

Efektivitas Penerapan *Hybrid Working* Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Cimahi

Arnetta Supriantono Putri^a, Metha Djuwita Supriatna^b, Nisha Faradilla Sofiani^c

^{a,b,c}Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail : ^aarnettaputri28@gmail.com, ^bmethadjuwita@gmail.com,

^cnishafaradilla@gmail.com

Abstrak

Pandemi Covid-19 menekan organisasi untuk beradaptasi dan menerapkan sistem kerja fleksibel untuk menekan penyebaran virus. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Cimahi menerapkan model *hybrid working* sebagai upaya untuk menekan penyebaran virus namun tetap dapat memberikan pelayanan serta melaksanakan tugas. Model *hybrid working* ini termasuk sistem pelaksanaan *work from home* (WFH) serta *work from office* (WFO) akan dilakukan secara bergantian. Penelitian akan dilakukan dengan cara kualitatif berdasarkan pengumpulan data yang diperoleh dari metode wawancara. Berdasarkan hasil penelitian, metode *hybrid working* bagi karakteristik pekerjaan tertentu kurang efektif, terutama bagi pekerjaan yang sifatnya administratif dan membutuhkan berkas fisik serta peralatan khusus. Namun untuk jenis pekerjaan lain metode ini tidak hanya efektif dalam meningkatkan produktivitas tetapi juga meningkatkan *work-life balance*. Sehingga, dalam menerapkan model *hybrid working* ini, perlu memperhatikan jenis dan karakteristik pekerjaan.

Kata Kunci: *Hybrid Working, Pandemi Covid-19, Flexible Working*

The Effectiveness of Hybrid Working Implementation at Primary Tax Office Cimahi City

Abstract

The Covid19 pandemic requires businesses to adopt and implement a flexible working system to prevent the spread of the virus. To overcome the spread of the virus, the Cimahi City Primary Tax Service Office employs a hybrid working model while still providing services and carrying out tasks. This hybrid working model combines work from home (WFH) and work from office (WFO) scheduling. The study was conducted out using a qualitative method and the data were obtained through interviews. According to the research findings, the hybrid working method is less effective for certain job characteristics, particularly administrative jobs that require physical files and special equipment. For other types of work, however, this method not only increases productivity but also improves work-life balance. As a result, when employing this hybrid working model, it is critical to consider the job's nature and characteristics.

Keywords: *Hybrid Working, Covid-19 Pandemic, Flexible Working*

A. PENDAHULUAN

Hybrid working merupakan salah satu bentuk dari *flexible working arrangement* (FWA) dan merupakan strategi yang dilakukan oleh organisasi agar pegawai dapat menyeimbangkan tuntutan dari berbagai domain dengan lebih baik (Allen 2001). Pekerjaan *hybrid* atau biasanya disebut *hybrid working* adalah kombinasi bekerja dari rumah (*work from home*) dan bekerja dari kantor (*working from office*). *Work from home* (WFH) dapat diartikan sebagai pengaturan kerja alternatif di mana karyawan melakukan tugas di tempat lain yang biasanya dilakukan di tempat kerja utama atau pusat, untuk setidaknya beberapa bagian dari jadwal kerja mereka, menggunakan media elektronik untuk berinteraksi dilakukan antar individu lain, baik didalam dan diluar organisasi (Gajendran dan Harrison 2007). Dalam *hybrid working*, gaya kerja konvensional atau *work from office* (WFO) yang mengharuskan pegawai bekerja dari kantor tidak sepenuhnya dihapuskan, tetapi hal tersebut membawa banyak manfaat bagi karyawan dan organisasi serta dapat meningkatkan proporsi gaya kerja yang fleksibel.

Pandemi COVID-19 di seluruh dunia telah memberikan dampak yang signifikan pada berbagai sektor seperti sektor ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan (WHO 2020). Hal tersebut berdampak pada pola kerja di berbagai jenis pekerjaan, termasuk di Indonesia. Pandemi menyebabkan perusahaan dalam berbagai skala, instansi pemerintahan, maupun UMKM untuk beradaptasi terhadap kondisi tersebut dengan mengadopsi pola kerja *hybrid* maupun *remote working*. Hal tersebut dilakukan untuk meminimalkan risiko penularan Covid-19.

