STRATEGI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM KEGIATAN MAGANG KEMENTERIAN KEUANGAN RI DI KPP PRATAMA SURABAYA SUKOMANUNGGAL

Ardi Armadani[1], Emmywati[2], Anita Kartika Sari[3]
ardi.armadani4@gmail.com[1], emmywati@stiemahardhika.ac.id[2],
anitakartika@stiemahardhika.ac.id[3]
STIE Mahardhika

ABSTRAK

Program magang Kementerian Keuangan Republik Indonesia di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya Sukomanunggal merupakan salah satu sarana untuk mengenalkan tata kelola pemerintahan dan perpajakan kepada mahasiswa serta calon tenaga kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kegiatan magang di KPP Pratama Surabaya Sukomanunggal, meliputi proses perencanaan, penempatan, pembimbingan (mentoring), evaluasi kinerja, hingga kendala yang dihadapi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM peserta magang dilakukan secara terstruktur melalui pembagian tugas sesuai kapasitas operasional unit kerja, pendampingan oleh mentor berpengalaman, serta penilaian kinerja berbasis kompetensi dan kedisiplinan. Strategi ini terbukti efektif meningkatkan efisiensi operasional harian kantor sekaligus memberikan pengalaman kerja nyata dan peningkatan keterampilan (skill) bagi peserta magang.
Kata Kunci: Pengelolaan SDM, Program Magang, KPP Pratama Surabaya Sukomanunggal.

ABSTRACT

The internship program of the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia at the Surabaya Sukomanunggal Tax Office (KPP Pratama) serves as a strategic platform to introduce governance and taxation systems to university students and prospective workers. This study aims to analyze the Human Resource (HR) management strategies implemented during the internship program at KPP Pratama Surabaya Sukomanunggal, covering planning, placement, mentoring, performance evaluation, and the challenges encountered. This research employs a qualitative approach with a descriptive method. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation studies. The findings reveal that HR management for interns is executed in a structured manner through task allocation aligned with operational capacity, guidance from experienced mentors, and performance evaluations based on competency and discipline. This strategy has proven effective in enhancing daily office operational efficiency while providing real work experience and skill development for the interns.
Keywords: *Human Resource Management, Internship Program, Kpp Pratama Surabaya Sukomanunggal.*

PENDAHULUAN

Program magang merupakan salah satu bentuk pembelajaran berbasis pengalaman yang mempertemukan kebutuhan operasional organisasi dengan kebutuhan peserta untuk mengembangkan kompetensi. Dalam konteks instansi pemerintah, peserta magang dapat dipahami sebagai sumber daya manusia temporer yang tidak hanya membantu pekerjaan administratif, tetapi juga menjalani proses pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Karena itu, keberhasilan program magang tidak cukup dinilai dari jumlah peserta yang diterima atau terselesaikannya kegiatan, melainkan dari kualitas perencanaan, pendampingan, pengawasan, evaluasi, serta pengalaman belajar yang diterima peserta.

Sebagai unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak, KPP Pratama Surabaya Sukomanunggal melaksanakan administrasi sekaligus pelayanan perpajakan. Pekerjaan di lingkungan ini menuntut ketelitian, perlindungan atas kerahasiaan data, kemampuan mengikuti perubahan aturan, kecakapan menggunakan sistem digital, dan komunikasi dengan wajib pajak. Oleh sebab itu, peserta magang perlu memperoleh tata kelola yang jelas agar mampu menyesuaikan diri, mengetahui ruang kewenangannya, mengerjakan tugas secara tepat, dan mendapatkan pengalaman yang mendukung kesiapan kerja.

Manajemen sumber daya manusia tidak lagi hanya berorientasi pada administrasi tenaga kerja, tetapi menempatkan manusia sebagai aset intelektual dan sosial yang berkontribusi terhadap penciptaan nilai organisasi (Emmywati, 2026). Perspektif ini relevan untuk peserta magang karena status temporer tidak menghilangkan kebutuhan akan perencanaan, pembinaan, dan pengembangan. Rachman (2023) menegaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup pengadaan, pengembangan, integrasi, dan pengendalian. Dalam program magang, fungsi tersebut tampak pada seleksi dan penempatan, pembelajaran di tempat kerja, penyelarasan kepentingan peserta dengan instansi, serta evaluasi pelaksanaan program.

Tahap perencanaan menentukan kesesuaian antara kebutuhan unit kerja, kapasitas pembimbing, jumlah peserta, dan latar belakang pendidikan. Perencanaan strategis sumber daya manusia yang baik perlu menghubungkan kebutuhan organisasi dengan kompetensi orang yang ditempatkan (Lailatunnajah, 2019). Bagi peserta magang, kesesuaian tersebut berpengaruh terhadap kejelasan tugas, kecepatan adaptasi, dan kemampuan menerapkan pengetahuan akademik. Sebaliknya, ketidaksesuaian penempatan dapat menimbulkan kebingungan, ketimpangan beban kerja, atau keterbatasan kesempatan belajar.

