JURNAL PAJAK INDONESIA
(Indonesian Tax Review)
www.jurnal.pknstan.ac.id/index.php/JPI

PELAYANAN PERPAJAKAN DI MASA PANDEMI COVID-19: APA YANG BERUBAH DAN BAGAIMANA RESPONS PEGAWAI GARIS DEPAN?

Rizky Achmad Firdaus,
Direktorat Jenderal Pajak[1]

Alamat Korespondensi: rizkyachmad44@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Diterima Pertama
[09112021]

Dinyatakan Diterima
[05122021]

KATA KUNCI:
Pandemi Covid-19, pelayanan publik, manajemen perubahan, pegawai garis depan, penelitian kualitatif.

KLASIFIKASI JEL:
O380

ABSTRAK

This research aims to review the changes in tax services delivery, the challenges, and the responses of public sector frontliners during the COVID-19 pandemic, using the change in the Tax Service Office (KPP) Pratama North Malang as a case study. Primary data was collected by conducting semi-structured interviews with three frontliners. The interview data and the secondary data from documents related to the change was processed qualitatively. The findings show that in terms of service delivery, there are two phases of adjustment periods at the Malang Utara Tax Services Office, namely the pre-new normal period and the new normal period. There are different mechanisms for submitting and providing services in each period compared to the period before the COVID-19 pandemic. The frontliners have also experienced significant changes in the way they do their work due to COVID-19 pandemic. Each employee responds to these changes in various ways, both positive and negative responses. The changes certainly provide new challenges, both for the taxpayers and frontline employees. These challenges require frontline employees to swiftly adapt to the changes caused by COVID-19.

Tujuan dari penelitian ini adalah meninjau perubahan pelaksanaan pelayanan perpajakan dan tantangannya, serta respons pegawai garis depan sektor publik selama pandemi Covid-19, dengan menggunakan perubahan yang terjadi di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara sebagai studi kasus. Data primer dikumpulkan melalui wawancara semiterstruktur yang dilakukan pada bulan Februari 2021 hingga Maret 2021 dengan tiga orang pegawai garis depan. Data sekunder dikumpulkan dari dokumen yang berkaitan dengan kebijakan pelayanan di masa pandemi. Hasil pengolahan data secara kualitatif menunjukkan bahwa masa penyesuaian pemberian layanan kepada wajib pajak di Loket Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) KPP Pratama Malang Utara dibagi menjadi periode prakenormalan baru dan periode kenormalan baru. Pada masing-masing periode terdapat mekanisme pengajuan dan pemberian layanan yang berbeda jika dibandingkan dengan sebelum terjadinya pandemi Covid-19. Para petugas loket TPT juga merasakan perubahan akibat Covid-19 yang sangat signifikan berkaitan dengan pekerjaannya. Perubahan tersebut direspons secara beragam oleh masing-masing petugas, baik respons positif maupun negatif. Perubahan yang terjadi tentunya memberikan tantangan baru, baik yang berasal dari wajib pajak maupun dari internal diri petugas loket TPT. Tantangan tersebut menuntut para petugas loket TPT untuk cepat beradaptasi menyesuaikan perubahan akibat Covid-19.

[1] Pendapat dalam artikel ini merupakan pendapat penulis berdasarkan analisis atas hasil penelitian, tidak mewakili pendapat organisasi di mana penulis bekerja.

1. PENDAHULUAN

Covid-19 merupakan penyakit yang disebabkan oleh virus baru yang disebut SARS-CoV-2. Banyak negara telah menerapkan kebijakan *lockdown* (karantina wilayah) dan *social distancing* (pembatasan sosial) untuk mengurangi risiko penularan Covid-19 yang sangat mudah menular antarmanusia (Lumbanraja, 2020). Kebijakan pembatasan sosial ini juga diterapkan di Indonesia. Lumbanraja (2020) menyatakan kebijakan pembatasan sosial memaksa masyarakat untuk meninggalkan cara konvensional dalam memenuhi kebutuhannya dan beralih pada penggunaan media daring. Selain itu, pemberlakuan pembatasan di Indonesia juga berdampak pada perubahan birokrasi pelayanan publik.

Hasil penelitian Rohman dan Larasati (2020) menunjukkan bahwa pelayanan publik yang dilakukan di instansi pemerintah mengalami perubahan, menyesuaikan dengan kebijakan protokol kesehatan yang ditetapkan oleh pemerintah. Perubahan ini berdampak pada aksesibilitas pelayanan publik (Lumbanraja, 2020) karena intensitas pertemuan antara masyarakat sebagai penerima layanan dengan instansi pemerintah sebagai pemberi layanan menjadi berkurang (Rohman & Larasati, 2020). Hal ini memaksa instansi pemerintah untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi, informasi, dan komunikasi dalam birokrasi pelayanan publiknya (Taufik & Warsono, 2020).

Kebijakan pemberian layanan berbasis teknologi informasi ini memiliki beberapa tantangan. Banyak masyarakat Indonesia yang masih belum siap untuk mengakses layanan menggunakan internet. *The Global Competitiveness Report* tahun 2019 yang dirilis oleh World Economic Forum menyatakan bahwa pengguna internet di Indonesia hanya sebesar 39,8% dari total populasi penduduk Indonesia (World Economic Forum, 2019). Rendahnya penggunaan internet dapat menjadi tantangan tersendiri dalam pemanfaatan layanan daring yang disediakan oleh instansi pemerintah. Selain itu, berdasarkan Laporan Hasil Survei Indeks Persepsi Maladministrasi Tahun 2019 yang dikeluarkan oleh Ombudsman Republik Indonesia, diketahui bahwa masyarakat merasa lebih nyaman untuk berinteraksi dan mengurus layanan secara langsung ke ruang pelayanan instansi pemerintah. Bahkan persentasenya mencapai 63,57% sampai 87,28%. Berbeda dengan hasil kenyamanan pelayanan tatap muka, tingkat kenyamanan pelayanan secara daring paling tinggi hanya sebesar 27,50% dari total responden (Ombudsman RI, 2019). Hasil kedua laporan ini tentu menjadi pekerjaan rumah bagi instansi pemerintah untuk mengubah pola pikir masyarakat sehingga pelayanan yang harus dilakukan secara daring akibat Covid-19 dapat menghasilkan keluaran yang efektif dan efisien (Rohman & Larasati, 2020).

Dari sisi pelayanan publik, Covid-19 tidak hanya menimbulkan isu yang berdampak ke publik atau pengguna layanan, tetapi juga ke pemberi layanan. Penelitian yang dilakukan oleh Voorhees *et al.* (2020) menjelaskan dampak yang ditimbulkan oleh Covid-19 kepada para karyawan garis depan (*frontliner*) pada sektor swasta di Amerika Serikat. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan garis depan yang masih dapat bekerja selama pandemi mengalami peningkatan stres dalam kehidupan kerja mereka. Rasa takut terjangkiti Covid-19 saat memberikan pelayanan kepada konsumen menjadi salah satu alasannya. Selain itu, Covid-19 juga memberikan tanggung jawab baru kepada para karyawan garis depan untuk menerapkan berbagai aturan penyesuaian akibat pandemi, seperti penerapan teknologi yang tidak dapat diterima dengan baik oleh konsumen secara keseluruhan. Ini menyebabkan karyawan garis depan harus menanggung emosi dan perilaku negatif dari konsumennya.

Riset Voorhees *et al.* (2020) tersebut menjelaskan respons pekerja garis depan, tetapi bukan pekerja sektor publik. Penelitian yang melibatkan pegawai sektor publik dilakukan oleh Schuster *et al.* (2020), tetapi riset yang dilakukannya tidak spesifik memaparkan respons yang diungkapkan pegawai garis depan. Begitu pula dengan penelitian Rohman dan Larasati (2020) di Indonesia yang memaparkan pelaksanaan pelayanan secara umum dari suatu instansi pemerintah, tidak spesifik pada pelaksanaan pelayanan petugas garis depan. Dengan demikian, terdapat ruang untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui respons pegawai garis depan di sektor publik atas perubahan pelayanan publik yang terjadi di masa pandemi Covid-19.

Voorhees *et al.* (2020) menyarankan penelitian lanjutan atas penelitian awal yang mereka lakukan dan memberi perhatian kepada karyawan garis depan di sektor selain sektor kesehatan yang selama ini kurang menjadi fokus perhatian. Untuk menjawab panggilan tersebut, penelitian ini dilakukan dengan fokus utama pada perubahan pelayanan perpajakan di masa pandemi dan respons pegawai garis depan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) atas perubahan tersebut. Oreg *et al.* (2011, p. 462) menekankan pentingnya memahami respons pegawai terhadap perubahan karena reaksi karyawan terhadap perubahan organisasi adalah 'jantung' dari suatu perubahan yang sangat menentukan keberhasilan suatu perubahan.

