

## **Analisis Kompetensi, Produktivitas Kerja, dan Kinerja Pegawai pada Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah Karawang**

<sup>1</sup>Lilis Fitriyani, <sup>2</sup>Aji Tuhagana\*, <sup>3</sup>Zenita Apriani

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Buana Perjuangan Karawang

<sup>1</sup>mn20.lilisfitriyani@mhs.ubpkarawang.ac.id, <sup>2</sup>aji.tuhagana@ubpkarawang.ac.id\*,  
<sup>3</sup>zenita@ubpkarawang.ac.id

### **ABSTRACT**

*This research aims to find out and understand the results of competency analysis, work productivity and employee performance at the P3DW Karawang Office. This research uses qualitative methods with a descriptive approach, and data is collected through interviews, observation and documentation. The research results show that employee competency at the P3DW Karawang Office is good, but special training and providing equal development opportunities for all employees are still needed to improve their skills. Employee work productivity is considered quite good, supported by effective communication and cooperation with superiors. However, this research also found that several facilities and infrastructure in the office were still inadequate. Therefore, it is necessary to make efforts to improve facilities and develop human resources more intensively to ensure employee performance can continue to improve and support the achievement of organizational goals.*

**Keywords:** *Performance, Competence and Work Productivity*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami hasil dari analisis kompetensi, produktivitas kerja, dan kinerja pegawai di Kantor P3DW Karawang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, dan data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di Kantor P3DW Karawang sudah baik, namun masih diperlukan pelatihan khusus dan pemberian kesempatan pengembangan secara merata bagi semua pegawai untuk meningkatkan keterampilan mereka. Produktivitas kerja pegawai dinilai cukup baik, didukung oleh komunikasi yang efektif dan kerja sama dengan atasan. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa beberapa sarana dan prasarana di kantor tersebut masih belum memadai. Oleh karena itu, perlu adanya upaya peningkatan fasilitas dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih intensif untuk memastikan kinerja pegawai dapat terus meningkat dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

**Kata Kunci:** Kinerja, Kompetensi dan Produktivitas kerja

### **PENDAHULUAN**

Dalam perkembangan bisnis saat ini, terdapat perusahaan-perusahaan di sektor industri, komersial dan jasa akan berusaha keras untuk hal ini memperkuat dan mengoptimalkan sumber daya perusahaan agar kelangsungan operasional

perusahaan lancar dan mencapai tujuan yang telah ditentukan dan mempertahankan kesinambungan hidup dalam situasi sulit di perusahaan. Pentingnya memperhatikan sumber daya manusia harus diakui khusus bagi perusahaan, mengingat ketatnya persaingan yang terjadi saat ini perusahaan dapat bekerja lebih efektif, efisien dan produktif. Menurut Noe et al., dalam (Kusumayorko 2021:10) menegaskan pentingnya keberadaan sumber daya manusia sebagai faktor utama yang memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan/organisasi di tengah persaingan bisnis yang semakin sengit di era global.

Pusat pengelolaan pendapatan daerah wilayah Karawang atau di kenal dengan Sistem (SAMSAT) yaitu Administrasi Manunggal Satu Atap, merupakan badan pemerintah yang dikenal dengan konsep "*on roof system*" dan sistem manajemen yang diciptakan untuk memudahkan dan meningkatkan efisiensi dan kecepatan dalam memberikan layanan kepada masyarakat. kegiatannya dilaksanakan di dalam suatu gedung. (SAMSAT) merupakan badan pemerintah yang memiliki dalam mengurus anggur jawab dalam mengurus dokumen dan kepemilikan kendaraan bermotor atau sebagai pembayaran STNK diperbarui secara tahunan dan juga dalam jangka lima tahun. Dalam proses pemungutannya, hal tersebut dilakukan di kantor bersama dengan SAMSAT. Kantor SAMSAT bersama ini terdiri dari tiga lembaga pemerintah: Departemen Pembangunan Daerah, Departemen Kepolisian Negara Republik Indonesia, dan PT.(Persero) Asuransi Kerugian Jasa Raharja. Adapun Pajak kendaraan bermotor merupakan bagian dari pajak provinsi yang termasuk dalam kategori pajak daerah. Sesuai dengan Pasal 1 angka 12 dan 13 UU No. 28 Tahun 2009, pajak tersebut adalah pajak yang dikenakan atas kepemilikan dan/atau penguasaan kendaraan bermotor. Hal ini juga dijelaskan dalam Pasal 1 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak dan Retribusi Daerah.

Kompetensi dalam organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan kemampuan bersaing di lingkungan bisnis pengembangan dan pengelolaan kompetensi bagian dari strategi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Jika terjadi masalah pada kompetensi misalnya kurangnya keterampilan atau minat yang sesuai dalam menjalankan pekerjaannya maka dapat menimbulkan kinerja yang menurun. Menurut Saherti dalam (Husmiati 2020:24) Kompetensi merupakan kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan untuk melaksanakan tugas-tugas. Rendahnya kualitas dan kinerja pegawai disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu kurangnya kualifikasi pengetahuan dan keterampilan pegawai yang dimiliki (Rusby et al.,2020).