Setelah peserta diterima, mentoring menjadi jembatan utama antara teori dan praktik. Mentor membantu peserta memahami prosedur, menyelesaikan kesulitan, memperbaiki kesalahan, dan menyesuaikan perilaku dengan budaya kerja. Mesra (2025) menjelaskan bahwa pendampingan yang efektif tidak berhenti pada administrasi, tetapi perlu bersifat solutif terhadap tantangan peserta. Di lingkungan perpajakan, komunikasi interpersonal juga penting karena peserta dapat terlibat dalam asistensi pelayanan. Kartika Sari et al. (2022) menunjukkan bahwa komunikasi yang empatik dan solutif membantu penyampaian informasi teknis perpajakan kepada masyarakat.

Tahap evaluasi diperlukan untuk mengetahui perkembangan peserta dan mutu program. Evaluasi dapat berlangsung secara formatif melalui koreksi selama pekerjaan serta secara sumatif pada akhir program. Cendani et al. (2024) menunjukkan bahwa evaluasi magang dapat membantu mengidentifikasi peningkatan kompetensi peserta. Namun, evaluasi yang hanya diwujudkan dalam sertifikat atau penilaian administratif belum tentu memberi informasi yang cukup mengenai kekuatan, kelemahan, dan kebutuhan pengembangan peserta. Umpan balik individual diperlukan agar pengalaman magang dapat diterjemahkan menjadi rencana perbaikan kompetensi.

Sejumlah penelitian telah membahas dampak magang terhadap kemampuan peserta. Hatimah dan Febriati (2023) menemukan bahwa program magang dapat meningkatkan soft skills dan hard skills. Cut Millisa et al. (2024) menempatkan pengalaman magang sebagai salah satu faktor yang berhubungan dengan kesiapan kerja. Putri et al. (2025) juga menekankan relevansi program MBKM terhadap kompetensi profesional. Meskipun demikian, penelitian mengenai magang lebih sering berfokus pada hasil peserta atau evaluasi program secara umum. Pengalaman peserta sebagai penerima langsung strategi pengelolaan, khususnya pada instansi perpajakan, masih memerlukan perhatian.

Sudut pandang bottom-up digunakan agar pelaksanaan program dapat dipahami dari pengalaman orang yang menerimanya secara langsung. Penelitian tidak diarahkan untuk

memberikan penilaian menyeluruh atas kebijakan manajemen, melainkan menguraikan bagaimana proses penerimaan, penempatan, pembagian pekerjaan, pendampingan, pengawasan, perbaikan kesalahan, dan evaluasi dialami oleh peserta di lapangan.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah memperoleh gambaran dan analisis mengenai pengelolaan sumber daya manusia pada program magang KPP Pratama Surabaya Sukomanunggal menurut pengalaman peserta. Kajian diarahkan pada tiga ranah berikut:

a. Menganalisis strategi perencanaan dan seleksi peserta magang.
b. Menganalisis strategi mentoring dan pengawasan peserta magang.
c. Menganalisis strategi evaluasi dan pengembangan kompetensi peserta magang.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami proses, makna, dan pengalaman peserta dalam strategi pengelolaan program magang. Pendekatan kualitatif dipilih karena fenomena yang dikaji tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir, tetapi juga dengan cara peserta mengalami seleksi, penempatan, pendampingan, pengawasan, koreksi, dan evaluasi. Pendekatan bottom-up digunakan untuk menangkap implementasi kebijakan dari sudut pandang penerima program (Pola Anto et al., 2024; Waruwu, 2024).

Penelitian dilaksanakan di KPP Pratama Surabaya Sukomanunggal. Pengamatan lapangan dan pengumpulan dokumen bermula ketika kegiatan magang berlangsung pada 2025. Data tersebut selanjutnya diperdalam dengan wawancara dan analisis sampai penelitian diselesaikan pada 2026. Empat peserta magang tahun 2025 dipilih sebagai informan dengan latar pendidikan yang beragam. Identitas mereka disamarkan menggunakan kode PM-01 hingga PM-04.

Informan ditentukan berdasarkan pengalaman langsung mengikuti program dan variasi asal pendidikan. Komposisinya meliputi dua peserta dari Universitas Negeri Surabaya, seorang peserta dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, dan seorang peserta dari SMK Pawiyatan Surabaya. Susunan ini memungkinkan penelitian menangkap pengalaman dari perguruan tinggi negeri, perguruan tinggi swasta, dan pendidikan vokasi tingkat menengah.