Hybrid working adalah model kerja rasional bagi perusahaan yang memiliki pengaturan lebih bersih, terstruktur, karyawan harus masuk kerja pada waktu tertentu, dan memiliki sistem kerja *shift* yang memungkinkan mereka bekerja dari rumah. Dengan diperkenalkannya model kerja *hybrid*, perusahaan akan menerapkan pola kerja baru yang memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam jam kerja dan lokasi kerja. Implementasi pekerjaan *hybrid* ini berfokus pada pekerjaan yang berorientasi pada proyek atau hasil, karena tetap berorientasi pada visi dan misi perusahaan atau instansi. Berdasarkan aturan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di

Indonesia, meski dalam kondisi pandemi, ada beberapa bidang usaha yang tetap bertahan, seperti kesehatan, makanan, minuman, energi, media, jasa, media, perbankan. termasuk pasar modal, logistik dan distribusi barang, ritel dan sektor strategis lainnya. Inilah sebabnya mengapa pekerja di bidang ini tidak dapat mengalami WFH, karena layanan tetap tidak dapat mati di tengah pandemi. Itu karena kebutuhan hidup ada di tangan mereka.

Terdapat berbagai kelebihan dalam penerapan sistem *hybrid working* yang disadari oleh pekerja saat pandemi ini, seperti dapat lebih menghabiskan waktu lebih sedikit di perjalanan, lebih banyak waktu untuk fokus pada pekerjaan, dan memiliki otonomi selama jam bekerja. Hogg (2020) pun menyatakan bahwa model kerja *hybrid* dapat menjadi solusi efektif untuk konteks yang berubah ini. Banyak organisasi telah memiliki budaya kerja fleksibel yang mapan, tetapi sekarang mereka mungkin ingin menjelajahi lebih dari itu ke skenario hibrid yang lebih memungkinkan peningkatan fleksibilitas ini. Adanya sistem bekerja jarak jauh telah membuka kemungkinan baru untuk keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Diperkirakan bahwa koneksi kita ke kantor sebagai sebuah ruang akan berubah - namun dia tetap berhati-hati terhadap prospek budaya kerja jarak jauh.

Pengerjaan inkorporasi juga telah dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Induk Kota Cimahi selama masa pandemi ini, sesuai dengan ketentuan pemerintah. Misi KPP Pratama adalah memberikan nasihat, pelayanan dan pengawasan wajib pajak di bidang pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai, pajak penjualan barang mewah, pajak tidak langsung lainnya, pajak properti, konstruksi dan bea cukai atas perolehan hak atas tanah dan bangunan yang berada di bawah yurisdiksinya pada dasar peraturan yang berlaku. Dalam menjalankan tugasnya, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Cimahi selalu memberikan pelayanan secara online dan tatap muka. Maka dari itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui efektivitas dari penerapan *hybrid working* di lingkungan KPP Pratama Kota Cimahi.

B. PEMBAHASAN

Untuk membatasi penyebaran COVID-19, banyak organisasi telah menerapkan model telecommuting (WFH). Penerapan WFH membutuhkan teknologi yang dapat mendukung produktivitas karyawan saat bekerja dari rumah seperti perangkat yang tepat, media komunikasi seperti video konferensi, koneksi internet. Hal tersebut diperlukan untuk menunjang komunikasi antara pegawai dengan rekan kerja atau atasannya selama WFH. *Work From Office* (WFO) merupakan hal yang selalu dilakukan dalam bekerja baik sebelum pandemi dan setelah penetapan *new normal* bekerja dikantor secara langsung sehingga dinilai lebih mudah untuk berkomunikasi secara langsung, serta bekerja dengan alat prasarana yang telah disiapkan. Namun, model bekerja WFO ini dinilai tidak fleksibel. Berbeda dengan model bekerja WFH yang lebih fleksibel dan dinilai memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja serta meningkatkan *work-life balance* bagi pegawai (Allen 2001; Crowley and Kolenikov 2014; Kelliher and Anderson 2008). Kedua model bekerja tersebut memiliki kekurangan dan kelebihan. Dimana, menggabungkan kedua metode bekerja tersebut diharapkan dapat memiliki dampak yang positif dalam meningkatkan tidak hanya produktivitas pegawai namun juga kepuasan kerja.

