

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN *WORK FROM HOME* TERHADAP
KINERJA PENYELESAIAN KEBERATAN WAJIB PAJAK**

***EFFECTIVENESS OF WORK FROM HOME IMPLEMENTATION
ON THE PERFORMANCE OF THE SETTLEMENT OF
TAXPAYER'S OBJECTIONS***

Andra Amirullah

Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

andra.djp048@gmail.com

Jalan Z.A Pagar Alam No.93, Gedong Meneng, Bandar Lampung, 35412

ABSTRAK

Penerapan *WFH* memiliki tantangan dan kendala yang tidak selalu mudah dihadapi, karena tidak semua bidang pekerjaan dapat dikerjakan dari rumah. Tujuan penelitian ini adalah menggambarkan pengaruh budaya kerja dan pola koordinasi yang dijalankan Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung saat diterapkannya sistem kerja *WFH* terhadap kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif. Wawancara dilakukan pada pihak-pihak yang dipilih sebagai informan yaitu Kepala Bidang dan Kepala Seksi di Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja *WFH* tidak merubah budaya kerja yang selama ini diterapkan pada unit kerja. Begitu pula dengan pola koordinasi dilakukan dengan baik dengan didukung oleh sarana komunikasi yang memudahkan koordinasi jarak jauh, baik dari atasan kepada bawahan maupun antara rekan kerja. Kedua faktor ini efektif mendukung kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak selama diberlakukannya sistem kerja *WFH*.

Kata Kunci: *Work from home*, Kinerja, Budaya Kerja, Koordinasi

ABSTRACT

The implementation of WFH has challenges and obstacles that are not always easy to deal with, because not all fields of work can be done from home. The purpose of this study was to describe the influence of work culture and coordination patterns carried out by the KBP Division of the Bengkulu and Lampung Regional Tax Offices when the WFH work system was implemented on the performance of taxpayer objection settlement. This research was conducted with a qualitative method. Interviews were conducted on the parties selected as informants, namely the Head of Division and Head of Section in the KBP Division of the Bengkulu and Lampung Regional Tax Offices. The results showed that the implementation of the WFH work system did not change the work culture that had been applied to work units. Likewise, the pattern of coordination is carried out properly supported by communication facilities that facilitate long-distance coordination, both from superiors to subordinates and

and between co-workers. These two factors are effective in supporting the performance of taxpayer objection settlement during the implementation of the WFH work system.

Keywords: *Work From Home, Performance, Work Culture, Coordination*

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 mengakibatkan banyak kantor baik pemerintah maupun swasta menerapkan sistem bekerja dari rumah atau *work from home (WFH)*. *WFH* merupakan salah satu bentuk dari *flexible working*, yaitu sebuah konsep sistem kerja jarak jauh (Ma'rifah, 2020). Berbeda halnya dengan sektor swasta, aktivitas bekerja bagi pegawai di instansi pemerintah adalah hadir di kantor dengan memakai seragam, serta melakukan absensi dengan jam kerja yang sudah ditentukan. Oleh karena itu, penerapan sistem kerja *WFH* tidak serta merta menjadi hal yang mudah dilakukan oleh para aparatur sipil negara. (Ma'rifah, 2020).

Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung (Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung) turut menerapkan perubahan sistem kerja dan melakukan penyesuaian pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai salah satu

upaya pencegahan penyebaran virus corona adalah bekerja dari rumah atau *work from home (WFH)*.