Berdasarkan wawancara awal dengan Bapak Rian selaku pimpinan atau kepala pusat P3DW Karawang mengungkapkan bahwa Kantor P3DW Karawang, khususnya di bagian Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), menghadapi keterbatasan jumlah pegawai. Keterbatasan ini menimbulkan masalah dalam hal kompetensi, karena ketika pegawai diikutsertakan dalam pelatihan atau diklat, pimpinan harus mencari pengganti untuk menempati posisi kerja yang ditinggalkan sementara. Oleh karena itu, pimpinan memutuskan untuk mengikutsertakan pegawai ASN (Aparatur

Sipil Negara) dalam diklat. Namun, langkah ini menyebabkan kekecewaan dan perlakuan kurang adil terhadap pegawai Non-ASN, yang merasa tidak mendapatkan kesempatan yang sama untuk pengembangan diri. Dampak dari keputusan ini berpengaruh pada kinerja pegawai, karena rasa ketidakadilan dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja di antara pegawai Non-ASN. Dan juga di mana atasan menempatkan mereka pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan yang dimiliki. Akibatnya, pegawai kurang mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

**Tabel 1. Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Karawang Tahun 2019 s.d 2022**

Tahun	Target	Realisasi	%
2019	1,359,135,747,661.00	1,356,319,882,910.00	99,79
2020	1,077,673,997,195.00	1,303,353,416,438.35	120,94
2021	1,427,192,019,181.00	1,651,651,291,828.00	115,73
2022	1.621,701,974,641.00	1,579,251,971,883.00	97,38

(Sumber: Lakip bapenda,2022)

Produktivitas kerja dalam organisasi sangat penting dan mengacu pada seberapa efisien organisasi dalam menghasilkan *output* atau hasil yang diinginkan karena jika produktivitas kerja baik maka dapat mempengaruhi kinerja yang unggul dan kemajuan secara keseluruhan dan sebaliknya jika produktivitas kurang baik maka kesulitan mencapai target yang di telah ditetapkan dan dapat menyebabkan kinerja yang rendah. Produktivitas berarti membandingkan hasil yang diperoleh dengan jumlah tenaga dalam periode tertentu. Untuk peningkatan produktivitas pegawai memerlukan keberadaan kemampuan, keterikatan dengan organisasi dan kepatuhan dalam menjalankan tugas-tugasnya (Yakin et al.,2022).

Pegawai selalu berusaha untuk meningkatkan pencapaian hasil kerja dengan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Dari hasil observasi awal bahwa upaya ini belum berjalan secara maksimal karena pegawai mengalami beberapa kendala pada sarana dan prasarana seperti pada peralatan dan fasilitas teknologi belum memadai dan prasarana di kantor P3DW Karawang masih kurang nyaman bagi pegawai yang bekerja sehingga menurunkan kenyamanan dan produktivitas kerja pegawai. Terdapat hasil penelitian sebelumnya Harizunnisa dan Diwanti (2018) kompetensi yang terdiri atas unsur pengetahuan, keterampilan dan sikap saling berkaitan satu dengan lainnya dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian Hidayat (2021) Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang artinya kompetensi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pada penelitian sebelumnya Budi (2022) produktivitas dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan maka semakin tinggi juga hasil kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi dan produktivitas kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pusat

Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah Karawang. Berdasarkan permasalahan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang mengenai “**Analisis Kompetensi, Produktivitas Kerja, dan Kinerja Pegawai Pada Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah Karawang**”.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:3-4) Manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk mengatasi dan mengelola masalah manusia. Menurut Kasmir (2016:25) berpendapat manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah Proses pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, karir, keselamatan, kesehatan SDM dan retensi pekerjaan hubungan sampai akhir masa kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan penting untuk memenuhi kebutuhan individu, mulai dari ketenagakerjaan hingga pensiun.

### Kompetensi

Menurut Wibowo dalam (Husmiati 2020:24) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Muhaimin dalam (Sugiyanti 2022:5) Kompetensi adalah serangkaian tindakan cerdas yang bertanggung jawab yang harus dimiliki seseorang agar dianggap mampu menjalankan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu.

Kompetensi dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan yang memungkinkan seseorang untuk berhasil dalam suatu bidang atau pekerjaan tertentu.

Menurut Edison et al. dalam (Lina saptaria et al., 2022:30) Adapun dimensi dan indikator kompetensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*) Mencakup pemahaman yang diperoleh melalui pendidikan formal, pelatihan atau kursus yang relevan dengan bidang pekerjaan seseorang ini termasuk antara lain: memiliki pengetahuan yang mendukung tugas-tugas pekerjaan dan motivasi atau kemauan untuk terus meningkatkan pengetahuan tersebut.
2. Keahlian (*skill*), Selain Keahlian yang memadai dalam bidang pekerjaannya, seorang pegawai juga harus mampu menangani tugas dengan cermat dan detail. Di samping itu, kemampuan untuk memecahkan masalah dengan cepat dan efisien, serta memiliki keterampilan teknis yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.
3. Sikap (*attitude*), Menghormati etika organisasi dan menunjukkan sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak adalah hal yang tak terpisahkan dari tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan baik.

