

BAB I PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Sejak merebaknya COVID-19 di Wuhan pada awal tahun 2020, berbagai negara kemudian mulai menerapkan Protokol COVID-19 sesuai dengan anjuran *World Health Organization (WHO)*, mulai dari mencuci tangan, tidak berkumpul/melakukan pertemuan, menjaga jarak, membatasi keluar rumah bahkan dilakukan langkah isolasi mulai isolasi mandiri perorangan, komunitas, bahkan seluruh kota (mulai dari Pembatasan Sosial Berskala Besar/PSBB sampai *lock down*). Sebagai akibatnya banyak kantor baik pemerintah maupun swasta yang kemudian menerapkan skema bekerja dari rumah (*Working from Home/WFH*). (Mungkasa, 2020). *WFH* merupakan salah satu bentuk dari *flexible working*, yaitu sebuah konsep sistem kerja jarak jauh (Ma'rifah, 2020). *Flexible working* sebenarnya bukanlah hal yang baru dalam dunia kerja di Indonesia. Sejak merebaknya bisnis *startup*, sistem kerja jarak jauh ini sudah menjadi sebuah budaya baru dalam bekerja (Berliana, 2020). Beberapa perusahaan swasta seperti Bank BTPN, HM Sampoema, dan Surabaya Plaza Hotel juga sudah menerapkan sistem kerja tersebut dengan tujuan menarik pegawai dan menekan tingkat *tumover* pegawai (Irawati, 2019). 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).

Skema *WFH* adalah model bekerja dari jarak jauh (*telecommuting*) bukan hal baru dan sudah ada sejak tahun 1970 sebagai upaya mengatasi kemacetan karyawan ketika berangkat dan pulang dari pekerjaan setiap harinya. Indikator *WFH* terurai sebagai berikut: (1) lingkungan kerja fleksibel, yaitu terdapat kebebasan mengenai kapan, di mana, dan bagaimana cara karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya; (2) gangguan stres, hal yang dapat terjadi karena merasa berat

berkepanjangan dari sesuatu yang dihadapi setiap harinya; (3) kedekatan dengan keluarga, yaitu besarnya peran keluarga dalam mendukung kelancaran kerja; (4) waktu perjalanan, yaitu waktu yang diperlukan dalam melaksanakan kerja; (5) kesehatan dan keseimbangan kerja, adalah kemampuan karyawan dalam menjaga kesehatan dan keseimbangan dalam melaksanakan pekerjaan; (6) kreativitas dan produktivitas tinggi, yakni memiliki ide dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi masalah kerja; (7) kemampuan memisahkan pekerjaan kantor dengan pekerjaan rumah, serta mengontrol tekanan diri (Suspahariati & Susilawati, 2020).

Pandemi COVID-19 yang melanda Indonesia dan seluruh dunia membuat Direktorat Jenderal Pajak (DJP) selaku otoritas perpajakan di Indonesia melakukan penyesuaian pelaksanaan tugas dalam upaya melakukan adaptasi terhadap tatanan normal baru. Direktur Jenderal Pajak menerbitkan Surat Edaran nomor SE-33/PJ/2020 tanggal 5 Juni 2020 Tentang Panduan Umum Pelaksanaan Tugas Dalam Tatanan Normal Baru di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang bertujuan untuk memberikan panduan umum pelaksanaan tugas agar dapat beradaptasi terhadap tatanan normal baru yang produktif dan aman di saat pandemi COVID-19. Penyesuaian diperlukan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan efektif dengan tetap memperhatikan aspek kesehatan dan keselamatan bagi pegawai dengan cara menjalankan protokol kesehatan dalam aktivitas keseharian (Direktur Jenderal Pajak, 2020). Kebijakan ini sesuai dengan kebijakan Pemerintah yang disampaikan melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang menyatakan bahwa adaptasi terhadap tatanan normal baru di lingkungan kementerian/lembaga/daerah meliputi penyesuaian sistem kerja, dukungan sumber daya manusia, dukungan infrastruktur, dengan memperhatikan protokol kesehatan (Kumolo, 2020).