Pemerintah telah menetapkan bahwa adopsi WFO dapat dicapai dalam organisasi melalui penerapan protokol kesehatan yang ketat untuk beradaptasi dengan normal baru yang disebabkan oleh pandemi covid 19. Hal tersebut memang diperlukan karena terdapat organisasi yang pada pelaksanaan fungsinya sulit menerapkan model bekerja WFH. Termasuk di dalamnya adalah organisasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Organisasi pemerintahan mulai menerapkan sistem bekerja *hybrid* dimana pengaturan kerja WFO dan WFH diberlakukan dengan pembagian kerja 50% WFO dan 50% WFH. Dengan penggunaan aplikasi yang tepat dalam penerapan WFH dan WFO (aplikasi dalam berkomunikasi, arahan kerja, dan pendataan sistem absensi secara *online* yang selalu dipantau berkala). Dalam memberikan layanan kepada masyarakat secara *online*, pemerintah dituntut membuat aplikasi yang mudah dimengerti, mudah digunakan dan membuka akses masyarakat untuk berkonsultasi

maupun mengadakan berbagai masalah secara *online* agar menemukan solusi yang tepat, dan sebagai pejabat harus mampu mengawasi, mengontrol, dan melakukan penilaian kinerja setiap bawahan, baik yang melaksanakan WFH maupun WFO.

KPP Pratama Kota Cimahi turut menerapkan sistem bekerja *hybrid* ini. Dimana pegawai akan menerapkan WFH dan WFO sesuai porsi yang diberikan oleh organisasi. Wawancara dilakukan untuk mengetahui mengenai efektivitas dari penerapan sistem kerja *hybrid* ini. Wawancara dilakukan kepada pegawai yang berada di KPP Pratama Cimahi yang bekerja di bagian Pelayanan serta pegawai di bagian Pengawasan dan Konsultasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Bagian Pelayanan, terkait pelaksanaan Hybrid Working di KPP Cimahi didapatkan informasi bahwa penerapan sistem kerja *hybrid working* dengan presentase 75% yang melakukan *Work From Office* dan sekitar 25% yang melaksanakan tugas secara *Work From Home*. Dalam perpajakan di masa pandemi semakin didorong agar para wajib pajak melaporkan SPT tahunan secara online dan pelaksanaan perpajakan secara online misalnya layanan efin, e-filing, Non Efektif, PPh Final,dll. Bagi pimpinan bagian atau sering disebut Kasi selalu melaksanakan WFO karena sangat diperlukan untuk berada di kantor dan harus mengawasi bawahannya yang melaksanakan WFH dan WFO. Pegawai Pajak melakukan absensi secara daring baik yang melaksanakan WFH serta WFO di aplikasi *Logbook* dan mengisi SAK (*Self Assesment Kesehatan*) setiap hari. Jadi dengan *Logbook* menjadi buku harian kegiatan yang dilakukan selama WFH yang akan selalu dipantau oleh Kasi/Kepala Bagian mengenai kinerja di rumah tapi setelah kekantor aplikasi ini dijadikan absensi saja. Selain itu SAK harus diisi setiap hari yang merupakan bentuk laporan sakit atau sehat karena kesehatan menjadi faktor utama selama pandemi.

Pada bagian pelayanan, WFO melakukan pekerjaan seperti biasa di kantor dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan, dan walaupun mendapatkan jadwal untuk WFH terkadang harus tetap datang ke kantor karena mendapatkan piket SPT yang secara langsung membantu WP. Hal ini dilakukan, karena dalam

tugas di bagian pelayanan harus melakukan *input* data berkas fisik yaitu WP pengajuan Non Efektif sehingga harus dikerjakan di kantor. Hanya saja, memang sistem WFH dinilai lebih efisien karena pekerjaan melakukan input SPT Online dapat dikerjakan di rumah, dan waktunya lebih fleksibel. Akan tetapi dengan WFH terkadang juga dirasakan kurang produktif, karena untuk bagian pelayanan terdapat banyak berkas fisik yang diperlukan untuk menunjang pekerjaan.

Sementara itu, berdasarkan wawancara pada Seksi Pengawasan dan Konsultasi, penerapan sistem WFO dan WFH ini dinilai efektif. Selama bekerja secara WFO, protokol kesehatan dijaga dengan ketat dengan menjaga jarak antar pegawai kebersihan lingkungan harus dijaga agar mencegah penyebaran covid 19. Penerapan model bekerja *hybrid* ini dinilai memiliki dampak yang positif baik terhadap pekerjaan maupun kehidupan pribadi pegawai. Penerapan WFO dan WFH tidak mempengaruhi kualitas dari pekerjaan pegawai. Bahkan, kualitas dari pekerjaan pegawai dinilai meningkat selama penerapan sistem bekerja *hybrid* ini.

Selain meningkatkan kualitas pekerjaan, penerapan model bekerja *hybrid* ini juga turut meningkatkan kepuasan pegawai dalam bekerja dan juga meningkatkan *work-life balance* bagi pegawai, khususnya pegawai yang sudah berkeluarga. Hal itu bersamaan dengan telah berlangsungnya sebuah penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya yang turut menyatakan bahwa penerapan *flexible working*, khususnya WFH dapat meningkatkan *work-life balance* dan kepuasan pegawai (Allen 2001; Crowley and Kolenikov 2014; Kelliher and Anderson 2008, 2010).