Memiliki inisiatif untuk membantu rekan kerja, bersikap ramah dan sopan dalam menanggapi setiap keluhan pelanggan ini adalah bagian penting bagi usaha jasa atau pelayanan hal ini juga mempengaruhi citra perusahaan atau reputasi organisasi secara keseluruhan

### **Produktivitas Kerja**

Tohardi dalam (Sutrisno 2016:100) Produktivitas kerja adalah mentalitas yang bertujuan untuk meningkatkan apa yang sudah ada. Ini menunjukkan keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya dan akan dapat melakukannya lebih baik lagi di masa depan. Nawawi dan Kartini Hadari (2018:305) Menggambarkan bahwa produktivitas kerja seseorang sebenarnya mencerminkan dedikasi, kesetiaan, kedisiplinan, dan metode kerja yang diterapkan saat menghadapi tugas dan beban kerjanya.

Produktivitas dapat didefinisikan bahwa produktivitas kerja adalah ukuran efisiensi yang dinyatakan sebagai hasil pekerjaan yang di capai di dibandingkan dengan jumlah usaha dan waktu yang di keluarkan tenaga kerja.

Menurut Syamsul Bahri (2021:16) Adapun dimensi produktivitas kerja dalam produktivitas kerja adalah:

1. Dukungan top manajemen
  - a. Perhatian atasan
  - b. Kepercayaan
  - c. Masalah organisasi
  - d. Kemampuan merumuskan strategi kegiatan
2. Dukungan struktur organisasi
  - a. Memiliki misi organisasi yang jelas
  - b. Potensi kerja
  - c. Pengetahuan dan wawasan
  - d. Sarana dan prasarana penunjang kerja
3. Menciptakan iklim kondusif
  - a. Lingkungan kerja yang baik
  - b. Kemampuan komunikasi
  - c. Keterlibatan dalam organisasi
  - d. Taat dan disiplin
4. Teknik produktivitas
  - a. Kemampuan menerapkan teknik pekerjaan
  - b. Kemampuan memanfaatkan teknologi
  - c. Kemampuan menyusun program teknis
5. Implementasi program
  - a. Ketepatan menyelesaikan pekerjaan
  - b. Kemampuan mengembangkan program
  - c. Menyusun/membuat program pembinaan teknis

### **Kinerja**

Menurut Bernardin (2001:143) dalam (Tuhagana et al.,2020), Kinerja

adalah catatan tentang apa yang telah dicapai dalam melakukan tugas tertentu selama periode waktu yang ditentukan. Kinerja adalah pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh seseorang pegawai dalam jangka waktu tertentu. (Sungkono & Tuhagana, 2020). Menurut Mangkunegara (2016:9) dalam (Wanta et al.,2023) kinerja dapat merupakan hasil kerja seseorang baik dari segi mutu maupun jumlahnya di saat menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil atau prestasi yang dicapai oleh seseorang, tim atau organisasi dalam melaksanakan tugas atau mencapai tujuan tertentu.

Menurut Mangkunegara dalam (Sinaga 2023:38) Terdapat dimensi dan indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas kerja

Menampilkan kerapihan, ketelitian, serta keterkaitan hasil kerja dan jumlah pekerjaan tanpa mengesampingkan jumlahnya. Melakukan pekerjaan kualitas kerja yang baik dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam menyelesaikan tugas, yang berpotensi memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan.

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Keterkaitan hasil kerja

2. Kuantitas kerja

Menampilkan banyaknya pelaksanaan berbagai pekerjaan dilaksanakan dalam waktu bersamaan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

3. Tanggung jawab

Menampilkan tingkat keterlibatan pegawai dalam menerima dan menjalankan tugasnya serta mempertanggung jawabkan atas hasil kerja, penggunaan sarana prasarana dan perilaku kerja sehari-hari

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

4. Kerja sama

Keterbukaan pegawai untuk terlibat dalam kolaborasi dengan rekan kerja secara lintas hierarki dan lintas fungsi, baik dalam maupun di luar lingkup tugasnya dengan tujuan meningkatkan kualitas hasil kerja.

- a. Jalinan kerja sama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Keinginan inisiatif dari pegawai perusahaan untuk mengambil langkah awal dalam menyelesaikan tugas dan menangani masalah yang ada tanpa menunggu arahan dari atasan atau menunjukkan adanya rasa tanggung