Tabel 1. Karakteristik Informan Penelitian

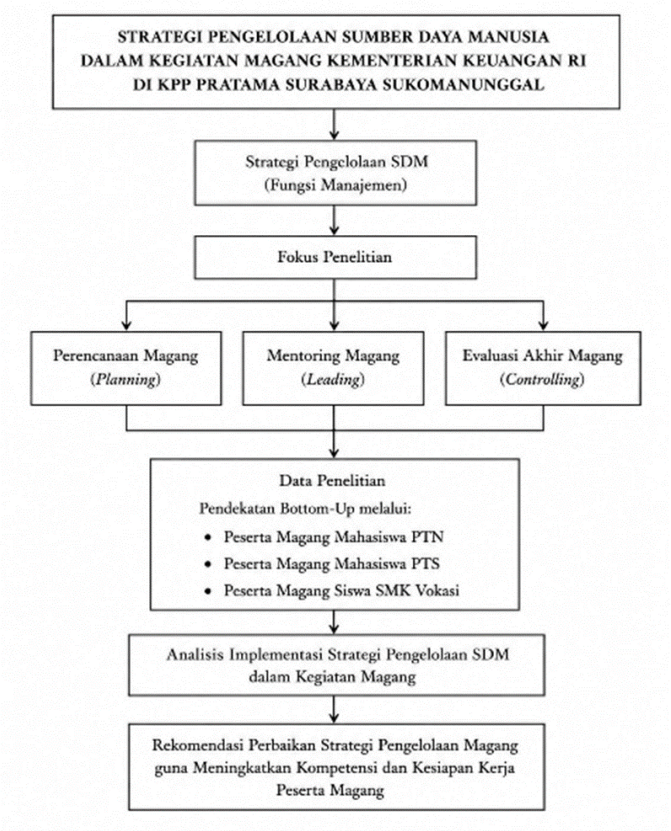
Kode	Status	Asal Institusi
PM-01	Peserta magang	Universitas Negeri Surabaya
PM-02	Peserta magang	Universitas Negeri Surabaya
PM-03	Peserta magang	STIE Mahardhika Surabaya
PM-04	Peserta magang	SMK Pawiyatan Surabaya

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman informan mengenai perencanaan, seleksi, mentoring, pengawasan, evaluasi, dan pengembangan kemampuan. Kedua, observasi partisipatif dilakukan karena peneliti memiliki pengalaman langsung sebagai peserta magang selama kurang lebih tiga bulan. Posisi tersebut memungkinkan pengamatan terhadap aktivitas pelayanan dan administrasi, sekaligus menuntut upaya reflektif untuk menjaga objektivitas. Ketiga, dokumentasi digunakan untuk melengkapi wawancara dan observasi melalui laporan kegiatan, logbook, sertifikat, foto, dan dokumen relevan.

TEKNIK ANALISIS DATA

Pengolahan data menggunakan alur interaktif yang mencakup pemilahan, pengorganisasian, dan pemaknaan data hingga kesimpulan dapat dibentuk. Keterangan dari wawancara, catatan observasi partisipatif, serta dokumen diperiksa dan ditempatkan sesuai fokus kajian. Data yang telah terorganisasi disusun sebagai narasi dan matriks antarinforman. Temuan sementara terus dicocokkan dengan bukti yang ada sebelum kesimpulan akhir ditetapkan.

Alur pemikiran penelitian berangkat dari program magang sebagai bagian dari pengelolaan manusia dalam organisasi. Pengalaman peserta ditelaah pada fase sebelum kegiatan melalui perencanaan dan seleksi, pada fase pelaksanaan melalui mentoring dan pengawasan, serta pada fase akhir melalui evaluasi dan pengembangan kompetensi. Pembacaan dari bawah ke atas tersebut menjadi dasar untuk melihat keterhubungan antarfase dan merumuskan pengelolaan program yang lebih utuh.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian

Kredibilitas temuan diperkuat dengan mencocokkan hasil wawancara terhadap catatan pengamatan partisipatif dan bukti dokumenter. Perbandingan lintas teknik tersebut dimaksudkan agar penafsiran tidak hanya bergantung pada satu bentuk data. Ruang lingkup kajian dibatasi pada suara peserta; pihak mentor, pengelola program, dan pimpinan instansi belum dijadikan informan pembanding.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Gambaran Lingkungan Kerja

Pengamatan lapangan memperlihatkan suasana kerja KPP Pratama Surabaya Sukomanunggal yang formal, teratur, disiplin, dan berfokus pada pelayanan. Persiapan serta koordinasi telah berlangsung sebelum loket pelayanan dibuka. Ritme tersebut

membiasakan peserta untuk datang tepat waktu, menyiapkan pekerjaan lebih awal, dan mengikuti tata perilaku yang berlaku dalam birokrasi.

Tempat Pelayanan Terpadu menjadi salah satu lokasi belajar utama karena di ruang tersebut peserta berinteraksi dengan pegawai dan wajib pajak. Dengan arahan yang diberikan, peserta ikut menangani pekerjaan administratif, penataan dokumen, pemasukan data, dan kegiatan asistensi. Dari keterlibatan itu, peserta memahami bahwa layanan publik memerlukan ketepatan informasi, kesabaran, komunikasi yang mudah dipahami, dan kepatuhan pada prosedur.

