
KOMPETENSI PEGAWAI PADA PUSAT PENGELOLAAN PENDAPATAN DAERAH WILAYAH KOTA CIREBON

Enda Suhenda¹, Moh. Taufik Hidayat², Ipik Permana³

Universitas Swadaya Gunung Jati, Indonesia

Email: endasuhenda670@gmail.com

Abstrak

Kompetensi pegawai di sektor publik memegang peranan penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Salah satu instansi yang berfokus pada pengelolaan pendapatan daerah adalah Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah (P3DW) Kota Cirebon. Namun, kompetensi pegawai di P3DW Kota Cirebon belum optimal, khususnya dalam hal keterampilan teknis dan soft skills yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas administrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi pegawai P3DW Kota Cirebon, hambatan yang dihadapi, dan upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan analisis data dilakukan menggunakan teknik triangulasi untuk memastikan validitas data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai belum optimal, terlihat dari kurangnya keterampilan dalam penghitungan dan penetapan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) serta Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB), serta kurang efektifnya komunikasi dan kolaborasi antar instansi. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya peningkatan pelatihan teknis, pengembangan soft skills, dan kolaborasi antar instansi untuk meningkatkan kualitas kompetensi pegawai dan pelayanan publik di P3DW Kota Cirebon.

Kata Kunci: Kompetensi Pegawai, Samsat, Pajak Kendaraan Bermotor.

Abstract

Employee competence in the public sector plays an important role in improving the effectiveness and efficiency of public services. One of the agencies that focuses on regional revenue management is the Regional Revenue Management Center (P3DW) of Cirebon City. However, employee competence at P3DW Cirebon City is not optimal, especially in terms of technical skills and soft skills needed to carry out administrative tasks. This study aims to analyze the competence of P3DW Cirebon City employees, the obstacles faced, and efforts made to improve these competencies. The method used in this study is a qualitative approach with a case study design. Data collection was carried out through interviews, observations, and documentation, while data analysis was carried out using triangulation techniques to ensure data validity. The results of the study indicate that employee competence is not optimal, as seen from the lack of skills in calculating and determining Motor Vehicle Tax (PKB) and Motor Vehicle Transfer Fee (BBNKB), as well as ineffective communication and collaboration between agencies. The implications of this study are the importance of increasing technical training, developing soft skills, and collaboration between agencies to improve the quality of employee competence and public services at P3DW Cirebon City.

Keywords: *employee competence, samsat, motor vehicle tax.*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang terus berkembang, sektor publik dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih efisien dan transparan. Pemerintah

di seluruh dunia, termasuk Indonesia, dituntut untuk melakukan reformasi dalam pelayanan publik guna memenuhi harapan masyarakat yang semakin kritis dan terinformasi (Keban, 2014). Administrasi publik, sebagai bagian dari sistem pemerintahan, memainkan peran penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, kompetensi pegawai dalam sektor publik menjadi sangat penting, terutama dalam konteks pengelolaan pendapatan daerah yang berkaitan langsung dengan kesejahteraan masyarakat.

Salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran penting dalam pengelolaan pendapatan daerah adalah Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah (P3DW) Kota Cirebon. Sebagai bagian dari Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Jawa Barat, P3DW Kota Cirebon bertanggung jawab atas pemungutan dan pengelolaan pajak kendaraan bermotor melalui sistem administrasi terpadu satu atap, SAMSAT. Namun, berdasarkan penelitian, kompetensi pegawai di P3DW Kota Cirebon masih menghadapi berbagai kendala yang menghambat efektivitas pelayanan yang diberikan. Keterampilan teknis pegawai dalam menghitung dan menetapkan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) masih belum optimal. Selain itu, kemampuan komunikasi dan kolaborasi dengan instansi terkait juga menjadi faktor yang perlu ditingkatkan agar penerimaan pajak dapat lebih optimal.

Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi pegawai terdiri dari lima karakteristik utama, yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Karakteristik-karakteristik ini saling terkait dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan publik yang diberikan. Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo et al. (2018) juga menunjukkan bahwa faktor seperti kepercayaan terhadap pimpinan, mutasi, dan budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah. Hal ini juga relevan dengan konteks P3DW Kota Cirebon, di mana pengembangan kompetensi pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut. Irianto (2009) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi penting untuk mendukung pelayanan publik yang berkualitas, yang juga berlaku di P3DW Kota Cirebon dalam rangka meningkatkan kualitas pengelolaan pajak.

Peningkatan kompetensi pegawai di P3DW Kota Cirebon perlu dilakukan melalui pembaharuan dalam sistem manajemen sumber daya manusia. Pembaharuan ini melibatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan teknis serta soft skills yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Simarmata, (2024) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang efektif akan memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan, terutama dalam sektor publik seperti pengelolaan pendapatan daerah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai di P3DW Kota Cirebon.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi pegawai pada P3DW Kota Cirebon, mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat pengembangan kompetensi tersebut, serta mengevaluasi upaya-upaya yang telah dilakukan oleh P3DW dalam meningkatkan kompetensi pegawainya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi perbaikan manajemen sumber daya manusia di P3DW Kota Cirebon, sehingga pelayanan publik dalam pengelolaan pendapatan daerah dapat lebih optimal.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (case study). Menurut Stake (Creswell, 2014), studi kasus merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Informan kunci dalam penelitian ini yaitu Kepala P3DW Kota Cirebon dan atasan langsung dari pegawai pada P3DW Kota Cirebon. Sedangkan informan pendukung adalah pegawai pada P3DW Kota Cirebon dan beberapa warga masyarakat selaku wajib pajak kendaraan bermotor.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi dengan cara melakukan check, recheck dan crosscheck data. Analisis data dilakukan dengan analisis kualitatif yang meliputi reduksi data, display data, serta verifikasi dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

P3DW Kota Cirebon berkedudukan sebagai salah satu UPTD di lingkungan Bapenda Provinsi Jawa Barat. P3DW Kota Cirebon merupakan salah satu dari 34 P3DW di lingkungan Bapenda Provinsi Jawa Barat. Wilayah kerja P3DW Kota Cirebon meliputi 5 kecamatan di Kota Cirebon ditambah 4 kecamatan di Kabupaten Cirebon yang masuk ke dalam wilayah hukum Polres Cirebon Kota yaitu Kecamatan Kedawung, Gunung Jati, Kapetakan, dan Mundu.

Tugas pokok dan fungsi P3DW ditetapkan dalam Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 88 Tahun 2017 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit, dan tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) di Lingkungan Badan Pendapatan Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Menurut Peraturan Gubernur Jawa Barat tersebut, tugas pokok P3DW yaitu melaksanakan kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang tertentu di bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah meliputi pendataan dan penetapan, penerimaan, dan penagihan.

Dalam menyelenggarakan tugas pokoknya tersebut, P3DW mempunyai fungsi :

1. Penyelenggaraan pengkajian bahan kebijakan teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah.
2. Penyelenggaraan Pengelolaan Pendapatan Daerah meliputi pendataan dan penetapan, penerimaan, dan penagihan.
3. Penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan UPTD Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah.
4. Penyelenggaraan fungsi lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Susunan organisasi P3DW Kota Cirebon terdiri dari Kepala P3DW, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Ketua Tim Pendataan dan Penetapan, Ketua Tim Penerimaan dan Penagihan, Pengelola Laporan Data Penerimaan (Bendahara Penerimaan Pembantu), Pengelola Data dan Potensi Pajak, Pengolah Data Penagih Pajak, Pengelola Keuangan, Pengadministrasi Sarana dan Prasarana, serta Pengolah Data Pemeriksa Pajak. P3DW Kota Cirebon memiliki 5 SOP (Standard Operating Procedure) yaitu SOP Pendataan dan Penetapan PKB/BBNKB, SOP Mutasi Keluar, SOP Pelayanan Pengesahan Pajak, SOP Penerimaan dan Pembayaran PKB/BBNKB, SOP Proses Proteksi KBM.