Kantor Pelayanan Pajak, yang berada di bawah Direktorat Jenderal Pajak (DJP), dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan berikut. Sebelum pandemi Covid-19 terjadi, DJP termasuk salah satu instansi pemerintah yang telah mengembangkan dan melaksanakan pelayanan berbasis teknologi informasi. Misalnya, untuk mencapai sasaran strategis pelayanan prima, DJP mengembangkan program strategis seperti penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) melalui *e-Filing*, peningkatan kapasitas *call center*, dan perluasan fungsional situs pajak (Direktorat Jenderal Pajak, 2015). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengguna layanan memandang sistem informasi DJP *online* penting dalam memudahkan pelaporan SPT dan merasa puas dengan layanan digital yang disediakan DJP tersebut (Supriyatna & Maria, 2017).

Namun, di balik respons positif dari publik atas layanan digital DJP tersebut, terdapat fenomena yang

cukup menarik. Walaupun wajib pajak (WP) setuju bahwa pelayanan perpajakan secara daring (seperti *e-Filing)* memudahkan mereka dalam memenuhi kewajiban perpajakan, pada kenyataannya, terutama menjelang batas waktu penyampaian SPT tahunan, masih banyak WP yang memilih datang ke KPP untuk memperoleh layanan secara langsung dari petugas (Azizah, 2020). Fenomena tersebut antara lain disebabkan karena masih banyak WP (khususnya WP baru) yang belum memahami mekanisme pelayanan daring, masih terdapat pandangan dari WP bahwa aturan dan formulir perpajakan itu rumit, serta isu aksesibilitas aplikasi yang disediakan DJP (sistem *down* dan sulit diakses terutama menjelang batas waktu penyampaian SPT tahunan).

Penelitian Azizah (2020) tidak dilakukan dalam konteks pandemi dan masih berfokus pada WP selaku pengguna layanan. Namun, penelitian tersebut menunjukkan tantangan bagi WP dalam menggunakan layanan perpajakan berbasis teknologi informasi. Kesulitan pengguna layanan dalam menggunakan layanan berbasis digital dapat berdampak pada pemberi layanan di garis depan, apalagi di masa pandemi, sebagaimana ditunjukkan oleh Voorhees *et al.* (2020).

Penelitian terkait pelayanan perpajakan di Indonesia, khususnya di masa pandemi Covid-19, belum secara spesifik membahas sisi pegawai garis depan. Penelitian terdahulu membahas pelayanan pajak di masa pandemi Covid-19 dalam kaitannya dengan kepatuhan wajib pajak (Dewi *et al.*, 2020; Prasetyo, 2021; Saputra, 2021), pencegahan *tax avoidance* (Tambun *et al.*, 2020), atau pembahasan mekanisme layanan perpajakan tertentu di masa pandemi seperti layanan penyelesaian permohonan restitusi perpajakan (Anwari & Bandiyono, 2021) dan pembuatan Nomor Pokok Wajib Pajak atau NPWP (Hidayati *et al.*, 2021; Novitasari, 2021). Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi ke literatur dengan mengangkat isu pelayanan perpajakan di masa pandemi dari perspektif pegawai garis depan selaku pemberi layanan.

Untuk mengetahui bagaimana perubahan pelayanan perpajakan di masa pandemi Covid-19 dan respons pegawai garis depan atas perubahan tersebut, penelitian ini menggunakan data kualitatif yang dikumpulkan dari salah satu instansi vertikal yang ada di DJP, yaitu KPP Pratama Malang Utara. Sebelum pandemi Covid-19, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa KPP Pratama Malang Utara telah berhasil menerapkan pelayanan prima dalam pelaksanaan pelayanannya (Hary *et al.*, 2014). Penelitian ini akan melengkapi penelitian terdahulu dengan meninjau pelaksanaan pelayanan perpajakan selama pandemi Covid-19 di KPP Pratama Malang Utara dari sudut pandang petugas yang memberikan layanan dan lebih berfokus pada pelayanan di loket tempat pelayanan terpadu (TPT) yang diberikan oleh petugas TPT karena mereka merupakan salah satu garda terdepan dalam pelayanan publik yang berhadapan langsung dengan masyarakat.

Bagian selanjutnya akan membahas landasan teori yang berkaitan dengan pelayanan publik dan manajemen perubahan. Setelah landasan teori, akan disajikan penjelasan mengenai metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data, serta pembahasan hasil analisis data. Bagian terakhir akan menyajikan kesimpulan dan rekomendasi untuk penelitian berikutnya.

2. LANDASAN TEORI

Bagian ini akan menguraikan tinjauan pustaka yang berkaitan dengan pelayanan publik, manajemen perubahan dan respons atas perubahan, serta penelitian terdahulu yang membahas pelaksanaan pelayanan publik di masa pandemi.

2.1. Pelayanan Publik

Pelayanan publik adalah pelayanan yang diberikan kepada orang atau masyarakat oleh suatu organisasi tertentu berdasarkan ketentuan dan aturan yang telah ditetapkan (Kurniawan, 2016). Pelaksanaan pelayanan publik menerapkan prinsip *Good Governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) serta disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan dinamika kehidupan yang terus berubah seiring berjalannya waktu (Bandiyono, 2018).

Salah satu hal yang harus diutamakan dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah tingkat kepuasan pelanggan (Wulan & Mustam, 2017). Untuk mewujudkan kepuasan masyarakat yang tinggi, kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah perlu diperhatikan. Wulan dan Mustam (2017) menyatakan kualitas pelayanan adalah suatu ukuran tertentu untuk menentukan apakah pelayanan yang diterima oleh pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Hardiansyah (2018) menyatakan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh sebagian besar instansi pemerintah di Indonesia masih memiliki banyak kekurangan dan kelemahan. Kelemahan-kelemahan yang ada mengharuskan pemerintah melakukan perbaikan pelayanan publik (Hardiansyah, 2018). Namun, perbaikan yang diupayakan oleh pemerintah masih belum dapat membuahkan hasil yang diharapkan. Ini dapat diketahui dari berbagai perubahan yang berhasil diciptakan oleh pemerintah sejak era reformasi, kecuali melakukan reformasi terhadap pelayanan publik (Dwiyanto, 2018). Ini menunjukkan bahwa perbaikan pelayanan publik masih menjadi pekerjaan rumah yang belum dapat dituntaskan seluruhnya oleh pemerintah.

Namun, secara umum, banyak instansi pemerintah secara bertahap mulai menerapkan reformasi pelayanan publik dengan melakukan penguatan pengawasan internal dan eksternal, perubahan model reformasi birokrasi, dan pemanfaatan teknologi informasi (Wahyuni *et al.*, 2020). Bahkan, beberapa instansi pemerintah juga telah berhasil melakukan perubahan pelayanan publiknya dengan mengembangkan dan melaksanakan

pelayanan berbasis teknologi informasi, salah satunya adalah DJP. Untuk mencapai sasaran strategis pelayanan prima, DJP telah berhasil mengembangkan beberapa inisiatif strategis (Kementerian Keuangan, 2019) berbasis teknologi informasi *(e-government)* (Ari & Hanum, 2021), seperti *e-Filing* (Akhmadi, 2017), *call center* DJP melalui Kring Pajak (Ramadhani, 2018), dan situs web pajak.go.id (Ari & Hanum, 2021).

Untuk memaksimalkan birokrasi pelayanan publik, khususnya yang memanfaatkan teknologi informasi, diperlukan adanya manajemen perubahan berupa proses kontrol yang layak pada *lifecycle e-government* guna memastikan penerapan sistemnya dilakukan sesuai keperluan, dapat dipertanggungjawabkannya kegiatan pendanaan yang dilakukan, dan dapat dilaksanakannya kegiatan operasi dengan baik untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi (Yusriadi, 2018). Pembahasan berikutnya akan memaparkan mengenai manajemen perubahan.

2.2. Manajemen Perubahan

Perubahan dalam organisasi merupakan keniscayaan (Robbins & Coulter, 2018). Terlebih lagi, adanya pandemi Covid-19 mengharuskan organisasi untuk melakukan berbagai penyesuaian dalam pelaksanaan proses bisnisnya (Ubed *et al.*, 2020). Dalam kegiatan pengelolaan perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi, diperlukan adanya manajemen perubahan (Arifin, 2017) sebagai upaya memahami permasalahan kepemimpinan, motivasi, konflik, kelompok, kedisiplinan, dan komunikasi (Winardi, dikutip dalam Arifin, 2017). Manajemen perubahan merupakan suatu proses penerapan pengetahuan, sarana, dan sumber daya secara sistematis agar dapat memberikan pengaruh kepada pihak yang akan menjadi target dari proses perubahan tersebut (Wibowo, 2008, dikutip dalam Arifin, 2017). Proses ini dilakukan untuk menciptakan organisasi yang lebih responsif, efektif, dan efisien dalam menghadapi perubahan yang terjadi di organisasi (Sugandi, 2013).