Interaksi antara pegawai dan peserta cenderung suportif. Peserta dapat bertanya ketika mengalami kesulitan dan memperoleh penjelasan dari mentor atau staf. Dukungan fasilitas berupa perangkat kerja, jaringan internal, dan sistem pengarsipan juga membantu pelaksanaan tugas. Meskipun demikian, intensitas pendampingan tidak selalu sama karena bergantung pada unit, beban kerja pegawai, serta jenis tugas yang sedang dilaksanakan.

Perencanaan dan Seleksi Peserta Magang

Informan memandang perencanaan kebutuhan peserta dilakukan berdasarkan formasi dan kebutuhan unit kerja. PM-01 menekankan kesesuaian dengan formasi divisi, PM-02 menyebut kebutuhan kantor dan domisili, sedangkan PM-03 menjelaskan adanya penentuan jumlah peserta pada masing-masing divisi termasuk dukungan kegiatan Relawan Pajak. PM-04 menyoroti pentingnya pemahaman awal mengenai perpajakan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penerimaan peserta tidak sepenuhnya bersifat terbuka tanpa batas, tetapi mempertimbangkan kapasitas organisasi dan kesiapan calon peserta.

Kriteria seleksi yang dirasakan peserta meliputi status mahasiswa aktif minimal semester tiga, IPK minimal 3,00, kelengkapan CV, transkrip nilai, serta surat pengantar dari kampus atau sekolah. Domisili dan pemahaman dasar mengenai perpajakan juga dipandang sebagai pertimbangan. Kriteria administratif membantu memastikan kesiapan dasar, sedangkan kesesuaian latar belakang memudahkan penempatan. Dalam perspektif perencanaan sumber daya manusia, praktik tersebut mencerminkan upaya person-job fit antara karakteristik peserta dan tuntutan unit kerja.

Hambatan paling banyak muncul pada tahap pendaftaran dan persaingan masuk. Para informan menyinggung besarnya jumlah pelamar, terbatasnya daya tampung, gangguan pada laman pendaftaran, serta ketidakselarasan beberapa latar pendidikan dengan kebutuhan penempatan. Walaupun intensitas pengalaman tiap informan berbeda, data tersebut menegaskan bahwa mutu platform digital dan keterbukaan informasi kuota turut membentuk pengalaman seleksi.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Perencanaan dan Seleksi

Aspek	Temuan Utama
Dasar kebutuhan	Formasi divisi, kebutuhan unit kerja, kapasitas organisasi, domisili, dan kesiapan peserta.
Kriteria seleksi	Status mahasiswa aktif, IPK minimal 3,00, CV, transkrip, surat pengantar, dan pemahaman awal perpajakan.
Kendala	Jumlah pendaftar tinggi, kuota terbatas, gangguan situs, dan sebagian latar belakang belum sesuai kebutuhan.

Mentoring dan Pengawasan Peserta Magang

Keempat informan menyatakan bahwa pembimbingan diberikan selama pelaksanaan magang. PM-01 menggambarkan pendampingan langsung saat bekerja. PM-02 menerima bimbingan lebih intensif ketika terjadi rotasi divisi atau ketika mengalami kesulitan. PM-

03 menyebut adanya mentor yang memberikan arahan dan bantuan, sedangkan PM-04 memandang monitoring sebagai bagian dari pembimbingan. Pola tersebut menunjukkan bahwa mentoring berlangsung melekat pada pekerjaan, bukan semata-mata melalui sesi pelatihan formal.

Pendampingan diwujudkan melalui penjelasan pekerjaan, pengenalan tata cara, ruang untuk bertanya, serta perbaikan apabila hasil kerja belum tepat. Cara tersebut mempercepat pemahaman peserta terhadap alur kerja sekaligus menekan risiko kesalahan berulang. Koreksi yang diberikan saat pekerjaan berjalan juga menjadi sarana belajar karena peserta segera mengetahui bagian yang harus diperbaiki.

Kontrol pekerjaan dilakukan oleh PIC atau pegawai pada unit penempatan dengan memeriksa logbook, laporan, keluaran pekerjaan, dan kepatuhan terhadap prosedur. Dalam pekerjaan perpajakan, kontrol turut melindungi informasi wajib pajak. Peserta karena itu perlu mengimbangi kemampuan operasional dengan integritas, kewaspadaan, dan pemahaman yang tegas mengenai akses yang diperbolehkan.