jawab terhadap tugas yang merupakan bagian dari kewajiban seorang pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu. Bertujuan untuk memahami secara mendalam keterkaitan antara kompetensi, produktivitas kerja dan kinerja pegawai. Menurut Creswell, J.W (Dalam Hermawan dan Amirullah 2021:30) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah wilayah Karawang (P3DW) atau di kenal dengan (SAMSAT) yang berada di Jln. Jendral Ahmad Yani No. 98, Nagasari, Kec. Karwang Barat, Jawa Barat. Partisipasi dalam penelitian ini yaitu Kepala pusat, Kasubag Tata Usaha dan beberapa pegawai. Penelitian dilakukan pada bulan Oktober. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data terdiri dari beberapa langkah, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validasi data menggunakan triangulasi sumber dari hasil wawancara dengan pegawai. Jumlah informan dalam penelitian ini adalah 5 orang, yang terdiri dari ; Informan 1 (kepala pusat cabang) sebagai informan utama, informan 2 (Kasubag tata usaha) sebagai informan kunci, informan 3 (Pelayanan), informan 4 (Layanan informasi), informan 5 (Alih media arsip) sebagai informan tambahan. Sumber data dari penelitian ini diperoleh dari data primer yang berasal dari sumber pertama di lokasi atau objek penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dengan pegawai Kantor P3DW Karawang dan data sekunder diperoleh dari sumber literatur seperti buku dan penelitian terdahulu.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Hasil dari penelitian kualitatif ini di dapat dengan menggunakan metode observasi, wawancara terstruktur dan dokumentasi untuk lokasi penelitian di lakukan pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah Karawang. Penelitian ini terdapat 5 informan yaitu Kepala pusat, Kasubag tata usaha dan 3 pegawai lainnya. Penulis melakukan penelitian dengan validasi data berupa triangulasi sumber untuk menjelaskan cara uji kredibilitas data atau validitas kepercayaan terhadap hasil data penelitian. Adapun hasil dari penelitian dari wawancara yang dilakukan dengan dimensi dan indikator pada variabel yang diteliti yaitu sebagai berikut:

1. Kompetensi

- a) Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu semua pegawai harus memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal atau dari

pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung yang menunjukkan bahwa pengetahuan pegawai di kantor P3DW Karawang dalam melaksanakan pekerjaan sudah baik dengan memahami peran dan tanggung jawab serta mengikuti SOP yang telah ditetapkan. Selain itu, pegawai secara konsisten menerima arahan dan bimbingan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif. Selain itu metode untuk meningkatkan pengetahuan dengan menyelenggarakan diklat yang dilaksanakan sesuai kebutuhan meskipun tidak dilaksanakan secara berkala namun pelaksanaan diklat ini hanya terbuka oleh pegawai ASN sementara pegawai Non ASN tidak berpartisipasi. Namun demikian upaya dengan memberikan bimbingan dan arahan dari atasan kepada semua pegawai tetap dilakukan secara konsisten dengan tujuan meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Meskipun semua pegawai menunjukkan keinginan untuk meningkatkan pengetahuannya di Kantor P3DW Karawang tidak menyediakan pelatihan khusus karena dengan adanya kuantitas pegawai yang terbatas dapat mengakibatkan adanya ketidaksetaraan dan tidak merata dalam memberikan kesempatan pengembangan yang dimana dalam situasi ini atasan perlu memilih dan memprioritaskan pegawai ASN untuk mendapatkan peluang pengembangan lebih lanjut.

- b) Keahlian (*skill*) yaitu Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung yang menunjukkan bahwa pegawai di Kantor P3DW Karawang tidak harus memiliki keahlian khusus yang sesuai dengan bidang pekerjaannya, melainkan cukup paham dalam melaksanakan pekerjaan dan menggunakan sarana dan prasarana. Meskipun belum memiliki keahlian khusus pegawai tetap dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan adanya sarana dan prasarana kerja, pengawasan atau *monitoring* dari masing-masing kepala divisi dan kerja sama tim juga sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- c) Sikap (*attitude*) yaitu menjunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung yang menunjukkan bahwa pegawai di Kantor P3DW Karawang sangat mendorong adanya sikap inisiatif untuk saling membantu di antara rekan kerja, pegawai percaya dengan adanya bekerja sama dan saling mendukung dapat memberikan pelayanan yang baik. Selain itu pegawai memperhatikan sikap positif seperti ramah dan sopan di saat melakukan pekerjaan, terhadap atasan, rekan kerja dan pewajib pajak, Selain itu juga pegawai di Kantor P3DW Karawang meyakini bahwa menerapkan sikap positif mencerminkan komitmen pegawai terhadap efisiensi dan kualitas pelayanan yang

diberikan.

