

## **BAB IV**

### **HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

Sebagaimana telah diuraikan pada Bab I, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan hal-hal yang berkaitan dengan pemberlakuan sistem kerja *WFH* di Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung sebagai bentuk adaptasi pelaksanaan tugas dalam tatanan normal baru sebagai dampak pandemi Covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan budaya kerja, pola koordinasi dan pola supervisi pada saat diberlakukannya *WFH*; faktor-faktor penunjang kinerja yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan *WFH*; dan efektivitas penerapan *WFH* terhadap kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak.

Untuk tercapainya tujuan penelitian tersebut, peneliti telah melakukan serangkaian penelitian dengan menggunakan instrumen penelitian wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan menggunakan 7 (tujuh) orang narasumber/informan yang diwawancarai menggunakan metode wawancara terstruktur. Hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti diuraikan pada bagian di bawah ini.

##### **4.1.1. Gambaran Budaya Kerja, Pola Koordinasi dan Pola Supervisi yang Dijalankan Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung Saat Diterapkannya Sistem Kerja Baru *WFH***

Sistem kerja *Work From Home* merupakan sistem kerja dengan model bekerja dari jarak jauh, dimana pegawai tidak mengerjakan pekerjaannya di kantor melainkan di rumah. Sistem kerja *WFH* adalah salah satu kebijakan pemerintah dalam upaya pencegahan penyebaran virus Covid-19 yang telah diterapkan pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung sejak awal triwulan kedua tahun 2020. Untuk menghasilkan kinerja yang optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi, Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung menerapkan budaya

kerja, koordinasi, dan supervisi oleh atasan ke bawahan, yang mana ketiga hal ini juga harus dapat diterapkan dengan baik pada sistem kerja *WFH*.

#### **4.1.1.1. Budaya Kerja Saat Diterapkannya *WFH***

Budaya kerja merupakan implementasi dari nilai atau norma pada sebuah unit kerja yang diwujudkan dengan aturan dan kode etik yang harus diterapkan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan guna pencapaian tujuan. Untuk mengetahui bagaimana budaya kerja saat diterapkannya *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, peneliti melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan oleh kepada 7 (tujuh) orang informan yang merupakan pegawai pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, yang terdiri dari Kepala Bidang, Kepala Seksi KBP II, Kepala Seksi KBP I, dan 4 orang Penelaah Keberatan.

Budaya kerja yang diterapkan pada saat penerapan sistem kerja *WFH* tidak berbeda dengan budaya kerja pada saat penerapan sistem kerja *WFO*. Hal ini sesuai dengan keterangan dari Kepala Bidang KBP pada saat wawancara yang menyatakan bahwa:

“Sama saja budaya kerja *WFH* dan *WFO*. Pegawai tetap harus melakukan presensi, melaksanakan pengisian *Self Assessment* Kesehatan. Tetap ada kegiatan inspeksi mendadak (sidak) dari Sub Bagian Unit Kepatuhan Internal.”<sup>1</sup>

Pendapat ini senada dengan pendapat Kepala Seksi KBP III yang menyatakan bahwa:

“Budaya kerja pada saat diberlakukannya *work from home* tetap mengacu pada nilai budaya Kementerian Keuangan yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Bidang KBP Januari 2022

<sup>2</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Seksi KBP III Januari 2022

Masih serupa dengan pendapat di atas, Kepala Seksi KBP I 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.”<sup>3</sup>

Demikian halnya pendapat dari Penelaah Keberatan Teguh Supriyanto yang menyatakan bahwa:

“Saya tidak merasakan perbedaannya. Budaya kerja baik selama *work from home* maupun *work from office* tidak terjadi perubahan dan tetap sama seperti sebelumnya, yaitu mengacu pada Nilai Nilai Kementerian Keuangan.”<sup>4</sup>

Sementara itu, Penelaah Keberatan Edi Sugianto menjawab pertanyaan tentang budaya kerja saat penerapan sistem *WFH* sebagai berikut:

“Secara umum tidak merasakan perbedaan. Budaya kerja baik selama *work from home* maupun *work from office* sesuai dengan nilai kementerian keuangan yaitu Integritas, profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan.”<sup>5</sup>

Pendapat lain yang sejalan juga diungkapkan oleh Penelaah Keberatan Isnaini Apriani yang menyatakan bahwa:

“Tidak ada perbedaan budaya kerja saat *WFH* dan *WFO*. Tetap seperti biasa, penyelesaian pekerjaan sesuai dengan SOP yang berlaku dan penyesuaian peraturan terkait kondisi pandemi.”<sup>6</sup>

Sementara itu, Penelaah Keberatan Hafid Charid Syah menyatakan bahwa: “Tidak ada, karena baik di rumah maupun di kantor pegawai tetap menyesuaikan kinerjanya dengan budaya kerja organisasi.”<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Seksi KBP I Januari 2022

<sup>4</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Teguh Suprayitno Februari 2022

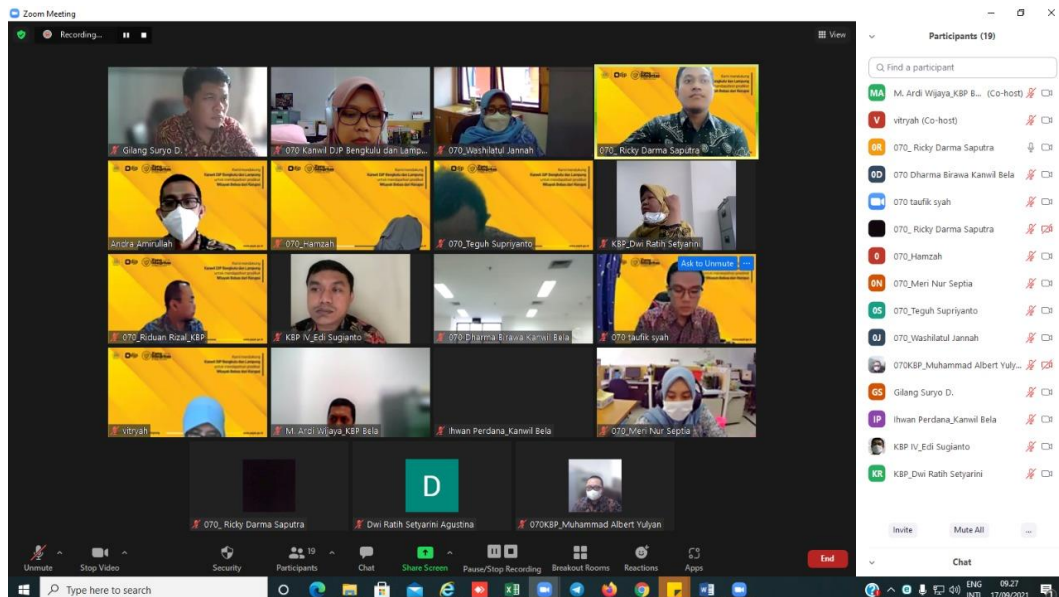
<sup>5</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Edi Sugianto Januari 2022

<sup>6</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Isnaini Apriani Januari 2022

<sup>7</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Hafid Charid Syah Februari 2022

Setelah melakukan wawancara tersebut di atas, peneliti juga melakukan observasi mengenai budaya kerja yang diterapkan saat *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, hasil observasi menemukan 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.<sup>8</sup>

Hasil penelitian yang didapat dari wawancara dan observasi didukung pula dengan beberapa bukti dokumentasi yang berkaitan dengan penerapan budaya kerja yang memperlihatkan pegawai memiliki profesionalisme dan disiplin kerja pada saat bekerja dari rumah.