Dalam mengelola perubahan, Robbins dan Coulter (2018) menyatakan organisasi harus menyadari jika perubahan dapat menjadi ancaman untuk orang-orang yang ada di dalam organisasi. Perubahan juga dapat menciptakan inersia yang memotivasi orang untuk menolak perubahan terhadap status quo mereka meskipun sebenarnya perubahan yang dilakukan dapat menguntungkan organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2018), resistansi terhadap perubahan muncul dikarenakan perubahan pasti akan mengusik zona nyaman dari orang-orang yang ada di dalam organisasi. Namun, hal tersebut bukan merupakan satu-satunya penyebab resistansi; berbagai sumber resistansi atas perubahan dapat ditemukan dalam literatur (Ratnasari, 2016). Sama halnya dengan penyebab resistansi yang beragam, pendekatan yang disarankan untuk mengurangi resistansi juga beragam. Misalnya, Robbins dan Coulter (2018) menyebutkan beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk mengurangi resistansi terhadap perubahan meliputi pendidikan dan komunikasi, partisipasi, penyediaan fasilitas dan dukungan, negosiasi, manipulasi dan kooptasi, dan paksaan. Namun, tidak semua peneliti memandang resistansi atas perubahan sebagai hal yang negatif (Ratnasari, 2016). Bisa jadi terdapat motivasi positif di balik penolakan pegawai atas perubahan, misalnya untuk melindungi kepentingan terbaik organisasi (Piderit, 2000).

Terlepas dari perbedaan pendapat tersebut, Ratnasari (2016) menemukan, dari *systematic literature review* yang dilakukannya, bahwa respons negatif seperti resistansi dan sinisme memang mendominasi literatur tentang respons terhadap perubahan organisasi, walaupun reaksi lain juga dijelaskan di literatur, seperti keterbukaan, penerimaan, dan kesiapan untuk berubah. Bertolak belakang dengan literatur, Ratnasari (2016) menemukan lebih banyak respons positif dari pegawai pajak atas reformasi yang dilakukan di DJP di tahun 2000-an. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa respons anggota organisasi terhadap perubahan tergantung dari konteks, misalnya kondisi sebelum perubahan, kondisi dan kesiapan pegawai, serta perubahan itu sendiri. Untuk dapat mengelola perubahan dengan baik, penting bagi organisasi untuk memahami respons pegawai terhadap perubahan karena reaksi karyawan terhadap perubahan organisasi adalah 'jantung' dari suatu perubahan yang sangat menentukan keberhasilan setiap perubahan (Oreg *et al.*, 2011, p. 462).

Selanjutnya, akan disajikan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pelaksanaan pelayanan publik di masa pandemi.

2.3. Pelayanan Publik di Masa Pandemi

Voorhees *et al.* (2020) melakukan penelitian yang berjudul *Don't Forget About the Frontline Employee During the COVID-19 Pandemic: Preliminary Insights and a Research Agenda on Market Shocks*. Berdasarkan penelitian tersebut, sebagian besar karyawan garis depan yang masih dapat bekerja selama pandemi mengalami peningkatan stres dalam kehidupan kerja mereka. Rasa takut terjangkiti Covid-19 dan adanya tanggung jawab baru kepada para karyawan garis depan untuk menerapkan berbagai aturan penyesuaian akibat pandemi, seperti penerapan teknologi yang tidak dapat diterima dengan baik oleh konsumen secara keseluruhan menjadi alasannya.

Tantangan akibat Covid-19 tidak hanya dihadapi oleh pegawai swasta sebagaimana yang ditunjukkan oleh Voorhees *et al.* (2020), tetapi juga dirasakan oleh pegawai sektor publik. Schuster *et al.* (2020) melakukan penelitian yang berjudul *Responding to COVID-19 Through Surveys of Public Servants.* Berdasarkan penelitian tersebut, Covid-19 telah mengubah lokasi kerja banyak pekerja sektor publik karena mereka diwajibkan untuk melakukan pembatasan sosial selama pandemi. Pegawai negeri menghadapi berbagai kendala akibat penerapan kebijakan tempat kerja jarak jauh, seperti konektivitas

internet dan listrik yang terbatas, khususnya di negara berkembang.

Bagaimana dengan pelaksanaan pelayanan publik selama pandemi Covid-19 di Indonesia? Rohman dan Larasati (2020) melakukan penelitian yang berjudul *Standar Pelayanan Publik di Era Transisi New Normal.* Berdasarkan penelitian tersebut, pelayanan publik yang dilakukan di instansi pemerintah mengalami perubahan menyesuaikan dengan kebijakan protokol kesehatan yang ditetapkan oleh pemerintah. Perubahan ini berdampak pada aksesibilitas pelayanan publik karena intensitas pertemuan antara masyarakat sebagai penerima layanan dengan instansi pemerintah sebagai pemberi layanan menjadi berkurang.

Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan di atas, terdapat benang merah yang menghubungkan penelitian satu dengan penelitian yang lain. Pandemi Covid-19 secara nyata menyebabkan terjadinya perubahan proses bisnis yang signifikan dalam hal penyelesaian pekerjaan karyawan dengan penerapan teknologi informasi. Namun nyatanya, dampak yang ditimbulkan dari setiap penelitian tidak sepenuhnya sama. Ini bisa saja disebabkan oleh adanya perbedaan negara tempat penelitian dilakukan, perbedaan budaya, perbedaan kondisi geografis, perbedaan kondisi perekonomian, perbedaan sektor pekerjaan yang diteliti, ataupun perbedaan lainnya. Perbedaan ini menyebabkan diperlukan adanya penelitian lanjutan untuk memperkaya literatur mengenai bagaimana pelaksanaan pelayanan yang dilaksanakan oleh petugas garis depan instansi pemerintah di masa pandemi Covid-19. Terlebih lagi, terdapat gap di literatur karena masih terbatasnya penelitian yang secara spesifik memaparkan pelaksanaan pelayanan yang dilakukan oleh petugas garis depan instansi pemerintah di Indonesia sekaligus respons yang dikeluarkan petugas garis depan tersebut. Riset Voorhees *et al.* (2020) menjelaskan respons dari pekerja garis depan, tetapi bukan pekerja sektor publik. Respons pegawai sektor publik disajikan dalam penelitian Schuster *et al.* (2020), tetapi riset yang dilakukannya tidak spesifik memaparkan respons yang diungkapkan pegawai garis depan. Begitu pula dengan penelitian Rohman dan Larasati (2020) yang memaparkan pelaksanaan pelayanan secara umum dari suatu instansi pemerintah, tidak spesifik pada pelaksanaan pelayanan petugas garis depan.

Oleh karena itu, penulis dalam artikel ini akan mengisi gap atau kesenjangan pada penelitian terdahulu dengan memaparkan pelaksanaan pelayanan perpajakan dari sudut pandang petugas garis depan sektor publik di Indonesia yang memberikan layanan kepada masyarakat, pandangan petugas garis depan dari sektor publik di Indonesia terhadap perubahan yang terjadi akibat pandemi Covid-19, serta tantangan apa saja yang dihadapi petugas garis depan sektor publik dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat selama pandemi Covid-19. Untuk mencapai tujuan tersebut, penulis mengumpulkan dan mengolah data yang akan disajikan pada bagian berikutnya.

3. METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan strategi penelitian berupa studi kasus. Studi kasus dilakukan untuk mendapatkan informasi mendalam berkaitan dengan peristiwa yang diteliti (Rahardjo, 2017) sehingga diperoleh pemahaman yang mendalam tentang konteks penelitian (Eisenhardt & Graebner, 2007) dan fenomena dalam kehidupan nyata (Yin, 2009). Sebagaimana dijelaskan oleh Buchanan (2012) dan Yin (2009), '*case*' dalam suatu studi kasus bisa berupa individu, organisasi, proses perubahan, proses keputusan, peristiwa, program, proses implementasi, atau perubahan organisasi. '*Case*' dalam konteks penelitian ini adalah perubahan pelaksanaan pelayanan perpajakan di KPP Pratama Malang Utara di masa pandemi Covid-19.

KPP Pratama Malang Utara dipilih sebagai objek penelitian karena KPP Pratama Malang Utara pernah meraih tiga besar KPP terbaik tingkat nasional tahun 2018 (Kementerian Keuangan, 2018) dan meraih predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) tahun 2020 (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2020) sehingga dapat menjadi *role model* dalam pelaksanaan kebijakan dan inovasi pelayanan kepada WP. Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa KPP Pratama Malang Utara pada saat sebelum terjadinya pandemi Covid-19 telah berhasil menerapkan pelayanan prima dalam pelaksanaan pelayanannya (Hary *et al.*, 2014) sehingga hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pembanding berkaitan dengan pelaksanaan pelayanan yang diberikan selama terjadinya pandemi Covid-19.