2. Produktivitas Kerja

- a) Dukungan top manajemen yaitu pendukung utama untuk keberhasilan suatu instansi dengan dukungan ini dapat memberikan arah yang jelas. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung yang menunjukkan bahwa atasan memberikan dukungan kepada pegawai dengan menjaga komunikasi yang baik, memotivasi, mengapresiasi pencapaian. Atasan juga terbuka terhadap ide-ide inovatif, proaktif dalam memenuhi kebutuhan pegawai, dan memberikan arahan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dengan memberikan ruang bagi ide kreatif dan memperhatikan kebutuhan pegawai salah satunya menyediakan makan siang di jam istirahat.
- b) Dukungan struktur organisasi yaitu cara dimana susunan dan aturan dalam instansi mendukung tujuan dan kinerja perusahaan atau instansi. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung yang menunjukkan bahwa Kantor P3DW Karawang memiliki misi yang jelas dan fokus pada pelayanan publik yang efisien dan berkualitas dalam pengelolaan administrasi pajak dan kendaraan bermotor hal ini membantu semua pegawai untuk bekerja seiring arah yang sama dan fokus dalam mencapai tujuan instansi. Pegawai merasa kantor P3DW Karawang memberikan dukungan dalam mengoptimalkan potensi kerja pegawai dengan memberikan tugas yang jelas dan memudahkan koordinasi antar tim. Meskipun demikian di Kantor P3DW Karawang masih memiliki kekurangan dalam mendukung peningkatan pengetahuan dan wawasan pegawai. Selain itu keberadaan sarana dan prasarana penunjang kerja pada kantor P3DW Karawang masih belum memadai, pada peralatan dan fasilitas teknologi, prasarana di kantor P3DW Karawang masih kurang nyaman bagi pegawai yang bekerja. Diantaranya, ditemukan beberapa fasilitas yang tidak terlalu berfungsi, terkadang jaringan koneksi yang tiba-tiba tidak stabil dan beberapa peralatan kerja yang rusak dan perlu diperbaiki.
- c) Menciptakan iklim kondusif yaitu kondusif merujuk pada lingkungan yang mendukung kesejahteraan dan produktivitas kerja pegawai. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja Kantor P3DW Karawang mengenai kemampuan komunikasi antara atasan dan pegawai sudah jelas dan terbuka adanya motivasi dan kerja sama selain itu, mendorong keterlibatan organisasi dalam berbagai kegiatan sosial dan agama untuk memperkuat hubungan sesama pegawai. Namun demikian pada kedisiplinan masih terdapat pegawai yang melanggar peraturan dan kurang disiplin, meskipun sebagian besar sudah mematuhi.
- d) Teknik-teknik produktivitas yaitu merupakan metode atau pendekatan

khusus yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan hasil kerja. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung yang menunjukkan bahwa dengan menerapkan metode kerja berbasis SOP yang terstruktur dengan mengevaluasi keefektifan dan relevan dalam mendukung pelayanan masyarakat selain itu pegawai menggunakan metode *time blocking*, di mana pegawai mengatur jadwal harian dengan membagi waktu untuk berbagai tugas dan aktivitas serta meningkatkan fokus dan kerja sama. Tidak hanya itu pegawai di Kantor P3DW menggunakan teknologi modern seperti komputer dan sistem manajemen elektronik untuk memonitor kegiatan dan mengelola dokumen secara efisien. Dan juga mengimplementasikan teknologi komputerisasi dan aplikasi *mobile* untuk mempercepat pembayaran pajak dan memanfaatkan media sosial untuk memberikan informasi yang akurat.

- e) Implementasi program yaitu merupakan langkah-langkah konkret yang di ambil untuk menerapkan dan menjalankan suatu program atau proyek. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung bahwa ketepatan dalam menyelesaikan suatu program dengan menunjukkan komitmen untuk menjaga ketepatan waktu, mengimplementasikan strategi yang efektif dan bekerja sama serta tanggung jawab dengan mengikuti prosedur yang ada. Selain itu, untuk keterlibatan menyusun atau membuat program teknis hanya terdapat sebagian pegawai yang terlibat sementara pegawai yang lainnya bertanggung jawab untuk mengimplementasikan program tersebut sesuai dengan arahan yang telah ditetapkan.
3. Kinerja
- a) Kuantitas Kerja yaitu banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung yang menunjukkan bahwa kuantitas pegawai di Kantor P3DW Karawang dalam memenuhi target masih belum sepenuhnya optimal karena bagaimana beban kerja yang diberikan dan terkadang ada kendala pada alat yang digunakan. Meskipun demikian, pegawai tetap berusaha untuk optimal dalam bekerja. Adapun pekerjaan yang diberikan kepada pegawai sudah sesuai dengan kemampuan pegawai dengan adanya bimbingan serta kerja sama membantu menangani pekerjaan dengan efektif.
  - b) Kualitas Kerja yaitu menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung yang menunjukkan bahwa kerapihan penampilan, kebersihan dan keteraturan sangat penting karena ini mencerminkan profesionalisme dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Selain itu ketelitian pegawai dalam bekerja

masih perlu ditingkatkan lagi, karena faktor kurang fokus dan kurang teliti dalam bekerja namun sesama pegawai saling mengingatkan untuk tetap fokus dan berhati-hati. Meskipun demikian, pegawai tetap bertanggung jawab atas kurang kesalahannya dan juga untuk hasil kerja yang diperoleh di nilai sudah baik.