**Gambar 4.1.**  
Rapat Pembinaan Melalui *Zoom Meeting* Dihadiri oleh Seluruh Pegawai Baik yang Sedang *WFO* maupun *WFH*

<sup>8</sup> Observasi penerapan budaya kerja organisasi pada September s.d. Desember 2021



**Gambar 4.2.**

Pegawai yang Sedang *WFH* Melakukan Presensi Tepat pada Waktunya

Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, 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.

#### **4.1.1.2. 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*. Tapi jika memang diperlukan bertemu langsung, dapat dilakukan dengan bertemu. Koordinasi dengan bawahan sama juga, tapi terkadang tidak cukup sekali, perlu konfirmasi lagi melalui media komunikasi yang berbeda, agar Saya bisa memastikan pesan yang disampaikan sampai pegawai di bawah. Kemudian, pada saat bertemu langsung di kantor diingatkan lagi. Koordinasi tetap berjalan normal, memanfaatkan *whatsapp group* juga.”<sup>9</sup>

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Kepala Seksi KBP III yang menyatakan bahwa:

“Koordinasi dengan atasan dan bawahan dan sesama rekan kerja dilakukan seperti pada saat *work from office* namun dengan memanfaatkan media teknologi informasi.”<sup>10</sup>

Sementara itu, dalam menjawab pertanyaan tentang koordinasi Kepala Seksi KBP I memberi pendapat bahwa:

“Koordinasi dilakukan sesuai kebutuhan dan menggunakan telepon, aplikasi *whatsapp*, *email*, dan jika dibutuhkan menggunakan *zoom meeting*. Jika dibutuhkan perlu berkoordinasi tatap muka di kantor, kami juga bisa datang ke kantor saat dijadwalkan *WFH*.”<sup>11</sup>

Tidak berbeda dengan informan di atas, Penelaah Keberatan Teguh Suprayitno menyatakan bahwa:

“Koordinasi dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada seperti telepon, sms, *whatsapp*, *video call*.”<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Bidang KBP Januari 2022

<sup>10</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Seksi KBP III Januari 2022

<sup>11</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Seksi KBP I Januari 2022

<sup>12</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Teguh Suprayitno Februari 2022

Masih sejalan dengan informan yang lain, Penelaah Keberatan Edi Sugianto berpendapat bahwa:

“Koordinasi dilakukan seperti pada saat *work from office* dengan memanfaatkan teknologi informasi.”<sup>13</sup>

Pendapat senada lainnya juga disampaikan oleh Penelaah Keberatan Isnaini Apriani yang menyatakan bahwa: ‘

“Koordinasi dengan atasan dan rekan kerja kami lakukan melalui saluran komunikasi seluler/ *whatsapp* dan *email*.”<sup>14</sup>

Pada kesempatan lain Penelaah Keberatan Hafid Charid Syah menyatakan bahwa:

“Koordinasi dengan atasan biasanya dilakukan secara daring/*zoom meeting* Kalau dengan rekan kerja biasanya koordinasi via aplikasi *group chat* atau *private chat*.”<sup>15</sup>

Setelah melakukan wawancara tersebut di atas, peneliti juga melakukan observasi mengenai pola koordinasi yang diterapkan saat *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, hasil observasi menemukan pola koordinasi yang terjadi berjalan dengan lancar dan wajar. Penggunaan perangkat atau media komunikasi dengan teknologi informasi dapat mempermudah koordinasi walaupun para pegawai tidak berada dalam ruang fisik yang sama. 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 sesama kepala seksi dan sesama penelaah keberatan.<sup>16</sup> Hasil penelitian yang didapat dari wawancara dan observasi didukung pula dengan beberapa bukti dokumentasi yang berkaitan dengan pola koordinasi saat diterapkannya sistem kerja *WFH*.

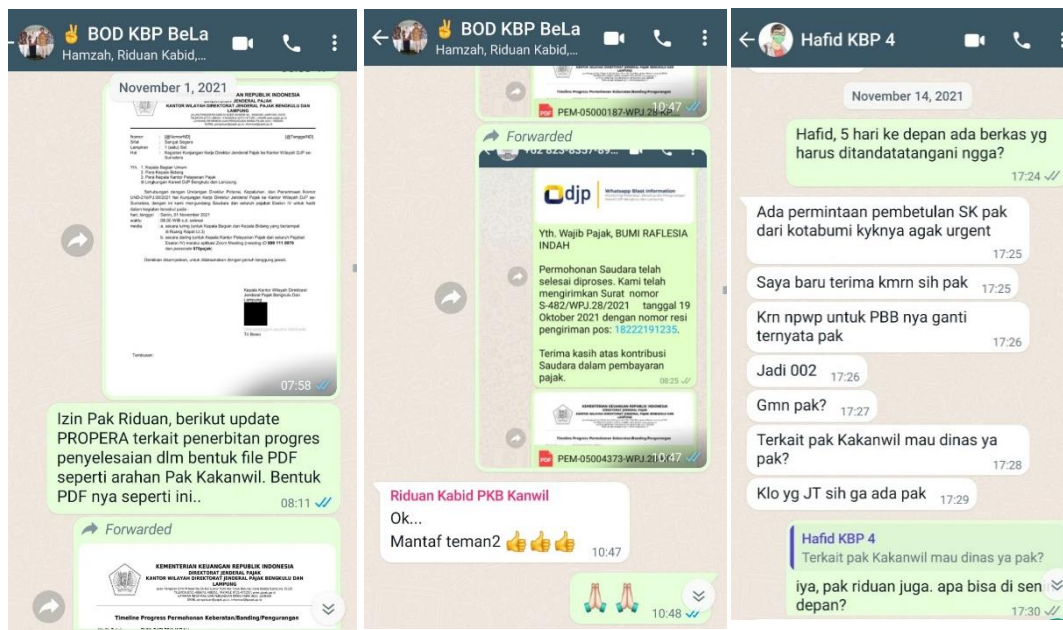
---

<sup>13</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Edi Sugianto Januari 2022

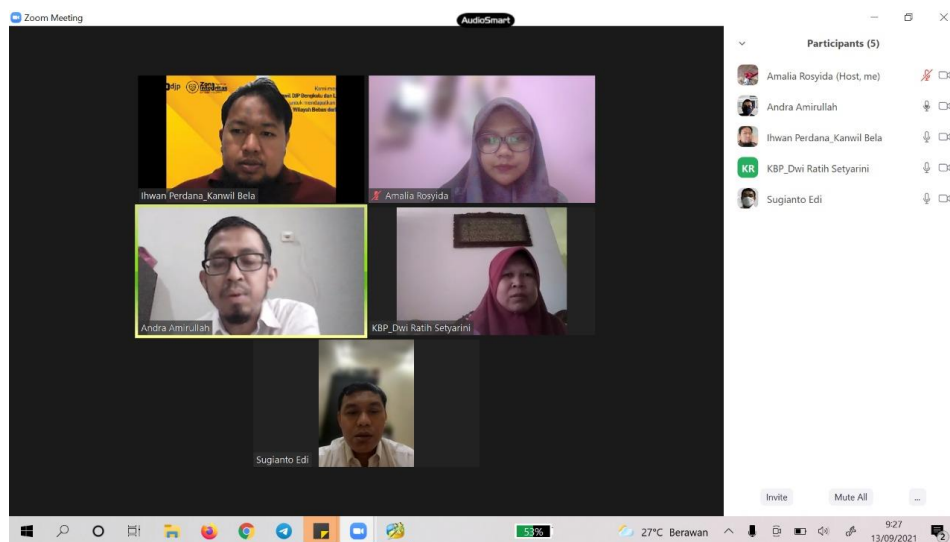
<sup>14</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Isnaini Apriani Januari 2022