Studi kasus tidak bertujuan untuk generalisasi statistik atau generalisasi dari sampel ke populasi (Buchanan, 2012; Yin, 2009). Oleh karena itu, berbeda dengan penelitian kuantitatif, *representativeness* (keterwakilan) atau jumlah sampel yang besar bukanlah kriteria dalam memilih sampel dalam penelitian kualitatif (Bryman & Bell, 2011). Sebaliknya, para partisipan penelitian sengaja dipilih berdasarkan potensi mereka untuk berkontribusi dalam pemahaman atas masalah penelitian (Bryman & Bell, 2011; Creswell, 2003; Tracy, 2013). Dalam penelitian ini, tiga orang petugas Loket Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) KPP Pratama Malang Utara yang pernah atau masih memberikan pelayanan kepada WP selama pandemi Covid-19 dipilih sebagai partisipan penelitian. Petugas loket TPT dipilih karena mereka merupakan salah satu garda terdepan dalam pelayanan publik yang berhadapan langsung dengan masyarakat sehingga mereka memiliki pengalaman yang sesuai dengan isu yang dibahas dalam artikel ini.

Penelitian ini mengumpulkan data primer dengan teknik wawancara semiterstruktur yang dilakukan pada bulan Februari hingga Maret tahun 2021. Dalam melakukan wawancara semiterstruktur, peneliti menggunakan *interview guide* (panduan atau pedoman wawancara), yaitu satu kesatuan

pertanyaan umum yang disusun dan digunakan penulis untuk mengumpulkan jenis data yang sama dari partisipan tanpa harus diikuti secara kaku (Rachmawati, 2007).

Karena kondisi pandemi, seluruh wawancara dilakukan secara tertulis menggunakan aplikasi pengirim pesan daring, dengan terlebih dahulu meminta kesediaan dan izin dari partisipan. Hasil wawancara dituangkan dalam bentuk transkrip. Data berupa transkrip wawancara tersebut diolah melalui proses *coding* atau pengodean. Dalam penelitian kualitatif, *code* berbentuk kata-kata atau frasa (Tracy, 2013) atau label yang diberikan ke bagian dari teks yang kemudian dikelompokkan menjadi kategori (Sekaran & Bougie, 2016). Misalnya, bagian dari transkrip wawancara yang menyatakan bahwa partisipan penelitian ini merasa senang dalam menyikapi kebijakan kenormalan baru setelah kurang lebih tiga bulan berada di rumah, diberi kode 'rasa senang'. Pemberian kode membantu peneliti dalam mereduksi data serta mengeliminasi data yang tidak relevan (Sekaran & Bougie, 2016). Kode-kode dengan makna sejenis dan berkaitan (seperti rasa senang, lega, atau bersyukur) kemudian dikelompokkan ke dalam satu kategori, misalnya 'respons positif'. Setelah dilakukan kategorisasi data, langkah terakhir yang dilakukan yaitu menginterpretasi data dengan menghubungkan teori dan hasil pengolahan data (Junaid, 2016) untuk kemudian dijabarkan dalam penyajian hasil penelitian.

Selain menggunakan data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa ketentuan kebijakan pelayanan selama masa pandemi Covid-19. Pembahasan hasil pengolahan data tersebut akan disajikan pada bagian berikutnya.

4. HASIL PENELITIAN

KPP Pratama Malang Utara merupakan salah satu unit vertikal DJP yang dibawahi oleh Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III. KPP Pratama Malang Utara memiliki empat loket tempat pelayanan terpadu (TPT) yang terdiri dari dua loket nomor pokok wajib pajak (NPWP)/pengusaha kena pajak (PKP) dan dua loket surat/permohonan. Loket TPT merupakan pintu gerbang dari seluruh pelayanan sebuah KPP. Lalu, bagaimana pelaksanaan pelayanan perpajakan yang dilakukan di loket TPT selama pandemi Covid-19 yang menciptakan perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan termasuk pelaksanaan birokrasi pelayanan publik? Jawaban atas pertanyaan tersebut akan disajikan sebagai berikut.

4.1. Pelaksanaan Pelayanan Perpajakan di Loket TPT Selama Masa Pandemi Covid-19

Sejak pandemi Covid-19 terjadi di Indonesia, KPP Pratama Malang Utara membagi masa penyesuaian pemberian layanan kepada WP menjadi dua periode, yaitu periode saat ditiadakannya layanan tatap muka (selanjutnya disebut periode prakenormalan baru) dan periode saat kenormalan baru mulai diterapkan. Pada masing-masing periode terdapat mekanisme pengajuan permohonan/pelaporan dan tata cara pemberian layanan yang berbeda jika dibandingkan dengan sebelum terjadinya pandemi Covid-19. Pada bagian berikutnya akan dijelaskan mengenai pelaksanaan pelayanan perpajakan di loket TPT pada kedua periode, yaitu selama periode prakenormalan baru dan periode kenormalan baru.

4.1.1. Pelaksanaan Pelayanan Perpajakan di Loket TPT Selama Periode Prakenormalan Baru

Pandemi Covid-19 sedikit banyak telah memengaruhi pelayanan yang dilakukan oleh KPP Pratama Malang Utara, terutama pada fase awal terjadinya pandemi. Pada tanggal 16 Maret 2020 sampai dengan 14 Juni 2020, seluruh pegawai, termasuk petugas loket TPT, harus melakukan pekerjaannya dari rumah akibat penerapan kebijakan prakenormalan baru yang dampaknya juga dirasakan oleh WP.

4.1.1.1. Mekanisme Pengajuan Permohonan/ Pelaporan WP di Loket TPT Selama Periode Prakenormalan Baru

Selama periode prakenormalan baru, seluruh pelayanan di loket TPT berubah dari yang mayoritas dilakukan secara tatap muka menjadi dilakukan secara daring. Pelaksanaan penutupan layanan tatap muka di TPT dilakukan sesuai dengan kebijakan dari DJP guna mendukung upaya pemerintah dalam mencegah penyebaran Covid-19. Kebijakan tersebut dimulai sejak disampaikannya Siaran Pers Nomor SP-09/2020 yang berjudul *Pembatasan Layanan Perpajakan untuk Pencegahan Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)*.

Kebijakan prakenormalan baru yang dilakukan oleh KPP Pratama Malang Utara menimbulkan perubahan yang signifikan dalam mekanisme pengajuan permohonan/pelaporan WP di loket TPT. Pengajuan permohonan/pelaporan dilakukan WP dengan mengirimkan berkas kelengkapan fisik melalui pos/jasa ekspedisi atau hasil pindai elektronik berkas kelengkapan melalui pos elektronik (posel). Pemberian layanan konsultasi melalui aplikasi pengirim pesan WhatsApp, telepon, posel, dan media sosial juga diberikan sebagai sarana konsultasi WP kepada petugas loket TPT terkait permohonan/pelaporan yang mereka lakukan. Untuk lebih jelasnya, mekanisme pengajuan permohonan/pelaporan WP di loket TPT selama periode prakenormalan baru dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Mekanisme Pengajuan Permohonan/ Pelaporan WP di Loket TPT Selama Periode Prakenormalan Baru

Jenis Layanan	Loket TPT yang Melayani	Mekanisme Pengajuan Layanan	
		Sebelum Prakenormalan Baru	Selama Prakenormalan Baru
Pendaftaran NPWP	Loket NPWP/PKP	1) Tatap muka di loket TPT 2) Daring melalui *eRegistration*	Daring melalui *eRegistration*
Pengukuhan PKP	Loket NPWP/PKP	Tatap muka di loket TPT	Pos atau jasa ekspedisi
Aktivasi *Electronic Filing Identification Number* (EFIN)	Loket surat/ permohonan	Tatap muka di loket TPT	Daring melalui posel
Pembaruan sertifikat elektronik kedaluwarsa	Loket surat/ permohonan	Tatap muka di loket TPT	Daring melalui *e-nofa*
Pelaporan SPT masa pajak penghasilan (PPh) Pasal 23/26	Loket surat/ permohonan	Tatap muka di loket TPT	Daring melalui *e-bupot*

Sumber: diolah penulis dari hasil wawancara

Pelaksanaan layanan berbasis teknologi yang diterapkan di Loket TPT KPP Pratama Malang Utara dalam menyikapi kebijakan bekerja dari rumah tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan di Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional (LAPAN). Sesuai riset yang dilakukan oleh Ramadani (2021), LAPAN telah menerapkan pelayanan berbasis *e-government* yang mengacu pada Surat Edaran Kepala LAPAN Nomor 2 Tahun 2020 tentang Tindak Lanjut Upaya Penanganan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan LAPAN untuk memudahkan masyarakat dalam memperoleh pelayanan. Penelitian ini memperkuat literatur yang ada terkait peran teknologi informasi dalam perubahan pemberian layanan publik di masa pandemi.