Penerapan *WFH* memiliki tantangan dan kendala yang tidak selalu mudah dihadapi, karena tidak semua bidang pekerjaan dapat dikerjakan dari rumah. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan *WFH* yang secara langsung dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti kelengkapan alat kerja dan komunikasi, kurangnya koordinasi, gangguan lingkungan di rumah, dan lain sebagainya. Untuk itu diperlukan strategi tertentu untuk mengantisipasi dan mengatasi kendala yang ada. (Ashal, 2020). Dalam menjalankan *WFH* dibutuhkan penjadwalan kerja yang lebih rapi karena pada dasarnya instansi pemerintah tidak dipersiapkan melaksanakan skema bekerja dari rumah. Hal ini berisiko merepotkan pada awalnya dan membutuhkan penyesuaian agar pola kerja dan kinerja tetap bisa optimal walaupun pekerjaan dilakukan di rumah. Beberapa jenis pekerjaan masih

mengandalkan berkas fisik dan juga peralatan kerja kantor, sehingga membuat pegawai tetap harus datang ke kantor untuk menyelesaikan pekerjaan. Jika pegawai tersebut harus bekerja di rumah, maka bisa jadi tidak ada pekerjaan yang dapat dilakukan.

Penelitian terdahulu oleh Oktria Ayu Mega Cintya, dkk (1-7:2021) menyatakan bahwa dampak yang tidak diharapkan ialah menurunnya tingkat motivasi pegawai dalam bekerja. Pimpinan unit kerja merasa tidak ada pengawasan langsung dari atasan seperti bekerja normal seperti biasanya. Hal ini menyebabkan pegawai sering sekali menunda pekerjaan sehingga menimbulkan turunnya kinerja pegawai. (Cintya, Afifudin, & Abidin, 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya kerja dan pola koordinasi yang dijalankan Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung saat diterapkannya sistem kerja baru *WFH* terhadap kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode

kualitatif. Penelitian kualitatif tidak melakukan generalisasi tetapi lebih menekankan kedalaman informasi sehingga sampai pada tingkat makna. Wawancara akan dilakukan pada pihak-pihak yang dipilih sebagai informan yaitu Kepala Bidang dan Kepala Seksi di Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data yang utama adalah observasi dan wawancara. Dalam prakteknya kedua metode tersebut dapat digunakan secara bersama-sama, artinya sambil wawancara juga melakukan observasi atau sebaliknya (Sugiyono, 2016). Kemudian peneliti melakukan triangulasi terhadap hasil penelitian dari wawancara dan observasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dari observasi dan wawancara kepada narasumber yang terdiri dari Kepala Bidang KBP dan Kepala Seksi diuraikan pada bagian di bawah ini.

Budaya Kerja Saat Diterapkannya *WFH*

Untuk menghasilkan kinerja yang optimal dalam upaya mencapai tujuan

organisasi, Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung menerapkan budaya kerja dan koordinasi yang sesuai dengan cara bekerja dari rumah.

Budaya kerja yang diterapkan pada saat penerapan sistem kerja *WFH* tidak berbeda dengan budaya kerja yang telah ada selama ini. Hal ini sesuai dengan informasi dari Kepala Bidang KBP pada saat wawancara yang menyatakan bahwa: “Sama saja budaya kerja *WFH* dan *WFO* (*work from office*). Pegawai tetap harus melakukan presensi. Tetap ada kegiatan inspeksi mendadak (sidak) dari Sub Bagian Unit Kepatuhan Internal.”

Pendapat ini senada dengan pendapat Kepala Seksi KBP IV yang memberi pendapat bahwa: “Budaya kerja memang harus tidak boleh berubah, karena setiap pegawai Direktorat Jenderal Pajak telah diikat dengan kode etik pegawai dan nilai-nilai kementerian keuangan yang harus dipatuhi sehingga saat pegawai *WFH* standar budaya kerja tetap berjalan dalam kesehariannya.”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang melakukan *WFH* selalu

siap jika diminta untuk berinteraksi dengan atasannya, pekerjaan yang ditugaskan tetap dilakukan dengan profesional dan tetap berpedoman pada budaya kerja organisasi. Meskipun pegawai bekerja dari rumah, pegawai tetap mengerjakan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Pegawai tetap dapat bekerja seperti saat bekerja di kantor seperti melakukan pembahasan pekerjaan, menghadiri rapat tepat waktu dengan menggunakan pakaian kerja yang telah ditentukan, atau membahas konsep laporan keberatan yang telah diajukan kepada atasannya.