<sup>15</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Hafid Charid Syah Februari 2022

<sup>16</sup> Observasi pola koordinasi selama *WFH* pada triwulan IV tahun 2021



**Gambar 4.3**  
Koordinasi/Komunikasi Atasan dengan Bawahan Melalui  
*WhatsApp Group*



**Gambar 4.4**  
Raport Koordinasi Seksi KBP IV Melalui Aplikasi *Zoom Meeting*

Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti menyimpulkan bahwa pola 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*. Meskipun pegawai bekerja dari rumah, koordinasi antara atasan dan bawahan maupun antara pegawai tetap dapat dilakukan dengan baik karena didukung oleh media atau perangkat berbasis teknologi internet seperti telepon, aplikasi bertukar pesan dan panggilan *whatsapp*, aplikasi *video conference zoom meeting*, dan *email*.

#### **4.1.1.3. Pola Supervisi Saat Diterapkannya *WFH***

Sebagaimana yang terjadi pada pola koordinasi dan komunikasi, pola supervisi pada saat diterapkannya *WFH* di Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung berjalan dengan menyesuaikan kondisi keterbatasan ruang dan waktu. Supervisi dilakukan oleh atasan kepada bawahan dengan menggunakan bantuan teknologi internet dan perangkat komunikasi. Supervisi harus tetap berjalan dengan baik agar kinerja penyelesaian keberatan dapat dilakukan dengan optimal.

Pola supervisi pada saat diterapkannya sistem kerja *WFH* disampaikan oleh Kepala Bidang KBP pada saat wawancara yang menyatakan bahwa:

“Seperti biasa yang terjadi saat *WFO*, kita juga rutin melakukan rapat pembinaan di tingkat bidang, maupun tingkat seksi. Di situ kita mengingatkan atau melakukan monitoring jatuh tempo penyelesaian keberatan, mengingatkan kode etik, disiplin, dan integritas.”<sup>17</sup>

Sementara itu, Kepala Seksi KBP III dalam menjawab pertanyaan wawancara mengenai pola supervisi menyampaikan hal sebagai berikut:

“Saya melakukan supervisi terhadap pekerjaan bawahan dengan memanfaatkan media teknologi informasi.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Bidang KBP Januari 2022

<sup>18</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Seksi KBP III Januari 2022

Selain itu, Kepala Seksi KBP I memberikan pendapatnya tentang pola supervisi sebagai berikut:

“Supervisi tetap dapat dilakukan walaupun jarak jauh dengan menggunakan teknologi. Yang sering digunakan untuk supervisi saat *WFH* adalah menggunakan *whatsapp* dan telepon.”<sup>19</sup>

Senada dengan informan Kepala Seksi KBP I, Penelaah Keberatan Teguh Suprayitno menyatakan bahwa:

“Atasan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan saya dengan memanfaatkan teknologi informasi. Adanya *database* permohonan membantu atasan mengawasi berkas yang akan jatuh tempo.”<sup>20</sup>

Masih sejalan dengan rekan kerjanya, Penelaah Keberatan Edi Sugianto berpendapat bahwa:

“Atasan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan dengan memanfaatkan teknologi informasi.”<sup>21</sup>

Selain itu, pendapat yang senada juga disampaikan oleh Penelaah Keberatan Isnaini Apriani yang menyatakan bahwa:

“Supervisi atasan dilakukan melalui saluran komunikasi seluler/WA dan email.”<sup>22</sup>

Kemudian, terkait pola supervisi, Penelaah Keberatan Hafid Charid Syah menyatakan bahwa:

“Supervisi bisa dilakukan melalui aplikasi monitoring berkas (*PROPERA*) dan komunikasi baik dengan *group chat* atau *private chat*.”<sup>23</sup>

Setelah melakukan wawancara tersebut di atas, peneliti juga melakukan observasi mengenai pola supervisi yang diterapkan saat *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, hasil observasi menemukan bahwa atasan melakukan supervisi pekerjaan bawahannya yang sedang bekerja dari rumah

---

<sup>19</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Seksi KBP I Januari 2022

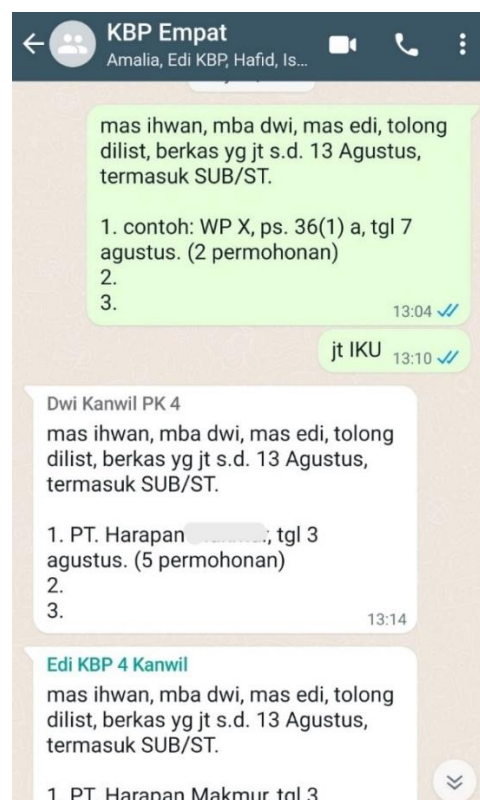
<sup>20</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Teguh Suprayitno Februari 2022

<sup>21</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Edi Sugianto Januari 2022

<sup>22</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Isnaini Apriani Januari 2022

<sup>23</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Hafid Charid Syah Februari 2022

melalui telepon atau aplikasi *whatsapp*. Dengan bantuan perangkat komunikasi ini, pengawasan oleh atasan tetap dapat dilakukan dengan baik. Hasil penelitian yang didapat dari wawancara dan observasi didukung pula dengan beberapa bukti dokumentasi yang berkaitan dengan pola supervisi saat diterapkannya sistem kerja *WFH*. Supervisi berjalan dengan baik dengan menggunakan media komunikasi berbasis internet.



**Gambar 4.5**  
Supervisi Tunggakan Pekerjaan oleh Kepala Seksi  
Melalui Aplikasi *WhatsApp*

Dari hasil penelitian tentang gambaran budaya kerja, pola koordinasi dan pola supervisi yang dijalankan Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung saat diterapkannya sistem kerja baru *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.