4.1.1.2. Mekanisme Pemberian Layanan oleh Petugas Loket TPT Selama Periode Prakenormalan Baru

Tidak hanya WP yang harus menyesuaikan mekanisme pengajuan permohonan/pelaporan perpajakan selama kebijakan prakenormalan baru diterapkan, para petugas loket TPT juga merasakan banyak perubahan dalam pekerjaannya memberikan pelayanan kepada WP. Mereka harus melakukan sebagian besar pekerjaan di rumah.

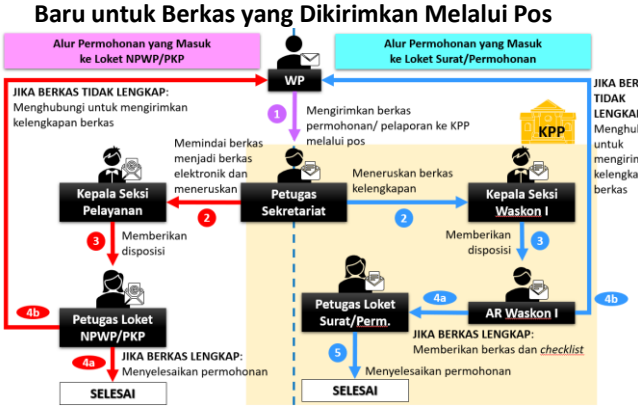
Penerapan kebijakan prakenormalan baru yang dilakukan oleh KPP Pratama Malang Utara sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Schuster *et al.* (2020). Schuster *et al.* (2020) menyatakan bahwa banyak pegawai sektor publik yang harus melakukan pekerjaan mereka secara jarak jauh karena adanya kewajiban menjaga jarak selama pandemi Covid-19.

Dalam pelaksanaan pekerjaan petugas loket TPT di KPP Pratama Malang Utara selama kebijakan prakenormalan baru, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan cara penyelesaian tugas yang dilakukan petugas loket NPWP/PKP dengan petugas loket surat/permohonan. Persamaannya, semua petugas di kedua loket tersebut sama-sama memberikan layanan konsultasi kepada WP melalui saluran komunikasi yang disediakan, seperti aplikasi pengirim pesan WhatsApp dan posel. Perbedaannya terletak pada mekanisme pemeriksaan dokumen kelengkapan WP.

Sesuai hasil wawancara dengan Petugas Y, berkas kelengkapan fisik atas permohonan yang masuk ke Loket NPWP/PKP KPP Pratama Malang Utara akan dipindai menjadi berkas kelengkapan elektronik oleh sekretariat sehingga petugas loket NPWP/PKP dapat menyelesaikan pekerjaannya dari rumah tanpa harus datang ke kantor apabila memang bukan jadwalnya bekerja di kantor.

Berbeda dengan loket NPWP/PKP, petugas loket surat/permohonan masih harus datang ke KPP di luar jadwalnya bekerja di kantor untuk melakukan pemeriksaan berkas kelengkapan fisik yang dikirim melalui pos. Hal ini dilakukan oleh petugas loket surat/permohonan karena banyaknya berkas kelengkapan WP yang dikirimkan melalui pos sehingga tidak memungkinkan jika dilakukan pemindaian terhadap seluruh berkas kelengkapan oleh sekretariat. Selain itu, beberapa permohonan yang masuk ke loket surat/permohonan juga melibatkan seksi lain sehingga petugas loket surat/permohonan harus menyesuaikan diri dengan jadwal pegawai lainnya sehingga harus datang ke kantor meski saat itu bukan jadwal mereka. Ringkasan atas penjelasan mengenai mekanisme pemberian layanan oleh petugas loket TPT selama periode prakenormalan baru diilustrasikan dalam Gambar 1.

Gambar 1 Mekanisme Pemberian Layanan oleh Petugas Loket TPT Selama Periode Prakenormalan Baru untuk Berkas yang Dikirimkan Melalui Pos



Sumber: diolah penulis dari hasil wawancara

4.1.1.3. Dampak Pelaksanaan Pelayanan Perpajakan di Loket TPT Selama Periode Prakenormalan Baru

Pelaksanaan pelayanan perpajakan di loket TPT selama periode prakenormalan baru tentunya memberikan dampak kepada WP dan petugas loket TPT. Dampak yang dirasakan bisa diketahui dari sisi kuantitas dan kualitas pemberian layanan yang menunjukkan adanya sedikit penurunan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para petugas, dari sisi intensitas pemberian layanan kepada WP, petugas loket TPT berpendapat bahwa jumlah WP yang mengajukan permohonan/pelaporan selama prakenormalan baru cenderung menurun, walaupun partisipan tidak menjelaskan secara spesifik berapa jumlahnya dalam angka. Hal ini bisa terjadi karena sudah banyak layanan yang diterapkan secara daring, seperti layanan pendaftaran NPWP melalui laman ereg.pajak.go.id dan layanan pelaporan SPT masa PPh Pasal 23/26 pada laman *e-bupot* di laman pajak.go.id. Selain itu, ada kemungkinan masih banyak WP yang beranggapan KPP tutup selama pandemi Covid-19 dan tidak memberikan pelayanan.

> Menurun [kuantitas pelayanan pada periode prakenormalan baru]. Kemungkinan masih banyak WP yang menganggap bahwa kantor pajak tutup [pada periode prakenormalan baru] sehingga tidak memberikan pelayanan, padahal kita tetap memberikan pelayanan tetapi dengan metode yang berbeda [daring] (Kutipan wawancara dengan Petugas Y).

Selain kuantitas pemberian layanan yang menurun, petugas loket TPT juga merasa bahwa kualitas kinerja mereka selama periode prakenormalan baru sedikit menurun. Hal ini dapat terjadi dikarenakan petugas loket TPT sering kali kesulitan untuk menghubungi WP yang berkas permohonannya tidak lengkap sehingga memengaruhi waktu penyelesaian permohonan/pelaporan tersebut. Namun, seiring berjalannya waktu, kualitas kinerja petugas loket TPT dalam memberikan pelayanan kepada WP dirasa semakin baik karena baik petugas loket TPT maupun WP sudah mulai beradaptasi terhadap kebijakan pelayanan jarak jauh.

> Menurut saya sedikit menurun [kualitas pelayanan selama prakenormalan baru] karena seringkali mengalami kesulitan untuk menghubungi WP yang berkas permohonannya kurang, sehingga berdampak pada waktu penyelesaian permohonan (Kutipan wawancara dengan Petugas Y).

> Kalau dibandingkan dengan sebelum adanya pandemi pasti turun ya [kualitas pelayanan] awalnya, tapi seiring waktu pelayanannya semakin baik, karena baik dari kantor pajak maupun WP sudah mulai beradaptasi (Kutipan wawancara dengan Petugas X).

Dampak penurunan kualitas pelayanan kepada masyarakat akibat adanya kebijakan bekerja dari rumah juga dirasakan oleh para Aparatur Sipil Negara (ASN) secara umum sesuai riset yang dilakukan Darmawan dan Atmojo (2020). Dalam risetnya, Darmawan dan Atmojo (2020) menyatakan kebijakan bekerja dari rumah bagi ASN berdampak sangat serius terutama dalam hal kinerja akibat penerapan sistem kerja daring yang mengakibatkan kebijakan bekerja dari rumah yang diterapkan selama pandemi Covid-19 belum bisa berjalan dengan baik.

Tabel 2 memberikan ringkasan dampak pelaksanaan pelayanan perpajakan di loket TPT selama periode prakenormalan baru.

Tabel 2 Ringkasan Dampak Pelaksanaan Pelayanan Perpajakan di Loket TPT Selama Periode Prakenormalan Baru

Sisi Dampak	Dampak	Alasan
Kuantitas	Menurun	1) Banyak layanan yang sudah wajib daring. 2) Anggapan WP jika selama prakenormalan baru KPP tutup dan tidak memberikan pelayanan.
Kualitas	Menurun (periode awal)	Adanya kesulitan untuk menghubungi WP yang berkas permohonannya tidak lengkap.

Sumber: diolah penulis dari hasil wawancara

4.1.2. Pelaksanaan Pelayanan Perpajakan di Loket TPT Selama Periode Kenormalan Baru

Setelah tiga bulan lamanya pelayanan di Loket TPT KPP Pratama Malang Utara dilakukan penuh secara daring, mulai tanggal 15 Juni 2020 sesuai Siaran Pers Nomor SP-23/2020 yang berjudul *Layanan Perpajakan Tatap Muka Dibuka Kembali 15 Juni 2020*, layanan perpajakan tatap muka kembali dibuka. Meski sama-sama dilakukan secara tatap muka, mekanisme pelayanannya memiliki perbedaan dengan pelayanan yang dilakukan sebelum Covid-19 terjadi, terutama berkaitan dengan penerapan protokol kesehatan.