Beberapa peserta tetap menemui kesulitan, seperti arahan yang belum memadai pada keadaan tertentu, pekerjaan yang kurang berkaitan dengan bidang studi, dan proses penyesuaian pada awal penempatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengalaman mentoring dapat berbeda menurut beban pegawai, karakter pekerjaan, dan unit penempatan. Fleksibilitas pendampingan bermanfaat, tetapi standar dasar tetap dibutuhkan agar mutu pembelajaran tidak timpang.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Mentoring dan Pengawasan

Aspek	Temuan Utama
Pendampingan	Arahan langsung, penjelasan prosedur, konsultasi, dan bantuan ketika peserta mengalami kesulitan.
Pengawasan	PIC unit, pengecekan logbook dan laporan, pemantauan hasil kerja, serta kepatuhan terhadap SOP.
Kendala	Intensitas arahan berbeda, beberapa tugas tidak selalu sesuai jurusan, dan peserta memerlukan masa adaptasi.

Evaluasi dan Pengembangan Kompetensi

Para informan sama-sama mengenali adanya penilaian, meskipun mereka tidak selalu merasakan bentuk dan keteraturannya dengan cara yang sama. PM-01 mengikuti Focus Group Discussion pada akhir kegiatan bersama mentor dan kepala kantor. PM-02 menyebut tanggung jawab, disiplin, ketepatan waktu, cara bekerja, dan penyelesaian tugas sebagai unsur penilaian. Bagi PM-03, evaluasi berkaitan dengan refleksi atas kinerja, sedangkan PM-04 menyoroti kesempatan peserta menyampaikan tanggapan mengenai program.

Dalam keseharian, penilaian lebih tampak sebagai masukan, arahan, dan pembetulan langsung ketika peserta menyelesaikan pekerjaan. Mekanisme itu memungkinkan kesalahan dikenali lalu dicegah pada tugas berikutnya. Walaupun manfaatnya dirasakan, peserta belum selalu melihatnya sebagai sistem formal yang mempunyai indikator, waktu pelaksanaan, dan catatan hasil. Jarak antara evaluasi yang tersedia dan evaluasi yang dipahami peserta menjadi salah satu hasil penting penelitian.

Manfaat yang dipersepsikan peserta tidak hanya berupa sertifikat, tetapi juga pengetahuan praktis dan masukan dari mentor. Sertifikat mengesahkan penyelesaian program secara administratif, namun belum menjelaskan perkembangan setiap individu. Nilai pembelajaran akan lebih kuat apabila dokumen akhir disertai informasi singkat mengenai kemampuan yang sudah terbentuk dan hal yang masih perlu dikembangkan.

Kemampuan peserta tumbuh ketika mereka menjalankan tugas, belajar secara mandiri, berpindah atau mengenal beberapa pekerjaan, dan berinteraksi dengan pegawai. Perubahan yang dilaporkan meliputi pemahaman prosedur, kecakapan administratif dan digital, komunikasi, kolaborasi, daya adaptasi, ketelitian, dan keyakinan diri. Hasil tersebut konsisten dengan Hatimah dan Febriati (2023) serta Putri et al. (2025), yang memandang magang sebagai ruang penguatan kemampuan teknis sekaligus nonteknis.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Evaluasi dan Pengembangan

Aspek	Temuan Utama
Bentuk evaluasi	FGD, penilaian perilaku dan kinerja, arahan, koreksi langsung, refleksi, dan sertifikat.
Kompetensi	Pengetahuan perpajakan, keterampilan administratif, penggunaan sistem, komunikasi, adaptasi, ketelitian, dan percaya diri.
Catatan	Evaluasi formal belum selalu dirasakan terstruktur dan umpan balik individual masih perlu diperkuat.

Pembahasan

Strategi Perencanaan dan Seleksi

Konsep perencanaan tenaga kerja menjelaskan bahwa kebutuhan organisasi perlu ditetapkan sebelum perekrutan atau penempatan dilakukan (Lailatunnajah, 2019). Pada program magang, perhitungan kebutuhan melampaui jumlah peserta karena juga mencakup ketersediaan pembimbing, sarana kerja, karakter tugas, serta periode kesibukan. Ketepatan pemetaan membantu instansi memberikan pekerjaan yang bernilai belajar tanpa melampaui kapasitas pembinaan.

Jika dilihat dari pengalaman peserta, mutu perencanaan tercermin pada kejelasan tahapan penerimaan, lokasi penempatan, dan pekerjaan awal. Proses seleksi formal menumbuhkan kesan profesional serta tanggung jawab setelah peserta dinyatakan lolos. Pengalaman tersebut akan semakin baik apabila informasi formasi, syarat, jadwal, dan keputusan seleksi tersedia secara konsisten melalui sistem yang mudah digunakan.

Data menunjukkan bahwa perencanaan menjaga keseimbangan antara kapasitas pembimbing, jumlah peserta, kebutuhan unit, dan karakter calon. Dokumen administrasi telah berfungsi sebagai penyaring kesiapan dasar. Meski demikian, keterbukaan mengenai formasi serta kestabilan sistem pendaftaran tetap menentukan apakah proses penerimaan dipandang mudah diakses dan wajar oleh calon peserta.