- c) Tanggung jawab yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan dan mempertanggung jawabkan hasil kerja. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung bahwa tanggung jawab dalam pengambilan keputusan mengenai kendala di saat bekerja dengan fokus untuk menemukan akar permasalahan sebelum mencari solusi, serta berkoordinasi dengan atasan dan rekan kerja untuk mencapai langkah yang tepat dan sesuai. Selain itu, mengenai tanggung jawab jika hasil kerja tidak mencapai yang ditentukan dengan menunjukkan kesadaran untuk mengidentifikasi penyebab ketidakcapaian hasil kerja dan berkomitmen untuk mencari solusi yang tepat untuk meningkatkan kualitas kerja.
- d) Kerja sama yaitu kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung yang menunjukkan bahwa kerja sama yang dilakukan pegawai sudah terjalin dengan baik dan kekompakan berperan penting dalam meningkatkan hasil kerja.
- e) Inisiatif yaitu dari dalam diri pegawai perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan. Hasil wawancara dapat dilihat dari hasil penelitian secara langsung bahwa pegawai menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan mengatasi masalah tanpa menunggu arahan langsung dari atasan. Namun, ketika menghadapi masalah yang lebih kompleks atau melebihi kewenangan, pegawai akan merujuk kepada atasan untuk mendapatkan bimbingan atau keputusan yang tepat.

## **Pembahasan**

### **1. Kompetensi Pada Kantor P3DW Karawang**

Pengetahuan pegawai Kantor P3DW dalam melaksanakan pekerjaannya dinilai sudah baik dengan memahami peran dan tanggung jawab serta mengikuti SOP yang ditentukan. Selain itu, kantor P3DW menyelenggarakan diklat sesuai kebutuhan partisipasi hanya terbuka bagi pegawai ASN. Meskipun pegawai menunjukkan keinginan dalam meningkatkan pengetahuan namun dengan adanya kendala terkait kuantitas pegawai yang terbatas atasan memprioritaskan pegawai ASN untuk mendapatkan pengembangan lebih lanjut. Demikian upaya yang dilakukan atasan dengan memberikan bimbingan dan arahan kepada semua pegawai bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

Keahlian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tidak harus memiliki keahlian khusus yang sesuai melainkan cukup paham untuk melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia. Dengan adanya upaya pengawasan atau *monitoring* dan kerja sama tim berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sikap pegawai dalam bekerja terdapat dorongan kuat untuk memiliki sikap inisiatif dalam membantu rekan kerja dan menunjukkan sikap positif, seperti ramah dan sopan, baik dalam interaksi dengan atasan, rekan kerja, maupun pewajib pajak. Pegawai percaya dengan menerapkan sikap positif dapat berdampak langsung pada pengalaman dan kepuasan pewajib pajak.

Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Asbullah et.,al 2022) dengan judul Analisis kompetensi sumber daya manusia mendukung kinerja pegawai UPT-KPHP Tana Tidung hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada lima faktor yang memengaruhi kompetensi sumber daya manusia, yaitu motivasi, karakteristik pribadi, konsep diri dan nilai-nilai, pengetahuan, dan keterampilan pegawai. Motivasi pegawai dianggap penting dalam menjalankan tugasnya dan berdampak signifikan terhadap kinerjanya. Meskipun kompetensi SDM di UPT KPHP Tana Tidung sudah baik, namun diperlukan pelatihan khusus untuk meningkatkan keterampilan.

## 2. Produktivitas Pada Kantor P3DW Karawang

Dukungan manajemen terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor P3DW Karawang ditekankan dengan memberikan dukungan yang signifikan melalui komunikasi yang baik, memotivasi pegawai dan atasan juga terbuka terhadap ide-ide baru. Atasan juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkontribusi secara aktif, memberikan arahan yang jelas untuk meningkatkan produktivitas kerja, dan memenuhi kebutuhan pegawai untuk mencerminkan perhatian terhadap kesejahteraan dan kenyamanan pegawai di tempat kerja. Dukungan struktur organisasi di Kantor P3DW Karawang memiliki misi yang jelas dalam menyediakan pelayanan publik yang efisien dan berkualitas, yang membantu menyatukan visi dan arah bagi semua pegawai. Selain itu, terdapat dukungan dalam mengoptimalkan potensi kerja melalui pemberian tugas yang jelas dan koordinasi yang memudahkan antar tim. Meskipun ada dukungan terhadap pelaksanaan tugas, terdapat kekurangan dalam mendukung peningkatan pengetahuan dan wawasan pegawai, terutama terkait dengan masalah sarana dan prasarana kerja yang tidak sepenuhnya berfungsi. Lingkungan kerja di Kantor P3DW Karawang mendorong komunikasi yang jelas dan terbuka antara atasan dan pegawai, motivasi, serta kerja sama. Selain itu, mendorong keterlibatan dalam kegiatan sosial dan agama dalam memperkuat hubungan sesama. Namun, tantangan terkait dengan kedisiplinan seperti adanya pegawai yang melanggar peraturan atau kurang disiplin. Meskipun demikian, sebagian besar pegawai di Kantor P3DW Karawang mematuhi peraturan yang telah ditetapkan. Teknik produktivitas di Kantor

P3DW Karawang didasarkan pada SOP yang terstruktur penggunaan metode *time blocking* membantu mengoptimalkan pengaturan waktu harian dengan membagi waktu untuk berbagai tugas dan aktivitas. Kantor P3DW Karawang juga menggunakan teknologi modern seperti komputer, sistem manajemen elektronik dan aplikasi *mobile* untuk memonitor kegiatan, mengelola dokumen secara efisien serta mempercepat pembayaran pajak melalui teknologi komputersasi. Pemanfaatan media sosial untuk menyediakan informasi yang akurat, yang memberikan keuntungan signifikan dalam efisiensi operasional dan pengambilan keputusan yang lebih cepat. Implementasi program di Kantor P3DW Karawang menekankan ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan program atau tugas dengan strategi yang efektif serta kerja sama antar pegawai sebagai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Tanggung jawab dalam menyusun program teknis dibagi, di mana sebagian pegawai terlibat langsung dalam merancang program sementara pegawai lainnya bertanggung jawab untuk implementasikan program tersebut sesuai dengan arahan yang telah ditetapkan.