4.1.2.1. Mekanisme Pengajuan Permohonan/ Pelaporan WP di Loket TPT Selama Periode Kenormalan Baru

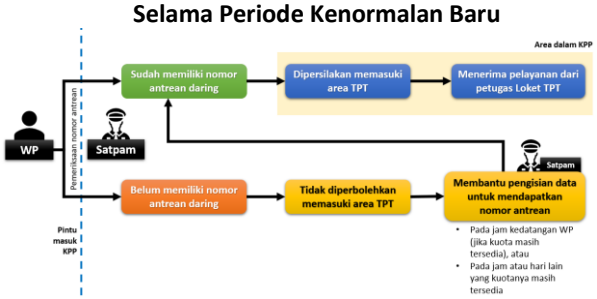
Berbagai aturan baru diterapkan dalam pemberian layanan selama periode kenormalan baru. Pelaksanaan pelayanan di KPP dilakukan dengan menerapkan protokol kesehatan yang ketat. Selain itu, KPP Pratama Malang Utara juga menerapkan kebijakan jumlah maksimal antrean WP di loket TPT. Sesuai yang disampaikan Petugas Y, setiap satu jam, jumlah maksimal WP yang dapat memperoleh layanan secara langsung adalah sebanyak lima orang saja. Ini dilakukan untuk menjaga agar tidak terjadi penumpukan WP yang berpotensi meningkatkan risiko penularan Covid-19.

Meski pelayanan tatap muka di loket TPT telah dibuka, tidak semua jenis layanan perpajakan dapat dilakukan secara langsung seperti sebelum terjadinya pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan, ada beberapa jenis layanan yang dikecualikan dari layanan tatap muka, seperti permohonan pendaftaran NPWP, aktivasi EFIN, perpanjangan sertifikat elektronik, konfirmasi status wajib pajak (KSWP), validasi surat setoran pajak (SSP), dan permohonan/pelaporan lainnya yang sudah wajib dilakukan secara daring. Permohonan yang sudah dapat dilakukan secara tatap muka juga masih bisa dilakukan melalui pos atau jasa ekspedisi/jasa kurir di masa kenormalan baru.

Pelaksanaan pelayanan perpajakan di masa kenormalan baru yang dilakukan di Loket TPT KPP Pratama Malang Utara ini selaras dengan riset yang dilakukan oleh Rohman dan Larasati (2020) di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Malang. Dalam riset tersebut diketahui bahwa beberapa jenis layanan tetap dilakukan secara daring meskipun sudah memasuki era kenormalan baru.

Lebih lanjut, DJP juga mengembangkan Aplikasi Kunjung Pajak yang dapat digunakan oleh WP untuk memperoleh nomor antrean secara daring melalui laman kunjung.pajak.go.id. Nomor antrean ini dapat dimanfaatkan oleh WP yang ingin mendapatkan pelayanan tatap muka secara langsung di kantor DJP. Hal ini dilaksanakan berdasarkan Siaran Pers Nomor SP-39/2020 yang berjudul *Mulai 1 September 2020, DJP Sediakan Aplikasi Antrean Online*. KPP Pratama Malang Utara menerapkan kebijakan nomor antrean daring ini dengan mekanisme pelaksanaan sesuai dengan alur yang tertera pada Gambar 2.

Gambar 2 Alur Pemeriksaan Nomor Antrean Daring Selama Periode Kenormalan Baru



Sumber: diolah penulis dari hasil wawancara

Tabel 3 memberikan ringkasan mekanisme pengajuan permohonan/pelaporan WP di loket TPT selama periode kenormalan baru dan perbedaannya dengan pelayanan yang dilakukan sebelum terjadinya pandemi Covid-19.

Tabel 3 Perbedaan Mekanisme Pengajuan Permohonan/Pelaporan WP di Loket TPT Saat Sebelum Pandemi Covid-19 dengan Saat Kenormalan Baru

Perbedaan	Mekanisme Pengajuan Permohonan/Pelaporan WP	
	Sebelum Pandemi Covid-19	Selama Periode Kenormalan Baru
Protokol kesehatan	Tidak diterapkan	Diterapkan
Pembatasan jumlah WP	Tidak ada	Ada, maksimal lima WP setiap satu jam.
Jenis layanan yang dikecualikan dari pelayanan tatap muka	Tidak ada	Permohonan pendaftaran NPWP, aktivasi EFIN, perpanjangan sertifikat elektronik, KSWP, dan validasi SSP harus diajukan secara daring.
Opsi pengajuan permohonan dengan mengirimkan berkas melalui pos	Dapat dilakukan	Dapat dilakukan
Antrean daring	Tidak diterapkan	Diterapkan melalui Aplikasi Kunjung Pajak.

Sumber: diolah penulis dari hasil wawancara

4.1.2.2. Mekanisme Pemberian Layanan oleh Petugas Loket TPT Selama Masa Kenormalan Baru

Dari sisi petugas TPT, terdapat perbedaan yang mendasar bagi petugas loket TPT dalam memberikan pelayanan jika dibandingkan dengan sebelum terjadinya pandemi Covid-19, yaitu pemberlakuan protokol kesehatan dan pembatasan jumlah petugas yang berjaga di loket TPT. Jadwal petugas yang bersiap di loket TPT mengalami perubahan sesuai kebijakan pengaturan penyesuaian sistem bekerja di kantor-bekerja dari rumah. Dalam satu hari, dari total empat petugas loket TPT, dua petugas akan bekerja di kantor dan berjaga di loket TPT, sedangkan dua petugas lainnya akan bekerja dari rumah. Perputaran jadwal jaga ini dilakukan secara bergantian setiap harinya sesuai jadwal yang telah ditentukan oleh KPP.

Mekanisme pemberian layanan ini sejalan dengan kebijakan yang dilakukan oleh instansi publik lain dalam menerapkan kegiatan pelayanannya selama masa kenormalan baru. Berdasarkan riset yang

dilakukan Rohman dan Larasati (2020) di Bapenda Kota Malang, selama pandemi Covid-19, terdapat pengurangan jumlah pegawai yang bertugas di loket sebanyak setengah jika dibandingkan dengan sebelum terjadinya Covid-19.

Tabel 4 memberikan ringkasan pemberian layanan oleh petugas loket TPT selama periode kenormalan baru dan perbedaannya dengan pemberian layanan yang dilakukan sebelum terjadinya pandemi Covid-19.

Tabel 4 Perbedaan Mekanisme Pemberian Layanan oleh Petugas Loket TPT Saat Sebelum Terjadinya Pandemi Covid-19 dengan Saat Kenormalan Baru

Perbedaan	Mekanisme Pemberian Layanan oleh Petugas Loket TPT	
	Sebelum Pandemi Covid-19	Selama Periode Kenormalan Baru
Protokol Kesehatan	Tidak diterapkan	Diterapkan
Jumlah petugas di loket TPT	Empat orang	Dua orang bertugas di loket TPT, dua orang lainnya bekerja dari rumah. Dilakukan secara bergantian.

Sumber: diolah penulis dari hasil wawancara

4.1.2.3. Dampak Pelaksanaan Pelayanan Perpajakan di Loket TPT Selama Masa Kenormalan Baru

Selama kebijakan kenormalan baru dilaksanakan di KPP Pratama Malang Utara, intensitas pemberian layanan yang dilakukan oleh petugas loket TPT menurun jika dibandingkan dengan sebelum terjadinya pandemi Covid-19. Penurunan intensitas pelayanan ini dapat terjadi karena adanya pembatasan jumlah WP yang dapat menerima pelayanan dalam satu waktu tertentu akibat adanya kebijakan antrean daring, berbeda dengan sebelum adanya pandemi Covid-19 yang jumlah antreannya tidak dibatasi. Namun, apabila dibandingkan dengan pelayanan ketika loket TPT ditutup (pada periode prakenormalan baru), intensitasnya meningkat.

Selain mengalami peningkatan intensitas pelayanan, kualitas pelayanan selama masa kenormalan baru juga mengalami peningkatan. Peningkatan ini bisa terjadi karena WP selama masa kenormalan baru diberi kebebasan untuk memilih melakukan permohonan/pelaporan secara daring atau tatap muka secara langsung di KPP meskipun memang tidak berlaku untuk semua jenis layanan. Umpan balik positif diberikan oleh WP setelah memperoleh pelayanan dari petugas loket TPT, selaras dengan peningkatan kualitas pelayanan.

Peningkatan kualitas pelayanan di Loket TPT KPP Pratama Malang Utara di masa kenormalan baru berbanding terbalik dengan kualitas pelayanan di Kantor Pemerintah Kecamatan Ratahan Kabupaten Minasaha Tenggara yang justru menurun berdasarkan riset yang dilakukan oleh Rorong (2020). Dalam risetnya, Rorong (2020) menemukan kualitas pelayanan selama Covid-19 yang dilakukan oleh Kantor Pemerintah Kecamatan Ratahan masih jauh dari harapan masyarakat. Hal ini lebih disebabkan oleh oknum aparat kecamatan yang kurang disiplin dan sering menunda-nunda penyelesaian tugas mereka yang berkaitan dengan keperluan masyarakat.