P3DW Kota Cirebon berkantor di Jln. Pemuda No. 44 Kota Cirebon yang sekaligus menjadi Kantor SAMSAT Induk. Di samping itu, P3DW Kota Cirebon juga mempunyai prasarana berupa SAMSAT Outlet di CSB Mall dan mess pegawai di Jln. Kapten Samadikun No. 18 Kota Cirebon. Prasarana lainnya yaitu lahan parkir, loket pelayanan, dan SAMSAT Masuk Desa di Kecamatan Harjamukti Kota Cirebon. Sedangkan sarana yang dimiliki yaitu mobil SAMSAT Keliling, komputer, printer, kendaraan dinas roda dua dan roda empat, serta mobil SAMSAT Keliling.

Berdasarkan penelitian, kompetensi pegawai pada P3DW Kota Cirebon belum optimal sebagaimana terlihat dari belum optimalnya keterampilan pegawai dalam menghitung dan menetapkan PKB dan BBNKB, serta dalam menyelenggarakan tugas-tugas ketatausahaan seperti pendataan, pengarsipan, pelaporan, dan sebagainya. Demikian juga *soft skill* berupa kemampuan berkomunikasi berupa sosialisasi kepada masyarakat serta kemampuan bekerja sama dengan instansi lain dalam rangka menggali potensi PKB dari KTMDU (Kendaraan Tidak Melakukan Daftar Ulang).

Belum optimalnya kompetensi pegawai tersebut menyebabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi P3DW Kota Cirebon belum optimal seperti :

1. Pendataan dan pelaporan yang belum sepenuhnya akurat.
2. Kesalahan dalam menghitung dan menetapkan PKB dan BBNKB.
3. Belum optimalnya penerimaan PKB dari KTMDU.
4. Sosialisasi yang kurang masif kepada warga masyarakat selaku wajib pajak tentang pelayanan P3DW Kota Cirebon, dan sebagainya.

Pembahasan

Kompetensi Pegawai pada P3DW Kota Cirebon

Pembahasan tentang kompetensi pegawai pada P3DW Kota Cirebon didasarkan pada pendapat Spencer & Spencer (1993) bahwa kompetensi terdiri dari lima karakteristik yaitu *motives* (motif), *traits* (sifat), *self-concept* (konsep diri), *knowledge* (pengetahuan), dan *skill* (keterampilan).

1. *Motives* (motif)

Motif pegawai P3DW Kota Cirebon dalam bekerja terutama adalah untuk mencari nafkah. Motif-motif lainnya yaitu untuk pengembangan diri dan karir, berprestasi dengan mencapai target kerja, mencari pengalaman, menjalin relasi atau *network*, dan memperoleh prestise (gengsi), dan lain-lain.

Motif pegawai Non ASN dalam bekerja adalah terutama untuk mencari nafkah, bukan untuk berprestasi. Hal ini karena tidak ada ketentuan jenjang karir bagi mereka. Sedangkan motif pegawai ASN dalam bekerja selain untuk mencari nafkah, juga untuk berprestasi. Hal ini karena jenjang karir bagi mereka jelas, sehingga pegawai akan terdorong untuk berprestasi untuk meningkatkan karirnya.

Kepala P3DW selalu memberikan motivasi kepada para pegawai untuk meningkatkan kompetensinya dengan cara mengikuti pelatihan, pengembangan diri, dan tugas belajar/ijin belajar. Pemberian motivasi disampaikan pada berbagai kesempatan seperti pada saat apel dan rapat. Selain itu, memberikan penghargaan dan pengakuan kepada pegawai yang bekerja dengan baik, minimal dengan cara memuji pegawai yang telah bekerja dengan baik tersebut.