Untuk pola koordinasi dan pola supervisi dilakukan dengan menggunakan media yang berbasis teknologi internet. Pegawai tetap melakukan koordinasi dan komunikasi seperti biasanya, karena dimanapun mereka berada, para pegawai tetap dapat melakukan koordinasi dan komunikasi dengan baik menggunakan aplikasi bertukar pesan dan panggilan seperti aplikasi *Whatsapp* dan aplikasi *Zoom Meeting*. Satu hal yang terpenting menjadi penentu keberhasilan pola koordinasi dan komunikasi 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.

#### **4.1.2. Gambaran Faktor-Faktor Penunjang Kinerja yang Mendukung Keberhasilan Implementasi Kebijakan *WFH* di Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung**

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh kinerja anggota organisasi. Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung sebagai satu unit kerja memiliki target kerja berupa penyelesaian keberatan yang harus diselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan oleh ketentuan perundang-undangan.

Kinerja pegawai Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung pada saat penerapan sistem *WFH* dipengaruhi faktor-faktor penunjang kinerja yang menentukan hasil penyelesaian keberatan. Peneliti mendapatkan gambaran faktor-faktor penunjang kinerja saat pelaksanaan *WFH* dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang KBP sebagai berikut:

“Sarana penunjang kinerja berupa media-media komunikasi dan teknologi. Sehingga pegawai bisa melakukan pekerjaan penyusunan konsep penelitian keberatan di mana saja, nanti pada saat sudah di print baru datang ke kantor untuk ditandatangani. Alat penunjang disiapkan sendiri oleh

pegawai, berupa laptop pribadi maupun internet sebagai sarana pendukung pekerjaan pada saat *WFH*. Tapi selama ini tidak ada kendala. Kita berharap pegawai juga menyediakan ruang khusus, untuk menciptakan suasana kerja yang sama dan menyediakan waktu khusus untuk berkonsentrasi menyelesaikan pekerjaan. Faktor yang sangat menentukan adalah masing-masing pegawai harus memiliki tanggung jawab bahwa *WFH* itu bukan libur”<sup>24</sup>

Kepala Seksi KBP III memberikan pendapatnya saat wawancara mengenai faktor penunjang kinerja saat *WFH* sebagai berikut:

“Saya menggunakan laptop dan handphone sebagai sarana penunjang pekerjaan. Alat ini membantu proses penelitian keberatan dan untuk melakukan komunikasi baik dengan atasan, rekan kerja, bawahan maupun Wajib Pajak. Faktor yang mempengaruhi kinerja: ketersediaan media komunikasi, kemampuan pegawai memanfaatkan media komunikasi dengan baik, pola koordinasi yang baik antara atasan, rekan kerja, dan bawahan, manajemen waktu yang baik dari setiap pegawai individu.”<sup>25</sup>

Sejalan dengan pendapat di atas, Kepala Seksi KBP I memberi pendapat bahwa:

“Untuk menunjang kinerja saat *WFH*, kita menggunakan alat HP, laptop, jaringan internet, dan portal sistem informasi perpajakan yang disediakan oleh kantor pusat DJP. Rasa tanggung jawab dan disiplin dari pegawai menjadi faktor penting. Tanggung jawab pegawai untuk menyediakan sendiri alat dan perangkat kerja yang memadai di rumah agar penyelesaian keberatan tetap dapat dilakukan.”<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Bidang KBP Januari 2022

<sup>25</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Seksi KBP III Januari 2022

<sup>26</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Seksi KBP I Januari 2022

Sementara itu, Penelaah Keberatan Teguh Supriyanto memberikan pendapatnya sebagai berikut:

“Saya menggunakan *laptop* dan *handphone* untuk bekerja. Untuk mengakses aplikasi menggunakan *VPN* sehingga semua aplikasi yang diperlukan bisa diakses pada saat *work from home*. Alat penunjang tersebut membantu komunikasi baik dengan atasan, rekan kerja maupun Wajib Pajak dan dalam proses penelitian keberatan sarana penunjang tersebut membantu dalam melihat data perpajakan, input *case management* dan proses lainnya.”<sup>27</sup>

Penelaah Keberatan Edi Sugianto memberikan pendapat yang senada sebagai berikut:

“Saya menggunakan *laptop* dan *handphone*. Alat penunjang tersebut membantu dalam proses penelitian keberatan dan untuk melakukan komunikasi baik dengan atasan, rekan kerja maupun Wajib Pajak.”<sup>28</sup>

Pendapat lain diungkapkan oleh Penelaah Keberatan Isnaini Apriani yang menyatakan bahwa:

“Alat seperti *laptop*, *hand phone* dan internet sangat membantu dan sangat penting.”<sup>29</sup>

Kemudian Penelaah Keberatan Hafid Charid Syah memberikan keterangan atas faktor yang menunjang kinerjanya:

“Untuk menunjang kerja saya menggunakan *laptop*, *scanner*, koneksi internet. Alat penunjang sangat penting, misalnya *scanner* sangat dibutuhkan untuk digitalisasi berkas-berkas fisik agar mudah untuk dibawa dan dikerjakan di rumah. Koneksi internet di rumah untuk dapat mengakses aplikasi-aplikasi yang digunakan untuk menyelesaikan keberatan di rumah melalui *VPN*.”<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Teguh Suriyanto Februari 2022

<sup>28</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Edi Sugianto Januari 2022

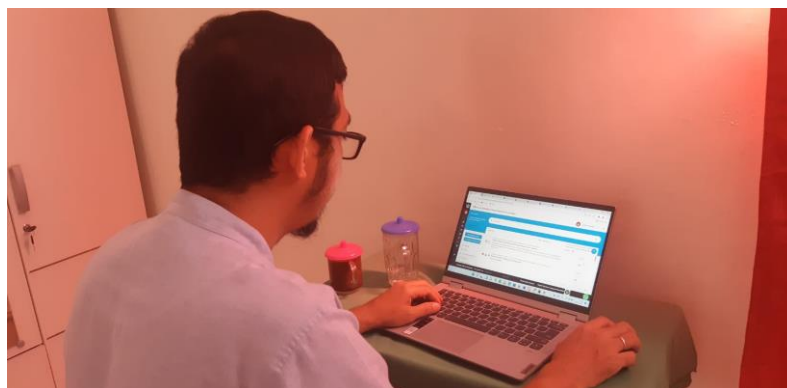
<sup>29</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Isnaini Apriani Januari 2022

<sup>30</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Hafid Charid Syah Februari 2022

Setelah melakukan wawancara tersebut di atas, peneliti juga melakukan observasi mengenai faktor-faktor penunjang kinerja yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, hasil observasi menemukan bahwa rasa tanggung jawab pegawai saat *WFH* yang menentukan keberhasilan efektifitas kinerja penyelesaian keberatan. Jika pegawai memiliki rasa tanggung jawab, Ia akan menyediakan sarana penunjang kinerja yang memadai saat *WFH*, sehingga segala jenis pekerjaan tetap dapat dilakukan dengan baik. Di samping itu, sikap disiplin pegawai juga menunjang kinerja. Disiplin untuk tetap bekerja seperti saat bekerja di kantor.

Selain itu, pegawai menggunakan alat dan sarana penunjang pekerjaan saat *WFH*. Para pegawai sudah memiliki kesadaran untuk mengadakan sarana dan alat penunjang sendiri tanpa harus difasilitasi oleh kantor. Alat penunjang kerja saat *WFH* yang digunakan seperti *handphone*, *laptop*, jaringan internet di rumah, *ear phone*, dan *web camera*.<sup>31</sup>

Hasil penelitian yang didapat dari wawancara dan observasi didukung pula dengan beberapa bukti dokumentasi yang dapat menggambarkan penggunaan sarana penunjang pekerjaan saat *WFH*.