Hal tersebut juga didukung dengan penelitian yang dilakukan (Wisnuwardhana,2024) dengan judul Analisis produktivitas kerja karyawan pada CV Griya Alam Mulya dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Produktivitas karyawan sudah mencapai tingkat yang baik. Meskipun ada beberapa rintangan yang bisa menghambat pekerjaan, Semangat kerja yang tinggi dan kolaborasi antar karyawan membantu mengatasi rintangan dan menjaga produktivitas tetap tinggi, menghasilkan dampak positif yang di rasakan oleh CV Griya Alam Mulya, serta faktor-faktor pendukung produktivitas kerjanya juga menjadi bukti dari hal ini.

### 3. Kinerja Pegawai Pada Kantor P3DW

Kinerja pegawai Kantor P3DW Karawang dari segi kuantitas sudah baik meskipun menghadapi tantangan pegawai tetap berusaha bekerja secara optimal pekerjaan yang diberikan kepada pegawai disesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Adanya bimbingan dan kerja sama di antara sesama pegawai membantu dalam menangani pekerjaan dengan lebih efektif. Kualitas dilihat dari kerapian penampilan, kebersihan, dan keteraturan memainkan peran kunci dalam menentukan tingkat profesionalisme dalam layanan publik. Selain itu, peningkatan ketelitian perlu diberikan perhatian lebih lanjut, mengingat tantangan yang dihadapi seperti kurangnya fokus dan ketelitian dalam pekerjaan namun pegawai saling mengingatkan untuk tetap fokus dan berhati-hati. Tanggung jawab dilihat dari pengambilan keputusan di saat terjadi kendala dengan berkoordinasi atau bertanya dengan atasan dan rekan kerja untuk mencari solusi bersama. Kerja sama pegawai sudah baik dengan adanya kekompakan yang berperan dalam meningkatkan hasil kerja. Inisiatif dilihat dari pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu arahan langsung dari atasan namun ketika pegawai menghadapi masalah yang melebihi

kewenangannya langkah pegawai merujuk kepada ketua divisi atau atasan untuk mendapatkan keputusan yang tepat.

Hal tersebut juga didukung dengan penelitian yang dilakukan (Patmarina et al.,2023) dengan judul Analisis Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Toko Fruit Salad Lampung menunjukkan bahwa kompetensi atau Keterampilan yang cukup diperlukan untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan, yang dapat dicapai melalui pelatihan dan memberikan kompensasi yang sesuai.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Penelitian, penulis dapat menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kompetensi pada pengetahuan dan pemahaman pegawai Kantor P3DW Karawang telah menunjukkan pemahaman yang baik terhadap peran, tanggung jawab, dan penggunaan SOP yang ditetapkan dalam melaksanakan pekerjaan. Keahlian yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan tidak harus bersifat spesifik, namun cukup dengan pemahaman yang memadai menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia. Pengawasan dan kerja sama tim berperan dalam meningkatkan kinerja. Sikap positif pegawai, termasuk inisiatif dalam membantu rekan kerja dan interaksi yang ramah serta sopan, dapat langsung memengaruhi pengalaman dan kepuasan pegawai pajak. Meskipun diklat hanya tersedia bagi pegawai ASN karena kendala kuantitas, ada upaya yang dilakukan atasan untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada seluruh pegawai guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.
2. Produktivitas pada Kantor P3DW Karawang sudah cukup baik adanya dukungan manajemen terhadap produktivitas kerja pegawai meskipun terdapat dukungan kuat terhadap pelaksanaan tugas, masih ada kekurangan dalam mendukung peningkatan pengetahuan terutama terkait masalah sarana dan prasarana yang tidak sepenuhnya berfungsi. Lingkungan kerja mendorong komunikasi terbuka, motivasi, dan kerja sama, namun menghadapi tantangan dalam hal kedisiplinan. Teknik produktivitas yang diterapkan, seperti penggunaan SOP yang terstruktur dan metode *time blocking*, membantu mengoptimalkan pengaturan waktu dan efisiensi operasional. Pemanfaatan teknologi mendukung percepatan proses pembayaran pajak dan implementasi program menekankan ketepatan waktu dan kerja sama antar pegawai sebagai kunci dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Kinerja pegawai pada Kantor P3DW Karawang sudah cukup baik keseluruhan gambaran kinerja pegawai menunjukkan bahwa sudah berada pada jalur yang positif dengan upaya untuk terus meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja mereka. Meskipun demikian, terdapat kebutuhan untuk meningkatkan

ketelitian dalam pekerjaan Namun, pegawai saling mengingatkan untuk tetap fokus dan berhati-hati, yang menunjukkan adanya kesadaran kolektif untuk memperbaiki aspek ini.