Kepala P3DW dan atasan langsung pegawai juga melakukan mentoring dan pembinaan kepada para pegawai, menegakkan disiplin, menetapkan tujuan berupa target yang jelas yang harus dicapai oleh para pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Keinginan pegawai untuk berprestasi dalam bekerja relatif tinggi, khususnya di kalangan pegawai PNS. Hal ini karena jenjang karir dan pengembangan kompetensi bagi mereka sudah diatur dengan jelas dalam berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Mereka juga setiap akhir tahun dinilai kinerjanya. Tetapi hal ini berbeda dengan pegawai yang berstatus Non PNS karena tidak ada jenjang karir bagi mereka meskipun pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja bagi mereka juga ada.

2. Traits (sifat)

Sifat yang diinginkan dari para pegawai yaitu memiliki rasa tanggung jawab dan komitmen yang tinggi, memiliki inisiatif dan empati dalam bekerja, teliti dalam bekerja, serta memiliki keterbukaan dan supel dalam bergaul dengan rekan kerja dan dengan masyarakat yang dilayani. Sifat pegawai ini sendiri berbeda-beda antar pegawai karena mereka memiliki latar belakang sosial budaya yang juga berbeda-beda.

Secara umum sifat pegawai relatif baik. Meskipun demikian, ada beberapa pegawai yang kurang teliti dalam bekerja seperti dalam menghitung dan menetapkan pajak serta menginput data. Pegawai juga ada yang bersifat tempramental karena sifat bawaannya memang demikian, sehingga sifat itu sulit diubah.

Sikap pegawai yang diharapkan yaitu memandang peraturan sebagai pedoman dalam bekerja, menghargai orang lain, menghargai waktu, bersikap sopan, memiliki inisiatif dan tanggung jawab dalam bekerja. Secara umum, sikap pegawai ini relatif baik.

Perilaku pegawai yang diinginkan yaitu disiplin dalam bekerja, mampu bekerja sama dengan pegawai lain, bekerja dengan penuh inisiatif dan proaktif, mampu berkomunikasi dengan baik, mampu beradaptasi, dan melaksanakan etika kerja yang ditentukan. Secara umum, perilaku pegawai relatif baik.

Pegawai memiliki keinginan untuk mengubah sifat, sikap dan perilaku ke arah yang lebih positif agar hasil pekerjaan pegawai dapat optimal. Perubahan sifat, sikap dan perilaku ini dilakukan melalui pelaksanaan pekerjaan mereka sehari-hari, pengarahan dan teguran dari pimpinan, dan melalui diklat.

Sifat, sikap dan perilaku pegawai memang tidak mudah diubah dalam waktu singkat tetapi seiring dengan berjalannya waktu selama mereka bekerja, maka sifat, sikap dan perilaku yang tidak mendukung pekerjaan lama kelamaan akan berubah karena lingkungan pekerjaan menuntut seperti itu.

3. Self-concept (konsep diri)

Semua pegawai P3DW Kota Cirebon telah menilai dan memandang dirinya sendiri sebagai bagian penting dari organisasi P3DW Kota Cirebon. Semua pegawai juga menyadari peran pentingnya di dalam organisasi yaitu sebagai aset penting dari organisasi. Hal ini juga selalu ditekankan oleh Kepala P3DW pada apel dan rapat. Para pegawai juga telah berperan memajukan organisasi dengan cara bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Meskipun demikian, beberapa pegawai merasa tidak percaya diri dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Setiap pegawai memiliki nilai-nilai yang mendasari dalam bekerja. Nilai-nilai itu adalah nilai-nilai yang dianut oleh organisasi P3DW Kota Cirebon yaitu integritas, kualitas kerja, kualitas pelayanan kepada masyarakat, inovasi, komitmen, kerjasama, dan keadilan. Pegawai dalam bekerja juga mengesampingkan nilai-nilai dan kepentingan pribadinya. Secara umum, semua pegawai telah menjadikan nilai-nilai organisasi P3DW Kota Cirebon sebagai nilai-nilai pegawai dalam bekerja.

