitas dan hasil kerja yang nyata. Hal ini tidak hanya memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka, tetapi juga memastikan bahwa organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan mereka.

### **Penerapan Merit Sistem Pada Anggota Bea Cukai Kabupaten Pasuruan**

Penerapan merit sistem pada anggota Bea Cukai Kabupaten Pasuruan didasarkan pada penggunaan teori peningkatan kinerja dan teori merit sistem sebagai fondasi utama. Merit sistem mengacu pada pendekatan yang memberikan penghargaan berdasarkan pada prestasi, kinerja, dan kontribusi yang signifikan dari karyawan. Teori peningkatan kinerja menekankan pentingnya pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka secara berkelanjutan. Setiap anggota Bea Cukai diberikan tujuan kinerja yang spesifik dan terukur, yang sesuai dengan tanggung jawab dan peran mereka dalam organisasi.

Kinerja anggota Bea Cukai dievaluasi secara berkala untuk menilai pencapaian tujuan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Anggota Bea Cukai didorong untuk terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka dalam melaksanakan tugas sehari-hari mereka. Teori merit sistem menekankan pentingnya penghargaan berdasarkan pada prestasi dan kontribusi yang signifikan dari karyawan. Penilaian kinerja anggota Bea Cukai didasarkan pada kriteria yang jelas dan objektif, seperti pencapaian target, partisipasi dalam proyek, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Proses promosi atau pemberian penghargaan dilakukan secara transparan, di mana kriteria dan prosedur seleksi dikomunikasikan dengan jelas kepada semua anggota Bea Cukai yang memenuhi

syarat.

Tenaga kerja Bea Cukai yang berhasil menunjukkan kinerja unggul dan kontribusi yang signifikan diberikan penghargaan berupa promosi jabatan atau pengakuan lainnya, sesuai dengan kebijakan organisasi. Penerapan merit sistem pada anggota Bea Cukai Kabupaten Pasuruan menjadi sebuah proses yang sistematis dan adil. Kinerja anggota Bea Cukai dinilai secara objektif, dan penghargaan diberikan berdasarkan pada kualitas dan hasil kerja yang nyata. Hal ini tidak hanya memotivasi anggota Bea Cukai untuk terus meningkatkan kinerja mereka, tetapi juga memastikan bahwa organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia dengan efektif untuk mencapai tujuan.

### **Optimalisasi Peningkatan Kinerja Bea Cukai Kabupaten Pasuruan**

Optimalisasi peningkatan kinerja Bea Cukai Kabupaten Pasuruan merupakan upaya strategis dalam mengelola sumber daya manusia dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas operasional dalam melaksanakan tugas-tugas bea dan cukai. Berikut adalah penjelasan lengkap tentang strategi dan langkah-langkah yang dapat diambil untuk mencapai optimalisasi peningkatan kinerja di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan: *Pertama*, menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan anggota Bea Cukai, baik dalam hal regulasi bea dan cukai, teknologi informasi, manajemen risiko, maupun keterampilan interpersonal. *Kedua*, mendorong partisipasi aktif dalam pelatihan eksternal dan internal, serta memfasilitasi akses terhadap sumber daya belajar mandiri seperti literatur, kursus daring, dan webinar.

*Ketiga*, memperkenalkan dan mengintegrasikan teknologi canggih dalam proses operasional Bea Cukai, seperti sistem manajemen risiko berbasis komputer, pelacakan kargo secara otomatis, dan aplikasi pencatatan bea dan cukai berbasis digital.

*Keempat*, mengoptimalkan penggunaan sistem informasi yang ada untuk meningkatkan akurasi, kecepatan, dan keandalan dalam pelaporan dan analisis data. *Kelima*, membangun kepemimpinan yang inklusif dan progresif, yang memberikan inspirasi, arahan, dan dukungan kepada anggota Bea Cukai untuk mencapai tujuan organisasi. *Keenam*, mempromosikan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai integritas, profesionalisme, kolaborasi, dan pelayanan masyarakat yang berkualitas.

*Ketujuh*, melakukan evaluasi kinerja yang berkala dan terstruktur, dengan memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada anggota Bea Cukai mengenai pencapaian tujuan, kekuatan, dan area pengembangan. *Kedelapan*, mendorong dialog terbuka antara manajemen dan karyawan untuk memperbaiki proses, menyelesaikan masalah, serta merancang rencana aksi yang dapat meningkatkan kinerja secara individual dan kolektif. *Kesembilan*, mengembangkan kemitraan yang strategis dengan pihak terkait, termasuk instansi pemerintah, sektor swasta, dan lembaga internasional, untuk bertukar informasi, berbagi sumber daya, dan memperluas jaringan kerja sama.