Dari hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa budaya kerja yang diterapkan oleh pegawai di Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung pada saat pelaksanaan sistem kerja *WFH* tidak berbeda dengan budaya kerja organisasi yang selama ini dianut. Ini berarti dimanapun pegawai bekerja, budaya kerja yang bersumber dari nilai-nilai Kementerian Keuangan tetap dijalankan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari

Pola Koordinasi Saat Diterapkannya *WFH*

Pola koordinasi saat diterapkannya *WFH* di Bidang KBP Kanwil DJP

Bengkulu dan Lampung tetap berjalan dengan baik dengan dibantu dengan media komunikasi yang memanfaatkan teknologi informasi seperti telepon, aplikasi layanan pesan dan panggilan *whatsapp*, dan surat elektronik/*email*.

Hal ini sesuai dengan informasi yang disampaikan oleh Kepala Bidang KBP pada saat wawancara yang menyatakan bahwa: “Jika atasan tidak memerlukan tatap muka langsung, Kami bisa melakukannya dengan media komunikasi seperti telepon dan *whatsapp*. Koordinasi dengan bawahan sama juga, tapi terkadang tidak cukup sekali, perlu konfirmasi lagi melalui media komunikasi yang berbeda. Koordinasi tetap berjalan normal, memanfaatkan *whatsapp group* juga.”

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Kepala Seksi KBP IV yang memberi pendapat bahwa: “Koordinasi dilakukan sesuai kebutuhan dan menggunakan telepon, aplikasi *whatsapp*, *email*, dan jika dibutuhkan menggunakan *zoom meeting*. Kami juga bisa datang ke kantor saat dijadwalkan *WFH* bila dibutuhkan.”

Koordinasi antara pegawai yang *WFO*

dan *WFH* berkoordinasi melalui telepon, aplikasi *whatsapp*, dan aplikasi *zoom meeting*. Pola koordinasi seperti ini berjalan baik koordinasi antara atasan dengan bawahan maupun antara rekan kerja. Koordinasi yang diterapkan oleh pegawai di Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung pada saat pelaksanaan sistem kerja *WFH* berjalan dengan baik dan lancar sebagaimana pola koordinasi sebelum penerapan sistem kerja *WFH*.

Dari hasil penelitian tentang gambaran budaya kerja dan pola koordinasi saat berlakunya *WFH*, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem kerja *WFH* tidak merubah budaya kerja. Budaya kerja yang berlaku pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung saat diterapkannya sistem kerja *WFH* tetap sama dengan budaya kerja pada saat sebelum pandemi.

Pegawai sudah terbiasa menganut dan menerapkan budaya kerja yang bersumber dari Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yaitu yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Satu hal yang terpenting menjadi penentu keberhasilan pola koordinasi adalah budaya kerja pegawai yang menyadari

bahwa saat bekerja di rumah, mereka tidak dalam situasi berlibur dan tetap bertanggungjawab atas pekerjaannya dan merespon secara cepat setiap pesan yang masuk, baik dari atasan, rekan kerja, maupun bawahan.

Efektivitas Penerapan *WFH* Terhadap Kinerja Penyelesaian Keberatan

Indikator kinerja utama pegawai pada Bidang KBP Kanwil DJP diukur berdasarkan kecepatan waktu pemrosesan keberatan yang diajukan oleh wajib pajak. Penyelesaian Pengajuan Keberatan harus dilakukan tepat waktu yaitu paling lama 12 bulan sejak permohonan keberatan wajib

pajak diterima oleh kantor pajak. Setelah diberlakukannya sistem kerja *WFH*, kinerja penyelesaian keberatan pada periode semester kedua tahun 2020 dan sepanjang tahun 2021 dilakukan dalam jangka waktu lebih cepat daripada yang jangka waktu yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan perpajakan. Sesuai dengan Undang-undang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, Direktorat Jenderal Pajak dalam jangka waktu 12 (dua belas) bulan sejak tanggal Surat Keberatan diterima harus memberi keputusan atas permohonan keberatan wajib pajak. Hal ini digambarkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Rata-Rata Jangka Waktu Penyelesaian Keberatan Perbulan Tahun 2021