**Gambar 4.6.**  
Pegawai Sedang Menjalankan *WFH* Menggunakan *Laptop*

---

<sup>31</sup> Observasi budaya kerja selama *WFH* pada triwulan IV tahun 2021

Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti menyimpulkan bahwa keberhasilan pelaksanaan sistem kerja *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung didukung oleh sarana penunjang yang menentukan kelancaran pekerjaan pegawai di rumah. Sarana penunjang pekerjaan yang memadai menentukan kecepatan kinerja penyelesaian keberatan. Sarana penunjang yang digunakan pada saat bekerja di rumah terdiri dari milik pegawai sendiri seperti *laptop* dan *handphone* dan sarana penunjang yang disediakan oleh kantor seperti aplikasi sistem administrasi yang bisa diakses menggunakan *Virtual Private Network (VPN)*.

Peneliti menyimpulkan bahwa alat atau sarana penunjang kinerja pada saat diberlakukannya *WFH* membantu kinerja pegawai baik dalam berkomunikasi dengan atasan, rekan kerja maupun wajib pajak maupun dalam proses penelitian keberatan.

#### **4.1.3. Gambaran Efektivitas Penerapan *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung Terhadap Kinerja Penyelesaian Keberatan Wajib Pajak**

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.

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. Pemberlakuan sistem kerja *WFH* yang dilakukan sejak pertengahan bulan Maret tahun 2020 mau tidak mau membawa pengaruh terhadap kinerja penyelesaian keberatan, karena pegawai harus menyesuaikan pola kerja, pola koordinasi, dan pola supervisi dalam rangka tetap dapat menyelesaikan pekerjaan penelitian keberatan yang diajukan oleh wajib pajak.



Peneliti mendapatkan gambaran efektivitas penerapan WFH terhadap kinerja penyelesaian keberatan dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang KBP sebagai berikut:

“Penelitian keberatan dilakukan sama saja saat *WFO* dan *WFH*. Jika perlu saat *WFH* berkas dibawa ke rumah. Begitu juga dokumen-dokumen pendukung juga pegawai juga harus mau membawanya ke rumah pada saat *WFH*. Lebih dari setahun *WFH*, semua penelitian keberatan tidak ada yang melewati jatuh tempo dan bisa diselesaikan dalam jangka waktu yang ditentukan oleh UU. Sistem *WFH* tidak menghambat penyelesaian keberatan. Karena kondisi dan ke depan juga pekerjaan semakin didukung oleh teknologi.”<sup>32</sup>

Senada dengan hal tersebut di atas, Kepala Seksi KBP III memberikan pendapatnya sebagai berikut:

“Selama *work from home* penelitian keberatan difokuskan terhadap pekerjaan yang dapat dilakukan dengan media teknologi dan sistem informasi, sedangkan untuk pekerjaan yang berkaitan dengan berkas fisik dilakukan pada saat *work from office*. Sistem kerja *work from home* tidak menghambat kinerja penyelesaian keberatan karena selama *work from home* pekerjaan tetap dilakukan, dan selama *work from office* lebih dimaksimalkan keefektifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan. *WFH* Sistem *WFH* berjalan efektif, karena memberikan fleksibilitas waktu dan tempat dalam menyelesaikan pekerjaan.”<sup>33</sup>

Sementara itu, Kepala Seksi KBP I memberi pendapat tentang efektifitas *WFH* terhadap penyelesaian keberatan sebagai berikut:

“Meskipun ada penjadwalan *WFH*, penyelesaian keberatan wajib pajak tetap dilakukan dengan baik, tepat waktu, dan sesuai ketentuan. *WFH* berdampak penelaah keberatan harus pintar mengatur jenis penelitian yang dapat dikerjakan di rumah maupun yang harus dikerjakan di kantor. *WFH* tidak

---

<sup>32</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Bidang KBP Januari 2022

<sup>33</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Seksi KBP III Januari 2022

menghambat penyelesaian keberatan dan tim peneliti tetap efektif menyelesaikan keberatan.”<sup>34</sup>

Sementara itu, Penelaah Keberatan Teguh Supriyanto memberikan pendapatnya sebagai berikut:

“*WFH* tidak menghambat proses penyelesaian keberatan, proses penyelesaian keberatan berjalan sama seperti sebelumnya. Tahapan-tahapan dalam proses keberatan seperti pembahasan sengketa baik dengan pemeriksa maupun dengan Wajib Pajak dapat dilaksanakan pada saat *WFO* maupun *WFH* dengan memanfaatkan sarana penunjang yang ada. Sistem kerja *WFH* tetap berjalan efektif dalam menyelesaikan pekerjaan karena fleksibilitas waktu dan tempat dalam bekerja.”<sup>35</sup>

Penelaah Keberatan Edi Sugianto memberikan pendapat yang senada sebagai berikut:

“Penyelesaian keberatan saat *WFH* berjalan seperti sebelum ada sistem *WFH*. *WFH* tidak menghambat penyelesaian keberatan dan tetap bisa bekerja efektif, karena selama *WFH* pekerjaan tetap dilakukan.”<sup>36</sup>

Pendapat lain diungkapkan oleh Penelaah Keberatan Isnaini Apriani yang menyatakan bahwa:

“*WFH* berdampak signifikan, penyelesaian pekerjaan tetap dapat dilaksanakan dengan baik dan tidak melewati batas waktu jatuh tempo penyelesaian. *WFH* tidak menghambat penyelesaian keberatan dan efektif dalam kinerja penyelesaian keberatan karena ditunjang sarana dan aplikasi serta jaringan yang mendukung.”<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Wawancara kepada Informan Kepala Seksi KBP I Januari 2022

<sup>35</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Teguh Suprayitno Februari 2022

<sup>36</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Edi Sugianto Januari 2022

<sup>37</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Isnaini Apriani Januari 2022

Penelaah Keberatan Hafid Charid Syah memberikan jawaban atas pertanyaan efektifitas penerapan WFH terhadap penyelesaian keberatan sebagai berikut:

“*WFH* berdampak pada penyelesaian keberatan kerana beberapa tahapan penyelesaian keberatan yang dulunya dilakukan secara tatap muka menjadi dilakukan secara daring, seperti pembahasan dengan pemeriksa atau Wajib Pajak. Adanya *WFH* sedikit menghambat namun tidak terlalu signifikan, misalnya saat mau melakukan pembahasan sengketa keberatan jaringan internet terkendala.”<sup>38</sup>

Setelah melakukan wawancara tersebut di atas, peneliti juga melakukan observasi mengenai dampak sistem *WFH* terhadap kinerja penyelesaian keberatan, hasil observasi menemukan bahwa pada saat diberlakukannya sistem kerja *WFH*, penyelesaian keberatan wajib pajak tidak terhambat dan tetap dapat diselesaikan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Penelitian keberatan yang dilakukan oleh pegawai pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung tidak mengalami hambatan. Pemberlakuan sistem kerja *WFH* sebagai upaya penyesuaian cara bekerja dalam menghadapi pandemi *Covid-19* berjalan efektif terhadap kinerja penyelesaian keberatan.<sup>39</sup>

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.