Pegawai P3DW Kota Cirebon juga memiliki keinginan untuk mengubah konsep diri ke arah yang lebih baik agar hasil pekerjaan pegawai dapat optimal karena hal itu merupakan tuntutan organisasi. Perubahan konsep diri ini dilakukan melalui pelaksanaan pekerjaan mereka sehari-hari, pengarahan dan teguran dari pimpinan, dan melalui diklat.

4. Knowledge (pengetahuan)

Dalam hal pendidikan, jika dilihat secara keseluruhan, sebagian besar (42,8 %) pegawai P3DW Kota Cirebon berpendidikan SLTA kemudian disusul yang berpendidikan S1 sebanyak 31,4 %. Jika dilihat dari status kepegawaiannya, pegawai PNS sebagian besar (40 %) berpendidikan S1 kemudian S2 (30,0 %). Sedangkan pegawai Non PNS sebagian besar (56,0 %) berpendidikan SLTA kemudian berpendidikan S1 sebanyak 28,0 %. Dengan demikian, pendidikan pegawai yang berstatus PNS jauh lebih baik dibandingkan pegawai yang berstatus Non PNS. Padahal pegawai P3DW sebagian besar berstatus pegawai Non PNS sebagai ujung tombaknya.

Pengetahuan dan pemahaman pegawai tentang peraturan perundang-undangan yang terkait dengan bidang tugas pegawai relatif baik karena pegawai memahami hal tersebut. Setiap ada peraturan perundang-undangan yang baru selalu disosialisasikan kepada pegawai agar mereka mengetahui dan memahaminya, sehingga pegawai selalu melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku tersebut.

Pengetahuan dan pemahaman pegawai tentang teknis pelaksanaan tugas relatif baik. Misalnya pemahaman pegawai tentang SOP yang menjadi pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini terlihat dari semua pegawai telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan SOP tersebut.

Pegawai yang berstatus PNS memiliki keinginan yang kuat untuk meningkatkan pendidikannya dengan cara studi lanjut ke S1 dan S2 karena hal itu akan mempengaruhi karir mereka sebagai PNS. Pegawai yang berstatus Non PNS juga memiliki keinginan yang cukup kuat untuk meningkatkan pendidikannya dengan cara studi lanjut ke S1 dan S2 meskipun hal tersebut tidak akan mempengaruhi karir mereka, kecuali apabila mereka nanti diterima sebagai PNS.

Peningkatan pendidikan dan pengetahuan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti mengikuti studi lanjut ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, mengikuti seminar, dan lain-lain. Kepala P3DW Kota Cirebon sendiri selalu mendorong pegawai mengikuti studi lanjut ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, mengikuti seminar, dan lain-lain.

5. Skill (keterampilan)

Pegawai P3DW Kota Cirebon yang berstatus PNS sejak mereka bekerja sebagai CPNS sampai sekarang telah mengikuti berbagai diklat yaitu Diklat Prajabatan, Diklat

Kepemimpinan, Diklat ASN Berakhlak, dan berbagai Diklat Teknis sesuai dengan tupoksi pegawai. Sedangkan pegawai yang berstatus Non PNS tidak mengikuti berbagai diklat tersebut tetapi selama bekerja mereka memperoleh *on the job training* yaitu pelatihan sambil melakukan pekerjaan sehari-hari yang dibimbing oleh atasan langsung mereka sebagai mentornya.

Keterampilan manajerial yang harus dimiliki unsur pimpinan pada P3DW Kota Cirebon yaitu kepemimpinan, kemampuan komunikasi, kemampuan dalam mengambil keputusan, dan kemampuan dalam menyelesaikan masalah. Kemampuan manajerial unsur pimpinan pada P3DW Kota Cirebon relatif baik sebagaimana terlihat dari kemampuan mereka dalam memimpin dan memanej di unit kerjanya masing-masing. Realisasi penerimaan PKB setiap tahun juga selalu melampaui target meskipun masih banyak potensi PKB dari KTMDU (Kendaraan Tidak Melakukan Daftar Ulang) yang belum tergali.