Bulan	Jangka Waktu Penyelesaian Keberatan	Keterangan
Januari	3,63 bulan	
Februari	10,76 bulan	
Maret		Tidak ada penyelesaian
April	9,91 bulan	
Mei	10,66 bulan	
Juni	6,01 bulan	
Juli	9,08 bulan	
Agustus	2,80 bulan	
September	7,93 bulan	

Oktober	9,08 bulan
November	9,80 bulan
Desember	6,32 bulan

Sumber: Data diolah tahun 2021

KESIMPULAN

Penerapan budaya kerja dan pola koordinasi pada saat diterapkannya sistem kerja *WFH* pada Bidang KBP tetap berjalan dengan baik dan efektif memberikan dukungan terhadap kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak. Pegawai Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung memiliki komitmen dalam penerapan budaya kerja sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan. Meskipun pegawai sedang mendapat giliran *WFH* dan bekerja dari rumah, pegawai memiliki rasa tanggung jawab dan sikap profesional. Penerapan sistem kerja *WFH* telah terbukti efektif terhadap kinerja penyelesaian keberatan pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung dimana berdasarkan data penyelesaian keberatan pada tahun 2021, rata-rata jangka waktu penyelesaian keberatan tiap bulan adalah di bawah 12 bulan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian terhadap

efektivitas sistem kerja *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, peneliti memberikan saran agar unit kerja dapat merumuskan *Standard Operating Procedure work from home* yang sistematis dan dapat diduplikasi oleh seluruh pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashal, R. A. 2020. Pengaruh Work From Home Terhadap Kinerja Aparatur Sipil . *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum Volume 14, Nomor 2* , 223-242 .
- Bukit, B. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Direktorat Transformasi Bisnis Direktorat Jenderal Pajak. 2016. *Buku Peta Fungsi Direktorat Jenderal Pajak Versi 1.2*. 2016. Jakarta.
- Direktur Jenderal Pajak. 2020. *SE-33/PJ/2020 Tentang Panduan Umum Pelaksanaan Tugas Dalam Tatanan Normal Baru di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak*.
- Hartono, A. K., & Rahadi, D. R. 2021. Work From Home Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal*

- Manajemen Bisnis Volume 18, No. 1, Januari 2021*
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kementerian Keuangan. 2017. Peraturan Menteri Keuangan No. 210/PMK.01/2017 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.
- Kumolo, T. 2020. <https://tjahjokumolo.id/asn-harus-tetap-produktif-dalam-tatanan-normal-baru/>. Diakses bulan Mei
- Ma'rifah, D. 2020. Implementasi Work From Home: Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif dan Produktivitas Pegawai. *Civil Service VOL. 14, No.2, , 1 - 10*.
- Mardiasmo. 2018. *Perpajakan Edisi Terbaru 2018*. Yogyakarta: CV ANDI OFFSET.
- Mungkasa, O. 2020. Bekerja dari Rumah (Working From Home/ WFH): Menuju Tatanan Baru. *The Indonesian Journal of Development Planning Volume IV No. 2, 126-150*.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: CV ALFABETA.
- Supriyadi, Setiawan, B., & Bintang, R. 2018. Evaluasi Lembaga Keberatan Dalam Penyelesaian Sengketa Pajak yang Adil di Direktorat Jenderal Pajak. *Jurnal Pajak Indonesia Vol.2, No.2, 6-19*.
- Suspahariati, & Susilawati, R. 2020. Penerapan Sistem WFH (Work From Home) dan Dampaknya terhadap Kinerja Staf dan Dosen Unipdu Jombang selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam, Vol. 6 No. 2, 229-240*.