Keterkaitan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan individu merupakan inti perencanaan sumber daya manusia strategis. Dalam kegiatan magang, kecocokan orang dengan pekerjaan tidak sebatas kesamaan jurusan. Kecocokan juga harus mempertimbangkan kemampuan awal, risiko tugas, tujuan pembelajaran, serta dukungan yang mampu disediakan oleh unit kerja.

Strategi Mentoring dan Pengawasan

Hasil ini searah dengan Mesra (2025), yang menempatkan pemecahan masalah nyata peserta sebagai ciri pendampingan yang efektif. Hubungan komunikasi yang terbuka memperkecil jarak dengan pembimbing dan membuat peserta lebih nyaman meminta penjelasan. Dalam ranah perpajakan, pandangan tersebut berkaitan pula dengan Kartika Sari et al. (2022) mengenai pentingnya komunikasi ketika informasi teknis disampaikan kepada pihak lain.

Pada tingkat strategis, mentoring menjadi jalur perpindahan pengetahuan sekaligus pengenalan nilai dan kebiasaan organisasi. Pembelajaran peserta tidak terbatas pada isi

tugas, tetapi meluas pada ketelitian, cara menghadapi wajib pajak, koordinasi internal, dan perlindungan informasi. Karena itu, keberhasilan mentoring lebih tepat dibaca dari perkembangan cara kerja peserta daripada sekadar banyaknya pekerjaan yang selesai.

Pembelajaran yang melekat pada aktivitas kerja memberi ruang bagi peserta untuk mencoba, menerima koreksi, dan memperbaiki hasil secara langsung. Keunggulan pola ini perlu diseimbangkan dengan orientasi dasar yang seragam. Setiap peserta setidaknya harus memahami sasaran kegiatan, cakupan pekerjaan, kewenangan, etika data, penanggung jawab, dan capaian belajar yang diharapkan sejak awal penempatan.

Pengawasan juga berperan membentuk tanggung jawab, disiplin, dan kehati-hatian, bukan hanya memastikan keluaran pekerjaan benar. Fungsi tersebut sangat relevan ketika peserta bersentuhan dengan informasi wajib pajak. Pengendalian prosedur akan lebih mendidik apabila pembimbing menerangkan alasan setiap pembatasan sehingga peserta tidak sekadar patuh, tetapi memahami risiko dan etika pekerjaannya.

Strategi Evaluasi dan Pengembangan Kompetensi

Cendani et al. (2024) menjelaskan bahwa penilaian selama proses dan penilaian akhir sama-sama diperlukan untuk membaca perkembangan kompetensi. Pada data penelitian ini, koreksi pekerjaan membuat evaluasi selama proses lebih mudah dikenali, sedangkan hasil evaluasi akhir belum selalu disampaikan secara terbuka dan seragam. Percakapan penutup dapat menjembatani pengalaman harian dengan refleksi atas kemampuan yang terbentuk.

Penilaian program perlu memanfaatkan suara peserta sebagai bahan perbaikan, tidak hanya mengukur kinerja mereka. Informasi mengenai pendaftaran, ketepatan penempatan, mutu pendampingan, rotasi pekerjaan, dan kejelasan umpan balik dapat digunakan untuk menata pelaksanaan berikutnya. Dengan orientasi tersebut, evaluasi mencakup peserta sekaligus kualitas desain pengalaman belajar yang disediakan instansi.

Evaluasi formatif tampak lebih kuat melalui arahan dan koreksi selama pelaksanaan tugas, sedangkan evaluasi sumatif belum selalu dirasakan peserta sebagai mekanisme yang seragam dan terdokumentasi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan evaluasi formal belum otomatis membuat peserta memahami hasil penilaiannya. Sesi akhir yang menyampaikan kekuatan, area perbaikan, dan capaian kompetensi akan membuat manfaat program lebih terukur.

Kompetensi terbentuk melalui pekerjaan nyata, pembelajaran mandiri, variasi tugas, dan hubungan kerja dengan pegawai. Hal ini mendukung temuan terdahulu mengenai kontribusi magang bagi hard skills dan soft skills. Pada konteks KPP, manfaat yang terlihat meliputi keterampilan administrasi, penggunaan sistem, komunikasi, penyesuaian diri, ketelitian, kedisiplinan, integritas, dan keberanian bekerja.

Sintesis Strategi Pengelolaan Peserta Magang

Temuan membentuk satu rangkaian pengelolaan: seleksi dan perencanaan menentukan peserta serta penempatannya; mentoring dan pengawasan memengaruhi mutu proses belajar; sedangkan evaluasi menerjemahkan pengalaman menjadi perkembangan kompetensi dan masukan program. Hasil pada satu fase bergantung pada mutu fase lainnya.