## SARAN

1. Kompetensi pada Kantor P3DW Karawang perlu di tingkatkan lagi dan adanya pemerataan kompetensi. Kompetensi untuk pegawai ASN maupun NON ASN dengan menyediakan program pelatihan khusus untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai sehingga menjadi pegawai yang berkompotensi tinggi.
2. Produktivitas kerja pada Kantor P3DW Karawang perlu di tingkatkan lagi diharapkan memberikan pelatihan khusus terkait bidang pekerjaannya agar memperkuat keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan *problem solving* agar dapat lebih optimal serta mampu mengidentifikasi masalah dan menemukan solusi. Memperbaiki sistem tata kelola dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi menegur atau memberi saksi kepada pegawai yang tidak mematuhi peraturan dan kurang disiplin dan lakukan evaluasi dan tingkatkan proses guna meningkatkan kinerja.
3. Kinerja pada Kantor P3DW Karawang diharapkan tingkatkan lagi kinerja pegawai dengan saling kerja sama satu sama lain menjaga kekompakan dan saling mengingatkan jika ada kesalahan. Pegawai diharapkan tetap fokus dalam bekerja agar meminimalisir kesalahan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Adhari, I. Z. (2021). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management \& Motivasi Kerja*. CV. Penerbit Qiara Media. <https://books.google.co.id/books?id=eZZCEAAAQBAJ>
- Barnabas Dowansiba, M. P. (2023). *Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Otonomi Daerah (Teori, Konsep Dan Implementasi)*. Penerbit Tangga Ilmu. <https://books.google.co.id/books?id=FVWtEAAAQBAJ>
- Husmiati, H., Kurniasari, A., Murni, R., Sumarno, S., Delfirman, D., & Fahrudin, A. (2020). *Kompetensi Pekerja Sosial dalam Pelayanan Rehabilitasi Sosial di Balai/Loka pada Era Tatanan Baru*. Puslitbang Kesos, Kemensos RI, Badan Pendidikan, Penelitian, dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial. <https://books.google.co.id/books?id=c0YQEAAAQBAJ>
- Lina Saptaria, Ambarwati, T., Mahmud, Zuana, M., Arisman, Zulpardiansyah, Pambudy, A., (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Pengembangan Human Capital*. Pascal Books. <https://books.google.co.id/books?id=POCDEAAAQBAJ>
- Moko, W., Basuki, A., & Risanto, Y. (2021). *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*.

Universitas Brawijaya Press.  
<https://books.google.co.id/books?id=IYRTEAAAQBAJ>

Sinaga, A. T. I. (2023). *Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pemerintah Daerah Tantangan dan Upaya Menuju Perilaku Kerja Inovatif*. CV Pena Persada. <https://books.google.co.id/books?id=afHNEAAAQBAJ>

Sugiyanti, E., & M. Hidayat, M. M. S. R. P. M. (2022). *Teknik Pertemuan Individual Dalam Peningkatan Kompetensi Guru Menentukan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)*. Penerbit P4I. <https://books.google.co.id/books?id=VSWbEAAAQBAJ>

Tohardi, A. (2019). *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial + Plus*. Tanjungpura University Press. <https://books.google.co.id/books?id=kWH4DwAAQBAJ>

### Jurnal

Budi, A. (2022). Pengaruh Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Produktivitas Kerja Karyawan. *Dynamic Management Journal*, 6(2), 83. <https://doi.org/10.31000/dmj.v6i2.6732>

Faisal, M., Burhanuddin, B., & Ibrahim, S. (2020). Analisis Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Dinas Pendidikan di Kota Makassar. *Pallangga Praja*, 1(2).

Harizunnisa, H., & Diwanti, D. P. (2018). *Analisis Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Bank Madina Syariah)*. 1, 1–16.

Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>

Jamaludin, A., & Tuhagana, A. (2023). Pengaruh Pengawasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (Pupr) Kabupaten Karawang. *Buana Ilmu*, 7(2), 168-180

Sungkono, & Aji Tuhagana. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Produksi Pupuk Di Karawang. *Buana Ilmu*, 4(2), 176–203. <https://doi.org/10.36805/bi.v4i2.1135>

Sungkono, & Aji Tuhagana. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Kawasan Industri Di Kabupaten Karawang. *Buana Ilmu*, 4(2), 124–137. <https://doi.org/10.36805/bi.v4i2.1132>

Yakin, A., Echdar, S., & Saripuddin. (2022). Pengaruh Komitmen SDM, Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai pada Bappeda Kabupaten Jeneponto. *Ezenza Journal*, 1(1), 86–98.

Zulkifli, Hamzah, Z., Arif, M., & Ayu Purwati, A. (2020). Analysis of Competence in Improving Employee Satisfaction and Employee Performance. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi (COSTING)*, 3(2), 248–256.