Ringkasan dampak pelaksanaan pelayanan perpajakan di Loket TPT KPP Pratama Malang Utara selama periode kenormalan baru dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Ringkasan Dampak Pelaksanaan Pelayanan Perpajakan di Loket TPT Selama Periode Kenormalan Baru

Sisi Dampak	Dampak	Alasan
Kuantitas	Menurun (dibandingkan dengan sebelum pandemi Covid-19)	Adanya pembatasan jumlah WP yang dapat menerima pelayanan dalam satu waktu tertentu.
	Meningkat (dibandingkan dengan periode prakenormalan baru)	Adanya pilihan bagi WP untuk mendapat pelayanan secara tatap muka yang membuat WP merasa lebih nyaman.
Kualitas	Meningkat (dibandingkan dengan periode prakenormalan baru)	Adanya lebih banyak pilihan bagi WP untuk menentukan cara mendapatkan layanan.

Sumber: diolah penulis dari hasil wawancara

4.2. Respons Petugas Loket TPT dalam Menghadapi Perubahan Akibat Covid-19

Berbagai penerapan kebijakan baru yang dilakukan oleh KPP Pratama Malang Utara dalam menyikapi pandemi Covid-19 menimbulkan perubahan dalam waktu yang sangat singkat terkait cara organisasi dan pegawainya berinteraksi dengan pihak internal maupun eksternal, terutama bagi petugas loket TPT. Perubahan terjadi akibat dilaksanakannya kebijakan prakenormalan baru, kebijakan kenormalan baru, dan kebijakan vaksinasi Covid-19. Menyikapi perubahan yang terjadi, para petugas loket TPT memberikan respons yang beragam terhadap penerapan dari ketiga kebijakan tersebut sebagaimana akan dijelaskan pada bagian selanjutnya.

4.2.1. Respons Petugas Loket TPT terhadap Kebijakan Selama Periode Prakenormalan Baru

Para petugas loket TPT merasakan perubahan yang sangat signifikan berkaitan dengan pekerjaannya dalam memberikan pelayanan kepada WP selama periode prakenormalan baru. Menyikapi hal itu, mereka memberikan respons yang beragam, baik respons positif maupun respons negatif.

Sebelum pandemi Covid-19 terjadi, sebagian besar kegiatan pelayanan dilakukan secara tatap muka di KPP. Namun, untuk menekan laju pertumbuhan Covid-19, diterapkan kebijakan prakenormalan baru selama awal pandemi Covid-19 yang mengharuskan petugas loket TPT memberikan pelayanan kepada WP secara daring. Kondisi perubahan yang tiba-tiba ini sempat menimbulkan kebingungan karena mekanisme pemberian layanan yang sepenuhnya dilakukan secara daring belum pernah dilakukan sebelumnya.

Para petugas Loket TPT KPP Pratama Malang Utara memberikan respons yang beragam mengenai perubahan yang terjadi dalam pekerjaan mereka di fase awal terjadinya pandemi Covid-19 ini. Ada petugas yang merasa lega (Petugas Z) terhadap kebijakan peniadaan layanan tatap muka. Ia merasa kebijakan ini dapat dijadikan sebagai salah satu cara untuk menekan penyebaran Covid-19. Petugas lain juga merasa senang dan bersyukur (Petugas Y) atas kebijakan pemberian layanan daring ini karena dapat menyelesaikan pekerjaannya dari rumah.

Selain respons positif, juga muncul respons yang negatif. Salah seorang petugas loket TPT merasa pasrah (Petugas X) terhadap kebijakan yang harus dilakukannya karena ia beranggapan kebijakan prakenormalan baru dilakukan untuk menjaga keselamatan dan kesehatan dirinya sebagai petugas loket TPT sehingga tidak merugikan dirinya selaku petugas *front office*. Meskipun terdapat petugas loket TPT yang memberikan respons negatif, respons itu tidak memengaruhi kondisi fisik petugas loket TPT selama melaksanakan pekerjaan dari rumah.

> Saat itu [peniadaan layanan tatap muka diterapkan] cukup merasa lega ya, karena dengan begitu harapannya Covid-19 tidak menyebar semakin luas. Apalagi petugas TPT yang tiap hari menemui *stakeholder* yang kita tidak tahu riwayat kesehatan atau perjalanannya, menjadi yang sangat riskan untuk tertular atau menularkan [Covid-19] (Kutipan wawancara dengan Petugas Z).

> Responsnya [menyikapi kebijakan peniadaan layanan tatap muka] ya mau *nggak* mau tetap diikuti, karena itu juga kan demi keselamatan dan kesehatan kita sebagai pegawai, apalagi saya waktu itu bertugas sebagai pegawai *front office* (TPT) (Kutipan wawancara dengan Petugas X).

Respons yang diberikan oleh petugas Loket TPT KPP Pratama Malang Utara terhadap kebijakan bekerja dari rumah cukup berbeda dengan hasil riset Voorhees *et al.* (2020) terhadap pegawai garis depan sektor privat di Amerika Serikat. Mayoritas dari para pegawai garis depan yang diwawancarai pada penelitian terdahulu tersebut mengalami peningkatan stres dalam kehidupan kerja mereka selama pandemi Covid-19 terjadi.

Walaupun mayoritas pekerja garis depan memberikan respons negatif terhadap perubahan yang diakibatkan oleh pandemi Covid-19, riset Voorhees *et al.* (2020) ini juga menyoroti sekelompok karyawan yang optimis terhadap masa depan pekerjaan mereka karena adanya penerapan kebijakan bekerja dari rumah. Respons positif ini yang juga diberikan oleh mayoritas petugas Loket TPT KPP Pratama Malang Utara.

Ringkasan respons petugas loket TPT terhadap kebijakan prakenormalan baru dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 Ringkasan Respons Petugas Loket TPT terhadap Kebijakan Selama Periode Prakenormalan Baru

Respons	Alasan
Bingung	Mekanisme pemberian layanan yang sepenuhnya dilakukan secara daring belum pernah dilakukan sebelumnya.
Lega	Dapat menekan penyebaran Covid-19 dan memberikan rasa lebih aman.
Bersyukur	Dapat menyelesaikan pekerjaan dari rumah.
Pasrah	Mau tak mau harus dilakukan untuk menjaga keselamatan dan kesehatan.

Sumber: diolah penulis dari hasil wawancara

4.2.2. Respons Petugas Loket TPT terhadap Kebijakan Selama Periode Kenormalan Baru

Ketika periode kenormalan baru mulai diterapkan, para petugas loket TPT menyambut positif diberlakukannya kembali pelayanan tatap muka. Meski masih terdapat ketakutan akibat pandemi yang belum usai, para petugas loket TPT berbahagia karena dapat kembali melayani WP secara langsung dan bertemu rekan kerja. Penerapan protokol kesehatan juga dilakukan secara ketat dan disiplin di KPP sehingga meningkatkan rasa aman pada petugas loket TPT. Pemeriksaan Covid-19 juga rutin dilakukan kepada seluruh pegawai setiap satu bulan sekali untuk memantau kondisi kesehatan pegawai.

> Perasaan saya senang [dalam menyikapi kebijakan kenormalan baru], karena kurang lebih 3 bulan berada di rumah, akhirnya bisa kembali ke kantor dan bertemu dengan rekan kerja. Namun, juga ada rasa takut karena pandemi ini belum berakhir dan harus melayani WP secara tatap muka. (Kutipan wawancara dengan Petugas Y).

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Voorhees *et al.* (2020), respons yang muncul dari petugas Loket TPT KPP Pratama Malang Utara cukup berbeda. Dalam penelitiannya, Voorhees *et al.* (2020) menemukan para pekerja garis depan sektor swasta di Amerika Serikat merasakan kecemasan dan stres saat bekerja memberi layanan secara tatap muka kepada konsumen. Hal ini bertolak belakang dengan respons petugas Loket TPT KPP Pratama Malang Utara yang lebih positif dalam menyikapi kebijakan kenormalan baru, walaupun tetap ada rasa takut karena pandemi belum mereda.

Tabel 7 memberikan ringkasan respons petugas loket TPT terhadap kebijakan selama periode kenormalan baru.

Tabel 7 Ringkasan Respons Petugas Loket TPT terhadap Kebijakan Selama Periode Kenormalan Baru

Respons	Alasan
Senang	Dapat kembali bertemu rekan kerja dan kembali melayani WP di KPP secara langsung.
Takut	Harus bertemu banyak WP dengan kondisi Covid-19 yang masih belum mereda.