*Kesepuluh*, berpartisipasi dalam forum dan organisasi yang relevan untuk mendiskusikan isu-isu terkini dalam perdagangan internasional, keamanan, dan penegakan hukum bea dan cukai. *Kesebelas*, mendorong budaya inovasi di Bea Cukai Kabupaten Pasuruan dengan mendorong karyawan untuk mengusulkan ide-ide baru, solusi kreatif, dan perbaikan proses yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. *Keduabelas*, mengadaptasi diri terhadap perubahan lingkungan global, regulasi, dan teknologi dengan fleksibilitas dan responsivitas yang tinggi, serta berkomitmen untuk terus meningkatkan dan memperbaiki kinerja organisasi. Mengimplementasikan strategi-strategi ini secara konsisten dan berkelanjutan, Bea Cukai Kabupaten Pasuruan dapat mencapai optimalisasi peningkatan kinerja yang akan memberikan dampak positif bagi efisiensi layanan bea dan cukai, perlindungan keamanan nasional, serta kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

## KESIMPULAN

Penerapan *merit system* memiliki peran yang penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan cukai rokok di wilayah tersebut. *Merit system* memungkinkan pengakuan dan penghargaan diberikan kepada petugas bea cukai yang telah menunjukkan kinerja yang berkualitas dalam pengelolaan cukai rokok. Hal ini memberikan insentif yang kuat bagi petugas untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Melalui *merit system*, penilaian kinerja petugas bea cukai didasarkan pada kriteria yang jelas dan objektif, seperti pencapaian target penerimaan cukai, penegakan hukum, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Proses penghargaan dan promosi didasarkan pada pencapaian kinerja yang terukur dan dapat dibuktikan, sehingga memberikan keadilan dan transparansi bagi semua petugas bea cukai. Melalui *merit system*, petugas bea cukai diberikan kesempatan untuk mengembangkan karier mereka berdasarkan prestasi dan kontribusi yang mereka berikan. Hal ini mendorong motivasi dan komitmen mereka terhadap tugas-tugas yang diemban. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana penerapan *merit system* dapat berperan dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas pengelolaan cukai rokok di Kabupaten Pasuruan. Kesimpulan ini memberikan arahan bagi kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia di instansi Bea Cukai serta menjadi landasan untuk perbaikan terus-menerus dalam pengelolaan cukai rokok dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Keunggulan temuan pada *merit system* yaitu memberikan kriteria yang jelas dan objektif untuk penilaian kerja, selain itu proses promosi jabatan juga didasarkan pada kinerja yang terukur bukan berdasarkan kedekatan pribadi. Kelemahan temuan penelitian yaitu penerapan *merit system* akan menemui resisten dari petugas yang sudah nyaman dengan sistem yang lama, selain itu *merit system* dianggap sebagian orang terlalu kompetitif yang akan memicu persaingan tidak sehat antar tenaga kerja.