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung (Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung) merupakan instansi vertikal DJP yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Pajak yang turut menerapkan perubahan sistem kerja dan melakukan penyesuaian pelaksanaan tugas dan fungsinya. Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung, yang selanjutnya dalam

penelitian ini disebut Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, merupakan unit kerja yang termasuk dalam struktur organisasi Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung yang turut menerapkan perubahan sistem kerja dan melakukan penyesuaian pelaksanaan tugas dan fungsinya. Perubahan sistem kerja sebagai salah satu kebijakan pemerintah dalam upaya pencegahan penyebaran virus corona adalah bekerja dari rumah atau *work from home (WFH)*. Perubahan sistem kerja yang dilakukan pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung merupakan bentuk adaptasi terhadap tatanan normal baru dalam melaksanakan tugas-tugas yang diamanatkan oleh peraturan dan perundang-undangan perpajakan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 210/PMK.01/2017 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Bidang KBP adalah unit kerja yang berada dibawah Kantor Wilayah yang mempunyai tugas melaksanakan pemberian bimbingan dan penyelesaian pengajuan/pencabutan permohonan pembetulan, pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi, pengurangan atau pembatalan surat ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan atau pembatalan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang yang tidak benar, pengurangan atau pembatalan surat tagihan pajak yang tidak benar, pembatalan hasil pemeriksaan pajak atau surat ketetapan pajak dari hasil pemeriksaan, pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan, serta melaksanakan penyelesaian keberatan, proses banding, dan proses gugatan. Para Aparatur Sipil Negara (ASN) di Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung harus beradaptasi dalam melakukan perencanaan dan pelaksanaan kerja dalam menyikapi perubahan sistem kerja yang berlaku pada tatanan normal baru. Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung terdiri atas empat seksi yaitu Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan I, Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan II, Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan III, dan Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan IV. Pegawai ASN yang bekerja pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung berjumlah 20 orang, yang terdiri 1 orang Kepala Bidang, 4 orang Kepala Seksi, 16 orang penelaah keberatan, dan 4 orang pelaksana.

Pelaksanaan bekerja dari rumah atau *work from home* disertai kewajiban dan tanggung jawab yang sama dengan bekerja dari kantor atau *work from office* (*WFO*). 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).

Beragam manfaat diperoleh dari bekerja jarak jauh, namun bukannya tanpa kendala dan masalah. Bagi pekerja beberapa masalah diantaranya adalah (i) pekerja yang terbiasa dengan suasana kantor konvensional menjadi kesulitan dalam berkoordinasi dengan rekan kerja. Dibutuhkan penjadwalan kerja yang lebih rapi bahkan mungkin perlu ditetapkan waktu tetap untuk berkumpul di kantor; (ii) tidak terlihat batasan jelas antara kantor dan rumah, bahkan cenderung waktu kerja menjadi tanpa batasan; (iii) pekerja jarak jauh cenderung terlihat seperti pengangguran. Sementara bagi pimpinan organisasi, beberapa kendala yang mungkin timbul diantaranya adalah (i) beberapa pimpinan mengalami kesulitan menyesuaikan diri terutama bagi pimpinan yang cenderung kurang percaya kepada bawahan; (ii) pada pekerjaan yang membutuhkan intensitas kerjasama kelompok yang tinggi, dibutuhkan pengaturan jadwal pertemuan yang akan merepotkan; (iii) jenis pekerjaan yang membutuhkan bertemu langsung dengan pelanggan hanya memungkinkan bekerja leluasa secara terbatas, tidak mungkin sepanjang waktu berada jauh dari kantor. Sementara ketika hanya sebagian pekerjayang bisa bekerja jarak jauh maka ini akan menimbulkan rasa ketidakadilan diantara pekerja.(iv) beberapa pekerja tidak dapat bekerja tanpa pengawasan.Penerapan bekerja dari rumah sebagian besar bersifat sukarela sesuai kebutuhan. Namun, keberadaan pandemik Covid-19 menjadikan bekerja dari rumah adalah keharusan. Tentu saja terdapat perbedaan besar. Beberapa organisasi/perusahaan memang sudah siap melaksanakan bahkan telah melaksanakan skema bekerja dari rumah baik sebagian maupun seluruh pegawai. Sementara bagi organisasi/perusahaan yang tidak siap,

penerapan bekerja dari rumah cukup merepotkan pada awalnya, walaupun dengan berjalannya waktu sedikit demi sedikit para pegawai dapat menyesuaikan diri (Mungkasa, 2020).