Seperti dapat dilihat pada gambar 4.7 dan 4.8, dapat dibandingkan bahwa penerapan sistem kerja *WFH* tidak menghambat kinerja penyelesaian keberatan. Rata-rata jangka waktu penyelesaian keberatan pada tahun 2021 tiap bulannya dimuat pada tabel 4.1. di bawah ini.

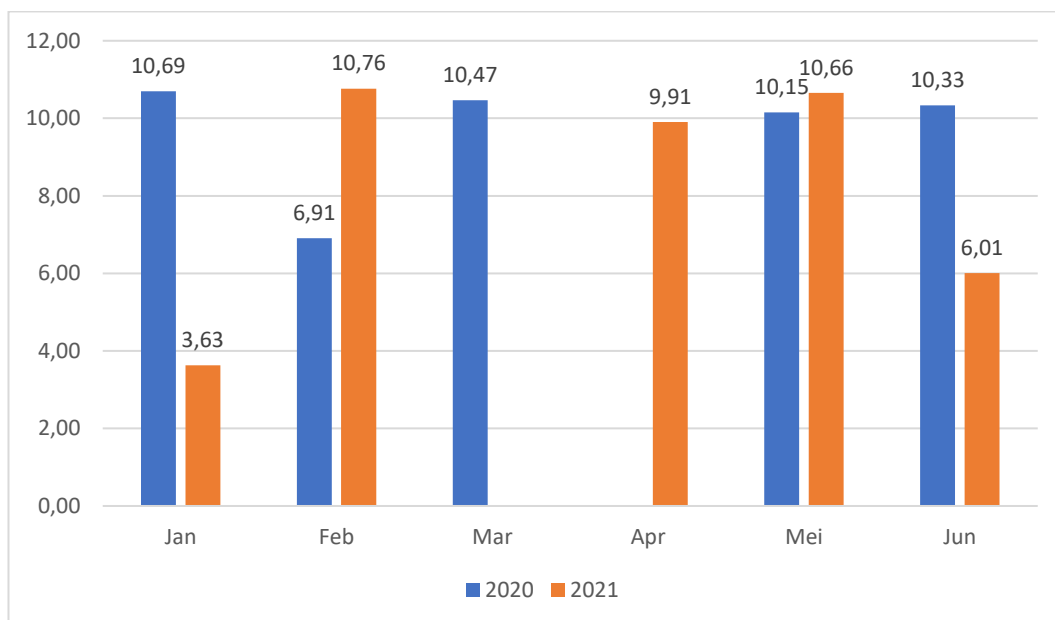
---

<sup>38</sup> Wawancara kepada Informan Penelaah Keberatan Hafid Charid Syah Februari 2022

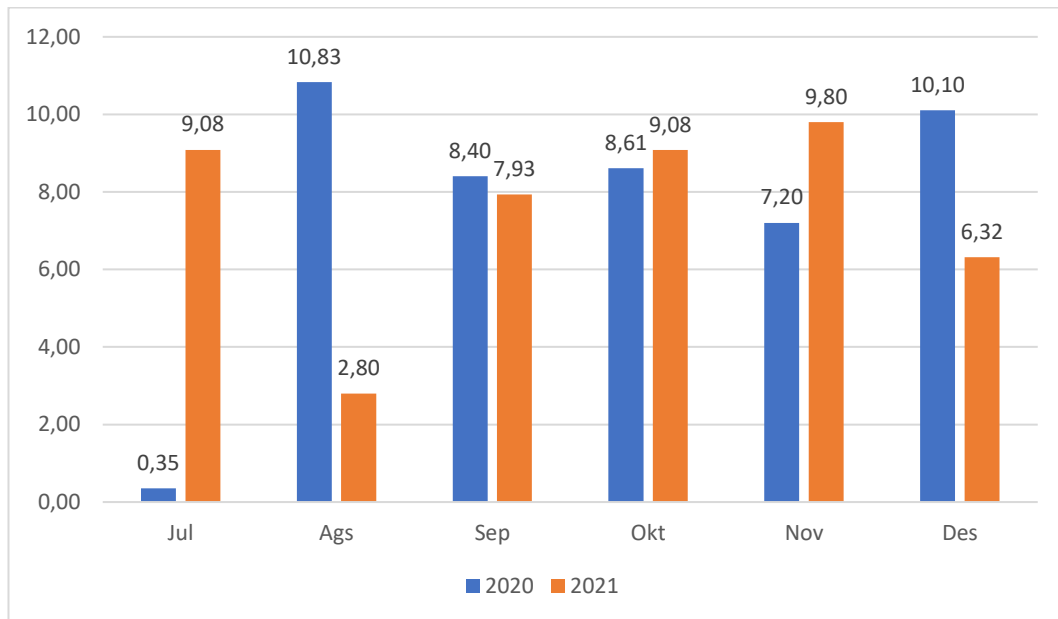
<sup>39</sup> Observasi efektivitas *WFH* terhadap penyelesaian keberatan tahun 2021

**Tabel 4.1.**  
Rata-Rata Jangka Waktu Penyelesaian Keberatan Tahun 2021

| Bulan     | Rata-Rata 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                                    |                        |



**Gambar 4.7.**  
Rata-Rata Jangka Waktu Penyelesaian Keberatan  
Semester 1 Tahun 2020 dan Tahun 2021



**Gambar 4.8**  
Rata-Rata Jangka Waktu Penyelesaian Keberatan  
Semester II Tahun 2020 dan Tahun 2021

Hasil penelitian menunjukkan konsistensi jawaban wawancara terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada 7 orang informan, sehingga peneliti tidak menambah jumlah informan yang ada. Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dilakukan teknik analisis data triangulasi, ditemukan konsistensi jenis jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan wawancara yang diajukan kepada para informan sebagaimana telah diuraikan dalam hasil penelitian di atas, sehingga peneliti menyimpulkan bahwa jawaban pertanyaan-pertanyaan wawancara telah mencapai titik jenuh dan tidak akan berubah.

Peneliti menyimpulkan bahwa penerapan *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung efektif terhadap kinerja penyelesaian keberatan Wajib Pajak. Pegawai pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung berhasil mengatasi segala keterbatasan sistem kerja *WFH* dengan baik sehingga pada saat diberlakukannya sistem kerja *WFH* penyelesaian keberatan tetap dilakukan sesuai dengan waktu yang telah diatur dalam Undang-Undang Perpajakan.

Pada umumnya para informan menyatakan bahwa penerapan sistem kerja *WFH* tidak menghambat kinerja penyelesaian keberatan dengan dukungan faktor-

faktor penunjang kinerja baik yang berasal dari dalam diri pegawai sendiri seperti: penerapan budaya kerja yang tetap konsisten seperti saat bekerja di kantor, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, disiplin diri dalam bekerja, maupun faktor penunjang berupa sarana dan perangkat kerja yang menggunakan teknologi internet seperti aplikasi *whatsapp*, *zoom meeting*, dan *email*. Hanya satu informan, yaitu penelaah keberatan Hafid Charid Syah yang berpendapat sistem kerja *WFH* sedikit menghambat namun tidak terlalu signifikan, misalnya saat mau melakukan pembahasan sengketa keberatan jaringan internet terkendala.