Ketepatan seleksi belum cukup apabila peserta memasuki unit tanpa bimbingan. Demikian pula, pendampingan yang baik sulit dinilai keberhasilannya tanpa refleksi akhir dan bukti capaian. Penilaian pun kehilangan dasar apabila tujuan serta indikator tidak dibangun sejak awal. Hubungan tersebut menempatkan pengelolaan magang sebagai siklus yang berkelanjutan, bukan sekumpulan administrasi yang berdiri sendiri.

Dalam kajian sumber daya manusia strategis, peserta dapat diposisikan sebagai modal manusia dengan masa keterlibatan terbatas, tetapi tetap memiliki ruang untuk

berkembang dan menyumbang. Kontribusi terhadap instansi dapat berjalan bersama pembelajaran ketika tugas yang diberikan nyata, batas aksesnya tegas, mentor tersedia, dan kesalahan dapat diperbaiki melalui bimbingan.

Nilai pembeda penelitian terletak pada penggunaan pengalaman peserta untuk membaca efektivitas implementasi. Prosedur seleksi, penunjukan mentor, logbook, atau formulir penilaian mungkin tersedia secara formal. Namun, dampaknya baru nyata apabila mekanisme tersebut dapat dipahami dan membantu proses belajar peserta. Perspektif bottom-up dengan demikian membantu menemukan celah antara rancangan program dan pengalaman lapangan.

Data tidak mengarah pada kesimpulan bahwa evaluasi sama sekali tidak tersedia. Penilaian justru muncul melalui FGD, pemantauan perilaku, pembetulan pekerjaan, refleksi peserta, dan penerbitan sertifikat. Area yang masih dapat ditingkatkan ialah keseragaman, keterbukaan hasil, dan umpan balik yang disesuaikan dengan masing-masing peserta. Penegasan ini mencegah temuan disalahartikan sebagai penolakan terhadap sistem yang telah dijalankan instansi.

Tabel 5. Sintesis Strategi Pengelolaan Peserta Magang

Dimensi	Temuan	Implikasi Perbaikan
Perencanaan dan seleksi	Berbasis kebutuhan unit, formasi, dan kualifikasi peserta.	Informasi formasi lebih jelas serta sistem pendaftaran yang andal.
Mentoring dan pengawasan	Pendampingan langsung, PIC, konsultasi, logbook, koreksi, dan kepatuhan SOP.	Standar orientasi dan target pembelajaran minimum pada setiap unit.
Evaluasi dan pengembangan	FGD, penilaian perilaku, koreksi, refleksi, pengalaman kerja, dan sertifikat.	Evaluasi akhir serta umpan balik individual yang lebih terstruktur.

Implikasi Pengelolaan Program Magang

Temuan penelitian mengisyaratkan bahwa mutu program tidak seharusnya hanya diukur dari terpenuhinya kuota atau terselesaikannya masa penempatan. Ukuran yang lebih bermakna ialah keterhubungan antara kebutuhan unit, tugas yang diberikan, dukungan mentor, dan perubahan kemampuan peserta. Apabila keempat unsur tersebut dicatat sejak awal, instansi dapat membedakan pekerjaan yang sekadar membantu operasional dari pekerjaan yang sekaligus memberikan nilai belajar.

Pada tahap awal, formulir kebutuhan peserta dapat memuat jenis pekerjaan, kompetensi dasar, risiko akses data, PIC, dan keluaran belajar. Informasi tersebut membantu pengelola menentukan jumlah penerimaan secara realistis serta memberikan gambaran penempatan kepada calon peserta. Langkah ini juga dapat mengurangi ketidakcocokan karena keputusan seleksi tidak hanya berpusat pada berkas akademik, melainkan mempertimbangkan kebutuhan pembinaan di unit kerja.

Selama pelaksanaan, logbook dapat dikembangkan dari catatan aktivitas menjadi alat dialog antara peserta dan pembimbing. Catatan singkat mengenai pekerjaan, kesulitan, koreksi, dan kemampuan yang dipelajari akan membuat proses pengawasan lebih informatif. Bagi mentor, catatan tersebut memudahkan pemantauan tanpa harus membentuk prosedur baru yang rumit; bagi peserta, logbook membantu menghubungkan pengalaman harian dengan perkembangan kompetensi.

Pada akhir program, evaluasi sebaiknya menutup siklus pengelolaan dengan mempertemukan penilaian mentor dan refleksi peserta. Umpan balik dapat disampaikan

secara singkat, tetapi perlu menyebut capaian, kekuatan, dan area pengembangan. Hasilnya kemudian dapat menjadi masukan untuk penentuan formasi, orientasi, dan pola mentoring pada periode berikutnya. Dengan cara ini, pengalaman satu angkatan tidak berhenti sebagai kegiatan administratif, tetapi menjadi sumber pembelajaran organisasi.