## SARAN

Pemerintah dapat membentuk tim ahli yang terdiri dari pakar dalam bidang perpajakan, ekonomi, dan manajemen untuk merancang dan mengimplementasikan *merit system* dengan baik. Tim ini dapat memberikan pandangan objektif dan mendalam terhadap kebutuhan dan potensi implementasi *merit system* dalam pengelolaan cukai rokok. Memberikan pelatihan dan edukasi kepada petugas bea cukai dan semua pihak terkait tentang konsep, manfaat, dan implementasi *merit system*. Mendorong advokasi untuk keadilan dalam penerapan *merit system*, terutama untuk memastikan bahwa proses penilaian kinerja dilakukan secara adil dan tidak diskriminatif. Masyarakat dapat melakukan advokasi melalui organisasi masyarakat sipil, media, atau forum diskusi publik. Mengaktifkan peran komunitas dalam memantau dan melaporkan pelanggaran terhadap aturan cukai rokok. Masyarakat dapat membentuk kelompok pengawas atau melakukan patroli bersama untuk mencegah perdagangan ilegal dan penyalahgunaan sistem. Penelitian ini hanya berfokus pada Kabupaten Pasuruan, sehingga generalisasi hasil penelitian ke daerah lain mungkin terbatas. Variabilitas dalam kebijakan, budaya, dan kondisi sosio-ekonomi antar daerah dapat mempengaruhi implementasi dan efektivitas *merit system*. Penelitian selanjutnya dapat melakukan analisis dampak ekonomi dari penerapan *merit system* terhadap pendapatan daerah, industri rokok lokal, dan ekonomi masyarakat secara keseluruhan. Penelitian ini dapat mengidentifikasi potensi manfaat ekonomi jangka panjang dari peningkatan kinerja bea cukai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adwi, A., Pratama, M. F., Mulyadi, D. Z., Paluala, K., & Efendi, K. (2023). Pelatihan Keterampilan Soft Skills Dan Kepemimpinan Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja Umkm Di Kota Kendari. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(6), 13756–13762.
- Bahri, H. M. S. (2018). *Pengaruh kepemimpinan lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja yang berimplikasikan terhadap kinerja dosen*. Jakad Media Publishing.
- Balkista, S. E. (2022). *Implementasi Perlindungan Konsumen Terhadap Rokok Ilegal Tanpa Pita Cukai Ditinjau Menurut Undang-undang No. 39 Tahun 2007 Tentang Cukai Studi Kasus Di Wilayah Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Tanjungpinang*. Universitas Islam Riau.
- Bewinda, R. N., Fauzy, R., & Daud, R. (2023). Sejarah Merit system dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 522–528.
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*.
- Erwin, E., Ardyan, E., Ilyas, A., Ariasih, M. P., Nawir, F., Sovianti, R., Amaral, M. A. L., Setiawan, Z., Setiono, D., & Munizu, M. (2023). *Digital Marketing: Penerapan Digital Marketing pada Era Society 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Fauzi, A. (2020). *Manajemen kinerja*. Airlangga university press.
- Fitriani, I. D., Zulkarnaen, W., Sadarman, B., & Yuningsih, N. (2020). Evaluasi Kinerja Distribusi Logistik KPU Jawa Barat Sebagai Parameter Sukses Pilkada Serentak 2018. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(2), 244–264.
- Grembicia, L. (2023). Analisis Penempatan Ulang Pegawai Berbasis Merit Dan Prestasi Sistem Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Jambi Tahun 2021. *Thesis Sarjana SI Universitas Jambi Ilmu Pemerintahan*.
- Hamali, A. Y. (2023). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Caps.
- Ismail, N. (2022). *Penerapan Kebijakan Merit system Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Universitas Hasanuddin.
- Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9.
- Lestari, L. (2021). Kenaikan Cukai Rokok Pada Tahun 2020 Dalam Perspektif Ekonomi Politik. *Skripsi, Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang*.
- Malik, N. (2018). *Dinamika Pasar Tenaga Kerja Indonesia* (Vol. 1). UMMPress.
- Muarsarsar, S. (2022). Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 8(1), 47–63.
- Nartin, S. E., Faturrahman, S. E., Ak, M., Deni, H. A., MM, C. Q. M., Santoso, Y. H., SE, S., Paharuddin, S. T., Suacana, I. W. G., & Indrayani, E. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Pertiwi, E. G., & Yanti, N. (2024). Pengaruh Kompetensi SDM, Motivasi Kerja, dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sumatera Barat. *EKASAKTI MATUA JURNAL MANAJEMEN*, 2(1), 94–105.
- Pratama, R. S. (2022). Pengukuran Kinerja Penyedia menggunakan 9 Box Matrix by McKinsey. *Jurnal Pengadaan Indonesia*, 1(2), 61–71.
- Putra, A. P., & Zaini, B. (2023). Evaluasi Kinerja Berdasarkan Gender Wage Pada Perangkat Daerah Kecamatan Purwosari Kabupaten Pasuruan. *JURNAL PENDIDIKAN EKONOMI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 17(2), 322–334.

- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach*. Deepublish.
- Sanawiri, B., & Iqbal, M. (2018). *Kewirausahaan*. Universitas Brawijaya Press.
- Sarie, F., Sutaguna, I. N. T., Par, S. S. T., Par, M., Suraoka, I. P., ST, S., Darwin Damanik, S. E., SE, M., Efrina, G., & Sari, R. (2023). *Metodelogi Penelitian*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Sawir, M. (2020). *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, Dan Aplikasi*. Deepublish.
- Sophianingrum, M., Setiadi, R., Nugroho, P., & Gusanti, D. K. (2020). Indikator Kinerja *Merit system* dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kota Semarang. *Jurnal Riptek*, 14(2), 84–89.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Tahir, R., Aulia, D. I., Sunarto, S., Syahputra, H., Dewi, R., Muharam, D. D., Joeliaty, J., Ramadhi, R., Rohim, M., & Afyah, S. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Konsep dan Implementasi terhadap kesuksesan Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.