Penelitian keberatan pada saat pegawai bekerja di rumah tetap dapat dilakukan sesuai dengan tahapan-tahapan yang ditentukan. Selama *WFH* penelitian keberatan difokuskan terhadap pekerjaan yang dapat dilakukan dengan sistem informasi yang bisa diakses dengan layanan *Virtual Private Network (VPN)* yang disediakan oleh kantor. Sedangkan untuk pekerjaan yang berkaitan dengan berkas fisik seperti penyerahan konsep dan penandatanganan dokumen oleh atasan dilakukan pada saat pegawai bekerja di kantor (*WFO*).

Tahapan-tahapan dalam proses keberatan seperti pembahasan sengketa baik dengan pemeriksa maupun dengan wajib pajak dapat dilaksanakan pada saat *work from office* maupun *work from home* dengan memanfaatkan sarana penunjang yang ada. Jadi, proses pembuatan laporan penelitian keberatan dapat dioptimalkan oleh pegawai dengan membagi jenis pekerjaan atau penelitian yang dapat dilakukan di rumah dengan didukung layanan *Virtual Private Network (VPN)* yang disediakan oleh kantor untuk mengakses sistem informasi perpajakan.

Sepanjang diberlakukannya sistem kerja *WFH* sejak pertengahan bulan Maret 2020, kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung tetap berjalan sesuai ketentuan perundang-undangan perpajakan dan tidak mengalami hambatan. Jangka waktu penyelesaian keberatan sejak diberlakukannya sistem kerja *WFH* selalu berhasil diselesaikan dalam waktu di bawah 12 bulan.

**Tabel 4.2.**  
**Temuan Penelitian**

| No | Fokus Penelitian                                                                                                                                                     | Komponen                                                                           | Temuan Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Gambaran budaya kerja, pola koordinasi dan pola supervisi yang dijalankan Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung saat diterapkannya sistem kerja baru <i>WFH</i> | 1.1. Budaya kerja saat diterapkannya <i>WFH</i>                                    | Budaya kerja saat pelaksanaan sistem kerja <i>WFH</i> tidak berbeda dengan budaya kerja organisasi yang selama ini dianut. Dimanapun pegawai bekerja, budaya kerja yang bersumber dari nilai-nilai Kementerian Keuangan tetap dijalankan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.                                                                                                                                      |
|    |                                                                                                                                                                      | 1.2. Pola koordinasi saat diterapkannya <i>WFH</i>                                 | Pola koordinasi saat pelaksanaan sistem kerja <i>WFH</i> berjalan dengan baik dan lancar sebagaimana pola koordinasi sebelum penerapan sistem kerja <i>WFH</i> . Koordinasi tetap dapat dilakukan dengan baik karena didukung oleh media atau perangkat berbasis teknologi internet seperti telepon, aplikasi bertukar pesan dan panggilan <i>whatsapp</i> , aplikasi <i>video conference zoom meeting</i> , dan email |
|    |                                                                                                                                                                      | 1.3. Pola Supervisi saat diterapkannya <i>WFH</i>                                  | Supervisi oleh atasan tetap dapat dilakukan dengan baik dengan menggunakan media komunikasi berbasis internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2. | Gambaran faktor-faktor penunjang kinerja yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan <i>WFH</i> di Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.                | 2.1. Alat atau sarana penunjang pekerjaan saat <i>WFH</i>                          | Sarana penunjang yang digunakan pada saat bekerja di rumah terdiri dari milik pegawai sendiri seperti laptop dan <i>handphone</i> dan sarana penunjang yang disediakan oleh kantor, seperti aplikasi sistem administrasi yang bisa diakses menggunakan VPN.                                                                                                                                                            |
|    |                                                                                                                                                                      | 2.2. Peran sarana penunjang <i>WFH</i> terhadap penyelesaian keberatan wajib pajak | Sarana penunjang pekerjaan yang memadai menentukan kecepatan kinerja penyelesaian keberatan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3. | Gambaran efektivitas penerapan <i>WFH</i> pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung terhadap                                                                   | 3.1. Hambatan pekerjaan                                                            | tidak mengalami hambatan. Pemberlakuan sistem kerja <i>WFH</i> sebagai upaya penyesuaian cara bekerja dalam menghadapi pandemi Covid-19                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|  |                                            |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak |                                                                    | berjalan efektif terhadap kinerja penyelesaian keberatan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|  |                                            | 3.2. Cara penelitian keberatan                                     | <p>Penelitian keberatan pada saat pegawai bekerja di rumah tetap dapat dilakukan dengan baik. Selama <i>WFH</i> penelitian keberatan difokuskan terhadap pekerjaan yang dapat dilakukan dengan sistem informasi yang bisa diakses dengan layanan <i>Virtual Private Network (VPN)</i>. Untuk pekerjaan yang berkaitan dengan berkas fisik seperti penyerahan konsep dan penandatanganan dokumen oleh atasan dilakukan pada saat pegawai bekerja di kantor (<i>WFO</i>).</p> <p>Pembahasan sengketa baik dengan pemeriksa maupun dengan wajib pajak tetap dapat dilaksanakan pada saat <i>WFH</i>.</p> |
|  |                                            | 3.3. Efektivitas sistem <i>WFH</i> terhadap penyelesaian keberatan | <p><i>WFH</i> efektif terhadap kinerja penyelesaian keberatan. Penyelesaian keberatan dilakukan dalam waktu di bawah 12 bulan. Pada semester kedua tahun 2020 rata-rata waktu penyelesaian keberatan adalah 10 bulan. Begitu pula pada semester 1 dan semester 2 tahun 2021, rata-rata waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan keberatan hanya 10 bulan.</p>                                                                                                                                                                                                                                        |

#### 4.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dengan menggunakan instrumen penelitian wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti mendapatkan gambaran-gambaran terkait fokus penelitian yang pembahasannya diuraikan pada bagian di bawah ini.



#### **4.2.1. Gambaran Budaya Kerja, Pola Koordinasi dan Pola Supervisi yang Dijalankan Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung Saat Diterapkannya Sistem Kerja Baru WFH**

Hasil penelitian tentang gambaran budaya kerja saat diterapkannya sistem kerja *WFH*, diketahui bahwa budaya kerja pegawai Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung pada saat bekerja dari rumah tidak berbeda dengan budaya kerja pada saat bekerja di kantor. Pegawai memiliki komitmen terhadap penerapan budaya kerja organisasi. Budaya kerja yang diterapkan pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung baik pada saat *WFH* maupun saat *WFO* bersumber pada Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yang terdiri dari nilai integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Budaya kerja yang diterapkan pegawai, terutama profesionalisme dan rasa tanggung jawab memiliki peran kunci untuk kesempurnaan penyelesaian pekerjaan keberatan yang pada akhirnya akan dapat mempengaruhi kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak. Seperti teori tentang budaya kerja yang disampaikan oleh Bukit (2017:131), yang menyatakan bahwa budaya kerja adalah pola asumsi dasar yang menjadi sebuah nilai atau norma yang diimplementasikan dalam bentuk aturan dan keyakinan yang harus diterapkan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan guna pencapaian tujuan. Nilai atau norma ini tercermin dalam setiap perilaku dan pola kerja yang ada sehingga setiap pegawai terarah dan memiliki komitmen yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kasmir (2019:191) menyatakan bahwa kepatuhan anggota organisasi untuk mengikuti kebiasaan atau norma akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

Penelitian terhadap pola koordinasi yang dijalankan Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung saat diterapkannya sistem kerja *WFH* menunjukkan bahwa koordinasi dan komunikasi tetap dilakukan seperti biasa pegawai bekerja bersama di kantor, namun kegiatan ini dilakukan dengan menggunakan media komunikasi berbasis teknologi internet dengan menggunakan aplikasi *whatsapp*, *zoom meeting*, dan *email*. Dengan menggunakan media komunikasi tersebut, koordinasi dan komunikasi antar atasan dan bawahan, antar pegawai, dan antara pegawai dan wajib pajak saat diterapkannya *WFH* berjalan lancar.