Sistem kerja *Work From Home* yang diterapkan secara mendadak tidak serta merta dapat dilaksanakan dengan mudah oleh para pegawai. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai faktor baik dari faktor pekerjaan maupun dari faktor individu pegawainya. Contohnya, 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 dia lakukan. Ragam jenis pekerjaan inilah yang terdapat pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, khususnya pekerjaan terkait dengan penyelesaian keberatan wajib pajak. Risiko terjadinya hambatan pekerjaan akibat berlakunya sistem *WFH* dapat mempengaruhi kinerja unit kerja. Hambatan pekerjaan yang dapat terjadi misalnya kemampuan adaptasi pegawai dalam menggunakan teknologi pada sistem kerja jarak jauh.

Beberapa dampak negatif yang timbul akibat penerapan *WFH* adalah seperti *multitasking* karena pegawai harus berperan ganda di rumah baik sebagai pegawai kantor maupun sebagai anggota keluarga yang sedang di rumah. Kemudian risiko menurunnya semangat kerja bagi pegawai yang mengalami dilema dikarenakan pola pikir bahwa rumah adalah tempat untuk beristirahat, menonton televisi, bermain dengan anak, atau bersantai, bukan tempat untuk bekerja. Selain itu, bertambahnya biaya seperti biaya listrik, biaya pulsa internet juga menjadi dampak negatif penerapan *WFH*. Belum lagi adanya distraksi selama *WFH*, yang dapat menghambat penyelesaian pekerjaan seperti gangguan peralatan kerja yang tidak mendukung serta gangguan jaringan komunikasi. Satu lagi dampak negatif yang dapat terjadi adalah keterbatasan komunikasi akibat pegawai tidak bertemu langsung dengan atasan atau rekan kerjanya. Keterbatasan komunikasi juga berpotensi membuat pekerjaan terlambat diselesaikan. (Mungkasa, 2020).

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. Sedangkan dampak yang tidak diharapkan antara lain adanya tambahan biaya karena harus membeli kuota internet yang lebih dari biasanya, hilangnya reward karena ditiadakannya kegiatan seperti ahad sehat dan pertemuan bulanan, dan mengontrol pegawai yang bekerja dari rumah cukup sulit (Cintya, Afifudin, & Abidin, 2021).

Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung terikat dengan ketentuan Undang-Undang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan yang mengatur jangka waktu penyelesaian keberatan wajib pajak adalah 12 bulan sejak tanggal Surat Keberatan diterima. Sementara berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu pemberlakuan sistem kerja *WFH* membuat keterbatasan koordinasi dan supervisi yang tidak dapat dilakukan secara langsung. Selain itu sistem kerja baru ini juga dapat menurunkan motivasi kerja. (Mungkasa, 2020).

Yang menjadi fokus penelitian ini adalah bagaimana penyesuaian sistem kerja yang dilakukan pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung yaitu fleksibilitas dalam pengaturan lokasi bekerja bagi pegawai ASN yang meliputi pelaksanaan tugas kedinasan di kantor (*work from office*) dan pelaksanaan tugas kedinasan di rumah (*work from home*) berdampak pada pencapaian kinerja ASN pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung. Penyesuaian sistem kerja ini membutuhkan kesiapan sumber daya dan infrastruktur untuk mendukung efektivitas pelaksanaan kebijakan ini. Bagaimanapun, implementasi *WFH* pada ASN bukanlah disebabkan karena budaya kerja fleksibel yang tertanam sejak awal di instansi pemerintah, namun lebih dikarenakan adanya tuntutan pencegahan penyebaran COVID-19 (Ma'rifah, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penelitian ini berusaha memberikan gambaran tentang efektifitas konsep *telecommuting* (bekerja jarak jauh) atau yang dikenal dengan istilah *working from home* terhadap pencapaian kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung. Oleh karena itu, penulis akan mengangkat judul penelitian ***“Efektivitas Pelaksanaan Work From Home Terhadap Kinerja Penyelesaian Keberatan Wajib Pajak Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung.”***