Keterampilan teknis pegawai pada P3DW Kota Cirebon cukup baik. Hal ini terlihat dari pegawai yang melaksanakan tugas-tugasnya dengan cukup baik. Meskipun demikian, ada beberapa keterampilan teknis belum optimal yaitu keterampilan dalam menghitung dan menetapkan PKB dan BBNKB, keterampilan dalam menggali potensi PKB dari KTMDU karena masih banyak potensi PKB dari KTMDU yang belum tergali. Keterampilan teknis lainnya yang belum optimal yaitu keterampilan melakukan kolaborasi dengan instansi-instansi lain lain untuk mengoptimalkan penerimaan PKB dari KTMDU tersebut.

Soft skill pegawai berupa keterampilan berkomunikasi dan bekerjasama secara internal relatif baik. Hal ini terlihat dari komunikasi dan kerjasama antar pegawai yang berjalan dengan baik. Meskipun demikian, secara eksternal, keterampilan berkomunikasi dalam melakukan sosialisasi belum optimal. Demikian juga keterampilan bekerjasama dengan instansi-instansi lain di luar P3DW Kota Cirebon untuk mengoptimalkan penerimaan PKB dari KTMDU.

Soft skill pegawai berupa keterampilan berkomunikasi dalam bentuk penyampaian sosialisasi kepada masyarakat/wajib pajak juga dipengaruhi oleh kesadaran dan kemampuan ekonomi wajib pajak untuk membayar PKB tepat waktu. *Soft skill* pegawai berupa keterampilan berkomunikasi dan bekerjasama dengan instansi-instansi lain untuk mengoptimalkan penerimaan PKB dari KTMDU juga dipengaruhi oleh komitmen dan keseriusan instansi-instansi lain untuk bekerjasama dan berkolaborasi dengan P3DW Kota Cirebon.

Sebagian besar pegawai terdorong untuk meningkatkan keterampilannya karena hal itu merupakan tuntutan pekerjaan. Meskipun demikian, ada sebagian pegawai Non PNS yang berada dalam zona nyaman, sehingga kurang terdorong untuk meningkatkan kompetensinya.

Hambatan-hambatan yang Dihadapi

Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam kompetensi pegawai pada P3DW Kota Cirebon yaitu :

1. Jumlah pegawai P3DW Kota Cirebon yang berstatus PNS belum memenuhi jumlah ideal, sehingga P3DW Kota Cirebon banyak merekrut pegawai Non PNS dan menempatkan mereka pada pekerjaan yang seharusnya hanya boleh dilakukan oleh PNS. Selain itu, pegawai Non PNS berupa *Office Boy* (OB) dan *Security* juga seringkali membantu pekerjaan administrasi karena kekurangan pegawai yang berstatus PNS.

2. Banyaknya pegawai P3DW Kota Cirebon yang berstatus Non PNS, sehingga pembinaan karir melalui peningkatan kompetensi para pegawai tersebut terbentur pada status mereka yang Non PNS.
3. Keterbatasan kuota Ijin Belajar dan Tugas Belajar bagi pegawai PNS yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang S2.
4. Keterbatasan kemampuan finansial pegawai jika harus meningkatkan pendidikan formal dengan biaya sendiri.
5. Sebagian kecil pegawai berada dalam zona nyaman, sehingga mereka merasa cukup dengan kompetensi yang dimilikinya sekarang dan kurang termotivasi untuk meningkatkan pendidikan, pengetahuan dan keterampilannya.
6. Kompetensi pegawai P3DW Kota Cirebon tidak hanya ditentukan oleh diri pegawai itu sendiri tetapi ditentukan oleh pihak-pihak lain yaitu kesadaran masyarakat sebagai wajib pajak dalam membayar PKB dan komitmen instansi-instansi lain yang berkolaborasi dengan P3DW Kota Cirebon dalam rangka optimalisasi penerimaan PKB dari KTMDU