Berdasarkan hasil diskusi yang telah dilakukan, alasan mengapa pegawai merasa model bekerja *hybrid*, khususnya WFH dinilai kurang efektif adalah karena kurangnya komunikasi dan koordinasi antar pegawai sehingga menghambat penyelesaian pekerjaan. Selain itu, masih terdapat pegawai yang menganggap WFH sebagai hari libur, sehingga pekerjaan tidak dapat terselesaikan tepat waktu, serta adanya berkas dan dokumen fisik yang lokasinya ada di kantor yang mana dibutuhkan dalam menunjang penyelesaian pekerjaan, dan ini sulit untuk dipindahkan sehingga dapat menghambat pekerjaan. Namun, dengan menerapkan sistem bekerja *hybrid* di KPP Pratama Cimahi ini, terdapat sistem dalam organisasi yang telah

dibuat menjadi lebih efisien. Seperti sistem surat menyurat internal yang kini juga sudah dilaksanakan secara daring.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Model bekerja *hybrid* merupakan salah satu langkah yang dilakukan dengan menggabungkan sistem bekerja WFH dan WFO. *Hybrid working* ini menjadi model kerja yang cukup relevan dan dapat diterapkan oleh perusahaan dengan menerapkan sistem kerja shift yang menjamin organisasi yang lebih bersih dan terstruktur. Pada waktu-waktu tertentu, karyawan harus datang ke kantor dan di waktu lainnya dapat menyelesaikan pekerjaannya dari rumah. Model bekerja *hybrid* ini menjadi solusi bagi organisasi untuk tetap berjalan sebagaimana mestinya namun tetap berkontribusi dalam meminimalisir tingkat penyebaran virus covid di Indonesia.

Penerapan model bekerja WFO dan WFH memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing. Dengan menggabungkan keduanya dalam model bekerja *hybrid*, diharapkan dapat memberikan efek positif dalam meningkatkan produktivitas dalam organisasi.

KPP Pratama Kota Cimahi menjadi salah satu organisasi yang menerapkan model bekerja *hybrid* ini. Pegawai di KPP Pratama Kota Cimahi dapat bekerja secara WFO maupun WFH. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada pegawai, terdapat dua pendapat berbeda mengenai model bekerja *hybrid* ini. Bagi pegawai di bagian pelayanan, model bekerja *hybrid*, khususnya saat WFH, dirasa kurang efektif. Hal tersebut disebabkan oleh diperlukannya berkas fisik yang sulit dipindahkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Berbeda bagi pegawai di bagian Pengawasan dan Konsultasi yang menyatakan bahwa model bekerja *hybrid* tidak hanya meningkatkan produktivitas namun juga berpengaruh positif pada *work-life balance* pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan model kerja *hybrid* tidak selalu memiliki efek yang positif. Namun, bergantung kepada karakteristik pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang sifatnya administratif dan membutuhkan berkas fisik serta peralatan kerja khusus dapat menerapkan porsi WFO lebih banyak. Sementara itu, bagi pekerjaan yang tidak membutuhkan peralatan khusus dapat menerapkan porsi WFH yang lebih banyak, sehingga tetap tidak terjadi penumpukan

pegawai dan tetap bisa meminimalisir paparan covid-19.

REFERENSI

- Allen, Tammy D. 2001. "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions." *Journal of Vocational Behavior* 58(3): 414-35.
- Crowley, Jocelyn Elise, and Stanislav Kolenikov. 2014. "Flexible Work Options and Mothers' Perceptions of Career Harm." *Sociological Quarterly* 55(1): 168-95.
- Gajendran, Ravi S., and David A. Harrison. 2007. "The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences." *Journal of Applied Psychology* 92(6): 1524-41.
- Hogg, Camille. 2020. "Is Hybrid Working the Solution for the Future of Work?" *Peakon Post*.
- Kelliher, Clare, and Deirdre Anderson. 2008. "For Better or for Worse? An Analysis of How Flexible Working Practices Influence Employees' Perceptions of Job Quality." *International Journal of Human Resource Management* 19(3): 419-31.
- Kelliher, Clare, and Deirdre Anderson. 2010. "Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work." *Human Relations* 63(1): 83-106.
- WHO. 2020. "Coronavirus." <https://www.who.int/indonesia/news/no-vel-coronavirus/qa-for-public>.