KESIMPULAN

1. Tahap perencanaan dan seleksi telah menyiapkan landasan pelaksanaan program melalui pemetaan kebutuhan unit, pembagian formasi, pemeriksaan kelengkapan, dan penilaian kesiapan calon. Peserta masih menemukan hambatan berupa persaingan yang tinggi, daya tampung terbatas, masalah pada situs pendaftaran, serta ketidakselarasan sebagian latar pendidikan dengan kebutuhan pekerjaan.
2. Mentoring dan pengawasan menjadi sarana utama pembelajaran selama penempatan. Peserta dibantu melalui penjelasan, konsultasi, pemantauan catatan kegiatan, dan koreksi pekerjaan. Pengawasan lebih banyak hadir sebagai bimbingan yang menyatu dengan aktivitas kerja sehingga peserta dapat memahami prosedur, menyesuaikan diri, dan memperbaiki hasil.
3. Pengembangan peserta terutama dirasakan melalui pengalaman kerja dan tanggapan langsung dari pembimbing. Penilaian juga ditemukan dalam bentuk FGD, pengamatan perilaku serta kinerja, refleksi, dan sertifikat. Namun, penyampaian umpan balik per individu belum selalu memiliki bentuk yang seragam. Kompetensi yang tumbuh meliputi pengetahuan, administrasi, adaptasi, komunikasi, ketelitian, disiplin, integritas, dan kepercayaan diri.
4. Secara umum, program telah memberi pengalaman belajar yang membantu peserta mempersiapkan diri untuk bekerja. Dampaknya dapat diperkuat dengan menghubungkan perencanaan, mentoring, dan evaluasi ke dalam satu siklus yang konsisten, transparan, serta mudah dipahami sejak peserta diterima sampai kegiatan berakhir.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, F., et al. (2024). Metode penelitian kualitatif dan ragamnya, 1(1), 54.

Ahmad Muktamar, D., et al. (2024). Prinsip-prinsip manajemen.

Annasthasya, D., Alfindoria, I., Rahayu, S., & Khair, O. I. (2025). Metodologi penelitian kualitatif: Tinjauan literatur dalam konteks pendidikan. Jurnal Ilmiah Multidisipin, 3(7), 423–429. https://doi.org/10.60126/jim.v3i7.1070

Cendani, T., Arianto, F., & Kholidya, C. (2024). Hubungan magang dengan peningkatan kompetensi siswa sekolah menengah kejuruan: Evaluasi model formatif sumatif, 14(2). https://doi.org/10.23887/jpepi.v14i2.3976

Cut Millisa, Matriadi Faisal, Yanita, & Maisyura. (2024). Determinasi kesiapan kerja mahasiswa Ilmu Komunikasi Universitas Malikussaleh: Peran pengalaman magang, kompetensi, dan perencanaan karir. https://lenteranusa.id/

Emmywati. (2026). Manajemen SDM di era digital. Cipta Media Nusantara.

Hatimah, K., & Febriati, F. (2023). The implementation of Magang Merdeka program in improving students' soft skills and hard skills. Indonesian Journal of Educational Technology, 2(1).

Kartika Sari, A., et al. (2022). Komunikasi interpersonal relawan pajak dan wajib pajak orang pribadi melayani pelaporan SPT via e-Filing. https://doi.org/10.46757/demand.v4i1.188

Kemendikbudristek. (2024). Buku panduan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka 2024.

Lailatunnajah, L. (2019). Strategic human resource planning and staffing. In Strategic Human Resource Management (Vol. 3, No. 2, pp. 157–204). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108687058.007

Mesra, R. (2025). Model pendampingan dosen pembimbing lapangan dalam mengatasi tantangan

yang dihadapi pada program MBKM di SD GMIM Tonsea Lama. Naluri Edukasi: Jurnal Pendidikan, 2, 131–143.

Ningsih, S. K., Toda, H., & Rihi, D. W. (2025). Persepsi mahasiswa terhadap pelaksanaan Magang Merdeka Belajar Kampus Merdeka pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Nusa Cendana Kupang. Journal Education and Government Wiyata, 3(1).

Pola Anto, R., et al. (2024). Metode penelitian kualitatif: Teori dan penerapannya.

Putri, A. A., Addiniyah, L., Zharifah, N., Syahidah, N., & Asari, A. H. (2025). Evaluasi program MBKM sebagai upaya peningkatan kompetensi profesional mahasiswa. https://jmi.rivierapublishing.id/index.php/rp

Rachman, M. (2023). Manajemen sumber daya manusia.

Safarudin Rizal, Zulfamanna, Kustati Martin, & Sepriyanti Nana. (2023). Penelitian kualitatif.

Waruwu, M. (2024). Pendekatan penelitian kualitatif: Konsep, prosedur, kelebihan dan peran di bidang pendidikan. https://afeksi.id/jurnal/index.php/afeksi/

Zam Zam Hariro, A., Melani Purba, H., Ulkhaira, N., Rahmadani Harahap, N., & Ramadhani, T. (2024). Teori-teori manajemen dan prinsip-prinsip dasarnya. http://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/mudabbir