Upaya-upaya untuk mengatasi Hambatan-hambatan

Upaya-upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam kompetensi pegawai pada P3DW Kota Cirebon yaitu :

1. Melakukan pendidikan dan pelatihan (diklat) secara *off the job training* yaitu pelatihan di luar tempat bekerja yang dilakukan pada tempat khusus. Sampai saat ini semua pegawai P3DW yang berstatus PNS telah mengikuti beberapa pelatihan yaitu Diklat Pra Jabatan pada saat pertama kali pegawai bekerja sebagai PNS, Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) secara berjenjang bagi pegawai tertentu yang menduduki unsur pimpinan, Diklat ASN Berakhlak, dan diklat-diklat Teknis.
2. Melakukan pelatihan secara *on the job training* yaitu pegawai PNS dan Non PNS melakukan pelatihan sambil bekerja yang dibimbing oleh atasan langsung masing-masing pegawai. Melalui pelatihan ini pegawai akan mempunyai keterampilan untuk melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
3. Mendorong pegawai untuk mengikuti studi lanjut ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi yaitu ke jenjang S1, S2 maupun S3, baik melalui beasiswa dari Tugas Belajar maupun dengan biaya sendiri.
4. Mendorong pegawai Non PNS pada P3DW Kota Cirebon untuk mengikuti seleksi CPNS.
5. Mengusulkan kepada Pemerintah Provinsi Jawa Barat c.q. Bapenda Provinsi Jawa Barat untuk menambah jumlah pegawai yang berstatus PNS. Meskipun demikian, sampai sekarang usulan tersebut belum terealisasi.
6. Kepala P3DW Kota Cirebon selalu mengingatkan para pegawai pada saat apel, rapat dan lain-lain untuk selalu meningkatkan kompetensinya.
7. Melakukan penilaian kompetensi melalui penilaian kinerja pegawai secara rutin setiap tahun.
8. Memberlakukan *reward and punishment* yaitu memberikan *reward* (penghargaan) kepada pegawai yang berkinerja baik dan memberikan *punishment* (hukuman/sanksi) kepada pegawai yang berkinerja kurang baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, Kompetensi pegawai pada P3DW Kota Cirebon belum optimal, terutama dalam aspek keterampilan teknis dan soft skills. Pegawai masih menghadapi hambatan dalam menghitung dan menetapkan PKB dan BBNKB, serta dalam pelaksanaan tugas administrasi seperti pendataan dan pelaporan. Selain itu, kemampuan berkomunikasi yang efektif dengan masyarakat dan kerja sama dengan instansi lain dalam menggali potensi pajak juga belum maksimal. Meskipun berbagai upaya telah dilakukan, seperti pelatihan dan pembinaan, hasil yang diperoleh belum sepenuhnya mengatasi hambatan-hambatan tersebut. Untuk meningkatkan kompetensi pegawai secara optimal, dibutuhkan perbaikan lebih lanjut dalam pelatihan, pengembangan karir, dan peningkatan komunikasi serta kolaborasi antar instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arief Yudho Prasetyo, Raden Andi Sularso, Handriyono, 2018, Pengaruh Kepercayaan Pada Pimpinan, Mutasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. *Bisma Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, Doi:10.19184/Bisma.V12i2.7888
- Armansyah Armansyah, Aryaningrum Kiki, 2017, Analisis Karakteristik Demografi Pekerja Wanita Sektor Informal Pada Era Masyarakat Ekonomi Asean Di Kota Palembang. *Populasi Jurnal Kependudukan Dan Kebijakan*. <https://doi.org/10.22146/Jp.32415>.
- Armansyah, A., & Kiki, A. (2017). Analisis Karakteristik Demografi Pekerja Wanita Sektor Informal pada Era Masyarakat Ekonomi Asean di Kota Palembang. *POPULASI Jurnal Kependudukan dan Kebijakan*, 23(1), 45-58. <https://doi.org/10.22146/jp.32415>.
- Creswell, John W. 2014. *Research Design*. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan *Mixed* (Diterjemahkan Oleh Achmad Fawaid). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dimock, Marshal Edward & Dimock, Gladys Ogden. 1993. *Administrasi Negara* (Diterjemahkan Oleh Husni Thamrin Pane). Jakarta: Rineka Cipta
- Handyaningrat, Soewarno. 2000. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung
- Hariato Simarmata, 2024, Strategi Pengembangan Sdm Di Sektor Pariwisata: Menganalisis Potensi Dan Tantangan Di Daerah Berkembang, *Economics Professional In Action (E-Profit)*, Doi:10.37278/Eprofit.V6i2.951.
- Irianto, Jusuf. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Mendukung Pelayanan Publik. Dalam "Administrasi Negara: Isu-Isu Kontemporer". Wibawa, Samodra (Editor). Yogyakarta: Graha Ilmu
- Keban, Yermias T. 2014. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori Dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media
- Martiqoh, E. I., Rostikawati, R., Muslihudin, M., & Windiasih, R. (2023). Karakteristik Koruptor Pada Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota di Indonesia Tahun 2018-2020. *Jurnal Analisa Sosiologi*, 12(3), 300-314. DOI: <https://doi.org/10.20961/jas.v12i3.63694>.
- Moleong, Lexy J. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya

- Patadungan, W. P., Suherman, A., & Kurohman, F. (2024). Analisis Pengawasan dan Pemantauan Illegal Fishing di WPPNRI 712 Pada Kapal Jala Jatuh Berkapal. *Jurnal Akuatika Indonesia*, 9(2), 102-115. DOI: <https://doi.org/10.24198/jaki.v9i2.52919>.
- Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 88 Tahun 2017 Tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit Dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Daerah Di Lingkungan Badan Pendapatan Daerah Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara
- Perbawasari, S., Dida, S., & Nugraha, A. R. (2019). Peran Stakeholders dalam Membangun Identitas Purwakarta yang Berwawasan Nilai Budaya Lokal. *Profesi Humas Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat*, 4(1), 70-85. DOI:10.24198/prh.v4i1.21349.
- Prasetyo, A. Y., Sularso, R. A., & Handriyono. (2018). Pengaruh Kepercayaan pada Pimpinan, Mutasi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. *BISMA Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(2), 123-135. DOI: 10.19184/bisma.v12i2.7888.
- Silalahi, Ulber. 2002. *Studi Tentang Ilmu Administrasi. Konsep, Teori Dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru
- Simarmata, H. (2024). Strategi Pengembangan SDM di Sektor Pariwisata: Menganalisis Potensi dan Tantangan di Daerah Berkembang. *Economics Professional in Action (E-PROFIT)*, 6(2), 200-210. DOI:10.37278/eprofit.v6i2.951.
- Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M. 1993. *Competence At Work. Models For Superior Performance*. New York: John Wiley And Sons, Inc.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Susie Perbawasari, Susanne Dida, Aat Ruchiat Nugraha, 2019, Peran Stakeholders Dalam Membangun Identitas Purwakarta Yang Berwawasan Nilai Budaya Local, *Profesi Humas Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat*, Doi:10.24198/Prh.V4i1.21349.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Widiarso Patadungan, Agus Suherman, Faik Kurohman, 2024, Analisis Pengawasan Dan Pemantauan Illegal Fishing Di Wppnri 712 Pada Kapal Jala Jatuh Berkapal. *Jurnal Akuatika Indonesia*. Doi: <https://doi.org/10.24198/jaki.v9i2.52919>.