Koordinasi memegang peran yang sangat penting bagi keberhasilan kinerja organisasi. Sesuai dengan teori tentang komunikasi Budi (2010:13) bahwa komunikasi adalah usaha penyampaian pesan antarmanusia yang berfungsi antara lain sebagai usaha menyampaikan pikiran atau perasaan dan untuk dapat memberitahukan sesuatu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola koordinasi di Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung berjalan dengan baik dalam upaya penyelesaian keberatan wajib pajak karena para pegawai sebagai pelaku komunikasi memiliki kesamaan tujuan yaitu untuk menyelesaikan keberatan wajib pajak tepat waktu. Hal ini seperti yang diuraikan Budi (2010:24) bahwa proses komunikasi akan berjalan baik atau mudah apabila diantara para pelaku komunikasi yang terlibat terdapat banyak persamaan dalam hal kerangka referensi. 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.

Hasil penelitian terhadap pola supervisi yang diterapkan saat *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, memperlihatkan bahwa pola supervisi oleh atasan kepada bawahan tetap dapat berjalan dengan baik. Atasan melakukan pengawasan pekerjaan bawahannya yang sedang bekerja dari rumah melalui telepon atau aplikasi *whatsapp*. Dengan bantuan perangkat komunikasi ini, supervisi oleh atasan tetap dapat dilakukan dengan baik dalam upaya menyelesaikan penelitian keberatan wajib pajak.

Supervisi yang baik ini merupakan pendukung efektivitas kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak. Hal ini sejalan dengan teori tentang supervisi Suarli & Bahtiar (2009:38) yang menyatakan bahwa supervisi dapat meningkatkan efektifitas kerja. Peningkatan efektifitas kerja ini erat hubungannya dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan bawahan, serta makin terbinanya hubungan dan suasana kerja yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya kerja, pola koordinasi, dan pola supervisi pada saat diterapkannya sistem kerja *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung tetap berjalan dengan baik dan memberikan dukungan terhadap kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak. Pegawai Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung telah berhasil menanamkan budaya kerja sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan yang selama ini dianut. Meskipun pegawai sedang mendapat giliran *WFH* dan bekerja dari rumah, pegawai memiliki rasa tanggung jawab dan sikap profesional. Koordinasi dengan atasan, bawahan, rekan kerja, dan wajib pajak tetap dilakukan dengan responsif sebagaimana komunikasi yang dilakukan melalui tatap muka langsung.

Peneliti melihat adanya motivasi kerja yang menjadi dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Sesuai dengan teori kinerja Kasmir (2019:190) karyawan yang memiliki dorongan kuat baik dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya, maka ia akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Makin temotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan membaik, demikian pula sebaliknya. Salah satu faktor dorongan dari luar diri pegawai adalah kepemimpinan dari Kepala Bidang KBP yang bersifat mengayomi dan membimbing. Hal ini menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam menyelesaikan keberatan wajib pajak dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.

#### **4.2.2. Gambaran Faktor-Faktor Penunjang Kinerja yang Mendukung Keberhasilan Implementasi Kebijakan *WFH* di Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung**

Dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor penunjang kinerja yang mendukung implementasi kebijakan *WFH* dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pelaksanaan sistem kerja *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung didukung oleh sarana penunjang yang menentukan kelancaran pekerjaan para pegawai di rumah. Sarana penunjang pekerjaan yang memadai menentukan kecepatan kinerja penyelesaian keberatan. Sarana penunjang yang digunakan

pegawai pada saat bekerja di rumah terdiri dari perangkat yang dimiliki oleh pegawai sendiri seperti *laptop* dan *handphone* dan sarana penunjang yang disediakan oleh kantor, seperti aplikasi sistem administrasi yang bisa diakses menggunakan layanan *Virtual Private Network (VPN)*.

Peran sarana penunjang kinerja pada saat *WFH* menjadi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini sesuai dengan teori kinerja Kasmir (2019:191) bahwa lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Jika lingkungan kerja nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan hasil kerja. Sesuai yang diharapkan oleh Kepala Bidang KBP, pegawai juga menyediakan ruangan untuk bekerja di rumah untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga berdampak pada kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak. Sarana penunjang kinerja yang digunakan oleh pegawai pada saat diberlakukannya *WFH* membantu kinerja pegawai baik dalam berkomunikasi dengan atasan, rekan kerja maupun wajib pajak maupun dalam proses penelitian keberatan.

#### **4.2.3. Gambaran Efektivitas Penerapan *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung Terhadap Kinerja Penyelesaian Keberatan Wajib Pajak**

Penerapan sistem kerja *WFH* pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung tidak mengalami hambatan bagi kinerja penyelesaian keberatan wajib pajak. Pemberlakuan sistem kerja *WFH* yang merupakan upaya penyesuaian cara bekerja dalam menghadapi pandemi *Covid-19* berjalan efektif terhadap kinerja penyelesaian keberatan. Sesuai dengan SE-33/PJ/2020, Direktorat Jenderal Pajak melakukan penyesuaian pelaksanaan bekerja dari kantor *WFO* dan *WFH* untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi serta layanan dalam rangka beradaptasi dengan situasi *COVID-19*. Panduan pelaksanaan *WFH* dan *WFO* ditetapkan dengan tujuan untuk mencegah, mengurangi penyebaran, dan melindungi pegawai dari risiko *COVID-19*, memberikan panduan *WFO* dan *WFH* bagi pegawai terkait pencegahan penyebaran *COVID-19* di lingkungan Direktorat

Jenderal Pajak, dan memastikan pelaksanaan tugas dan fungsi serta layanan tetap berjalan secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat bekerja di rumah pegawai melakukan penelitian keberatan dengan efektif. Selama *WFH* penelitian keberatan difokuskan terhadap pekerjaan yang dapat dilakukan dengan sistem informasi yang bisa diakses dengan layanan *Virtual Private Network (VPN)*. Untuk pekerjaan yang berkaitan dengan berkas fisik seperti penyerahan konsep dan penandatanganan dokumen oleh atasan dilakukan pada saat pegawai bekerja di kantor (*WFO*). Proses pembahasan sengketa keberatan baik dengan pemeriksa maupun dengan wajib pajak tetap dapat dilaksanakan pada saat *WFH*.

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. Efektivitas sistem kerja *WFH* terhadap kinerja penyelesaian keberatan didukung oleh kemampuan dan keahlian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dan adanya rancangan kerja yang baik yang memudahkan pegawai untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara benar tepat waktu.