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan budaya kerja, pola koordinasi dan pola supervisi yang dijalankan Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung saat diterapkannya sistem kerja baru *WFH*?
2. Apa saja faktor-faktor penunjang kinerja yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung?
3. Bagaimana dampak kebijakan *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung pada capaian kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak?

1.3. Tujuan Penelitian

Setelah menentukan perumusan masalah, peneliti menentukan tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu:

1. Menggambarkan budaya kerja, pola koordinasi dan pola supervisi yang dijalankan Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung saat diterapkannya sistem kerja baru *WFH*.
2. Menggambarkan faktor-faktor penunjang kinerja yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan *WFH* di Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.

3. Menggambarkan efektivitas penerapan *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung terhadap kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, Penulis berharap hasil penelitian dapat bermanfaat dalam hal sebagai berikut

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu acuan dalam mengembangkan ilmu manajemen, khususnya berkaitan dengan bagaimana mengimplementasikan kebijakan di dalam sebuah organisasi.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya dengan aspek yang sama atau aspek yang lain, yang belum tercakup di penelitian saat ini.

2. Manfaat Praktis

Apabila hasil penelitian ini berdampak positif terhadap pencapaian kinerja, diharapkan dapat menjadi rujukan bagi organisasi lain dalam melakukan adaptasi terhadap tatanan normal baru di lingkungan kementerian/lembaga meliputi penyesuaian sistem kerja, dukungan sumber daya manusia, dan dukungan infrastruktur.

1.5. Fokus Penelitian

Peneliti kualitatif tidak akan menetapkan penelitannya hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*) dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Batasan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan fokus, yang berisi pokok masalah yang bersifat umum. Dalam penelitian kualitatif, penentuan fokus dalam proposal lebih didasarkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi sosial (lapangan). (Sugiyono, 2016).

Fokus penelitian ini adalah pada penerapan sistem kerja baru berupa *WFH* dan dampaknya terhadap pencapaian kinerja penyelesaian keberatan pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung. Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan

Lampung memiliki target kinerja dan indikator kinerja utama terkait penyelesaian pengajuan keberatan yang telah ditetapkan di awal tahun. Realisasi dari target kinerja tahunan ini harus dapat dipenuhi yang pengukurannya dihitung pada setiap semester. Bagaimanakah efektivitas sistem kerja baru WFH terhadap realisasi pencapaian kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, inilah yang akan menjadi fokus penelitian.

1.6. Sistematika Penulisan

Penyusunan tesis ini akan dibagi dalam 5 bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, fokus penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan berbagai teori yang berkaitan dengan variabel penelitian yang akan digunakan sebagai bahan acuan penelitian berupa teori mengenai definisi sengketa pajak, keberatan, mekanisme keberatan, prosedur penyelesaian pengajuan keberatan, struktur organisasi Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, tugas dan fungsi Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung. Selain itu akan dikemukakan teori yang berkaitan dengan kinerja dan teori tentang sistem kerja kenormalan baru *Work From Home*.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan jenis penelitian yang digunakan, tempat dan waktu penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian, teknik pengumpulan data, dan analisis data.

BAB 4 ANALISIS PENELITIAN

Bab ini membahas tentang analisis penelitian yang diperoleh dibandingkan dengan perumusan masalah dan landasan teori yang digunakan.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan kesimpulan atas analisis penelitian dan memberikan saran-saran untuk perbaikan dan penyempumaan serta keterbatasan penelitian.