Sumber: diolah penulis dari hasil wawancara

4.2.3. Respons Petugas Loket TPT terhadap Kebijakan Vaksinasi Covid-19

Pemberian layanan yang maksimal kepada WP memang sebuah keharusan, tetapi bukan berarti keselamatan dan kesehatan dari petugas loket TPT diabaikan. Untuk memastikan pelaksanaan pelayanan tidak merugikan semua pihak, petugas Loket TPT KPP Pratama Malang Utara mendapat vaksin Covid-19 yang diberikan pada tanggal 25 Februari 2021 dan dosis dua pada tanggal 11 Maret 2021.

Pemberian vaksin Covid-19 ditanggapi secara berbeda oleh petugas loket TPT. Salah satu petugas (Petugas Y) merespons positif kebijakan vaksinasi yang dilakukan oleh pemerintah. Ia merasa vaksinasi Covid-19 menguntungkan bagi dirinya dan sangat diperlukan untuk meningkatkan keberaniannya dalam memberikan pelayanan tatap muka kepada WP sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan lebih maksimal.

Petugas lainnya (Petugas Z) memberikan respons skeptis terhadap kebijakan vaksinasi Covid-19 ini. Ia masih merasa ragu terhadap efektivitas vaksin Covid-19 yang diberikan kepadanya. Pemberian vaksin Covid-19 juga tidak memberikan perbedaan dalam mekanisme pemberian layanan kepada WP karena protokol kesehatan tetap harus dijalankan walaupun vaksin Covid-19 sudah diberikan. Meski begitu, menyadari cepat atau lambat vaksin Covid-19 akan diberikan kepada semua orang, ia tetap bersedia untuk menerima vaksin Covid-19 tahap kedua.

Jika dibandingkan dengan riset terdahulu, respons petugas loket TPT yang beragam menyikapi kebijakan vaksinasi Covid-19 serupa dengan respons masyarakat pengguna media sosial Twitter sesuai riset yang telah dilakukan oleh Rachman dan Pramana (2020). Dalam penelitiannya, Rachman dan Pramana (2020) menemukan respons yang sangat beragam dari masyarakat pengguna media sosial Twitter terhadap vaksinasi Covid-19, baik respons positif maupun respons negatif. Beragamnya respons yang ditunjukkan oleh masyarakat berdasarkan penelitian tersebut sesuai dengan respons positif dan skeptis yang diberikan oleh para petugas loket TPT dalam menyikapi Covid-19.

Tabel 8 memberikan ringkasan respons petugas loket TPT terhadap kebijakan vaksinasi Covid-19.

Tabel 8 Ringkasan Respons Petugas Loket TPT terhadap Kebijakan Vaksinasi Covid-19

Respons	Alasan
Positif	Vaksinasi Covid-19 menguntungkan dan sangat diperlukan untuk meningkatkan keberanian dalam memberikan pelayanan tatap muka kepada WP.
Skeptis	Ragu terhadap efektivitas vaksin Covid-19 dan pemberian vaksin Covid-19 dipandang tidak memberikan perbedaan karena protokol kesehatan tetap harus dijalankan. Namun, tetap bersedia divaksin.

Sumber: diolah penulis dari hasil wawancara

4.3. Tantangan Petugas Loket TPT dalam Melaksanakan Pelayanan kepada WP Selama Pandemi Covid-19

Berbagai perubahan yang seringkali dialami oleh petugas Loket TPT KPP Pratama Malang Utara sejak awal terjadinya pandemi Covid-19 memaksa para petugas untuk cepat beradaptasi menyesuaikan perubahan. Perubahan yang terjadi tentunya memberikan tantangan baru yang mungkin belum pernah ditemui sebelumnya. Tantangan yang dirasakan petugas loket TPT terjadi pada periode prakenormalan baru dan pada periode kenormalan baru.

4.3.1. Tantangan Petugas Loket TPT dalam Melaksanakan Pelayanan kepada WP Selama Periode Prakenormalan Baru

Kebijakan penutupan layanan tatap muka yang dilakukan oleh KPP Pratama Malang Utara sejatinya merupakan solusi yang tepat untuk menahan agar Covid-19 tidak meluas. Namun, metode pelayanan yang berubah sepenuhnya dari pelayanan tatap muka menjadi pelayanan daring tidak luput dari berbagai tantangan, terutama saat awal kebijakan prakenormalan baru diberlakukan.

Petugas Z menuturkan bahwa ia terkadang mengalami kendala berkaitan dengan sarana prasarana yang ia gunakan selama bekerja dari rumah, seperti gangguan pada perangkat elektronik ataupun jaringan internet yang terkadang tidak stabil. Tantangan juga muncul ketika kegiatan pelayanan sedang dilakukan. Kebijakan pelayanan tanpa tatap muka yang mendadak menyebabkan kedua belah pihak, baik petugas loket TPT maupun WP, tidak dapat leluasa dalam berkomunikasi. Media komunikasi daring, seperti posel yang sering dipakai untuk mengirim dokumen permohonan/pelaporan WP seringkali kurang responsif jika dibandingkan dengan komunikasi secara langsung di tempat yang sama. Agar komunikasi dapat berjalan lebih baik dan WP dapat memberikan respons dengan segera, petugas loket TPT akan dengan segera menghubungi WP melalui berbagai media komunikasi, seperti menggunakan aplikasi pengirim pesan WhatsApp atau telepon.

Selain kurang responsif, Petugas X juga menuturkan posel KPP yang digunakan sebagai media WP untuk mengirimkan berbagai permohonan beserta kelengkapannya juga memiliki kapasitas yang tidak terlalu besar. Ini menyebabkan terkadang permohonan WP tidak dapat terkirim ke posel KPP. Untuk mengatasi tantangan ini, para petugas loket TPT harus sering melakukan pencadangan dokumen agar permohonan yang telah dibuat salinannya dapat dihapus dari posel kantor sehingga jumlah ruang penyimpanan kosong dapat tetap terkendali dan WP bisa kembali mengirimkan permohonan dengan lancar.

Selain melalui posel KPP, WP juga dapat mengirimkan dokumen kelengkapan fisik permohonan/pelaporan melalui pos atau jasa ekspedisi/jasa kurir. Metode pengajuan permohonan/pelaporan ini memberikan tantangan yang berbeda pula bagi petugas loket TPT dalam memproses surat WP yang masuk. Para petugas loket TPT harus tetap datang ke KPP dengan menerapkan protokol kesehatan, memeriksa dokumen yang dikirimkan oleh WP meskipun saat itu seharusnya mereka melakukan pekerjaannya dari rumah. Hal ini bisa terjadi karena ada begitu banyak permohonan/pelaporan dari WP yang diterima melalui pos sehingga tidak mungkin dilakukan pemindaian semua dokumen menjadi dokumen digital dalam waktu singkat oleh sekretariat, terlebih banyak permohonan memiliki jangka waktu penyelesaian permohonan yang singkat.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, terdapat beberapa persamaan antara tantangan yang dihadapi oleh petugas loket TPT dengan tantangan yang dialami pegawai negeri pada beberapa negara yang tergabung dalam *Global Survey of Public Servants Consortium* sesuai riset yang dilakukan Schuster *et al.* (2020) dan ASN Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Gunungkidul sesuai riset Nugroho dan Suswanta (2020). Riset Schuster *et al.* (2020) dan Nugroho dan Suswanta (2020) sama-sama menyatakan bahwa salah satu tantangan yang dihadapi oleh pegawai selama melaksanakan kebijakan bekerja dari rumah adalah aspek ketersediaan perangkat elektronik, jaringan internet, dan listrik, yang juga dirasakan oleh petugas Loket TPT KPP Pratama Malang Utara.

Ringkasan tantangan petugas loket TPT dalam melaksanakan pelayanan kepada WP selama periode prakenormalan baru dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9 Ringkasan Tantangan Petugas Loket TPT dalam Melaksanakan Pelayanan kepada WP Selama Periode Prakenormalan Baru

Tantangan	Tindakan
Gangguan pada perangkat elektronik ataupun jaringan internat yang terkadang tidak stabil.	Menyesuaikan perangkat elektronik dan mencari lokasi jaringan internet yang lebih stabil atau menggunakan penyedia layanan telekomunikasi lain.
Ketidakleluasaan komunikasi antara WP dan petugas loket TPT.	Menggunakan media komunikasi lain yang lebih responsif, seperti aplikasi pengirim pesan WhatsApp atau telepon.
Kapasitas penyimpanan posel KPP yang tidak terlalu besar.	1) Melakukan pencadangan dokumen agar permohonan yang telah dibuat salinannya dapat dihapus dari posel KPP. 2) Menyiapkan posel cadangan.
Tetap harus datang ke KPP untuk memeriksa dokumen meskipun mendapat jadwal untuk bekerja dari rumah.	Menyelesaikan permohonan WP di KPP dengan menerapkan protokol kesehatan.

Sumber: diolah penulis dari hasil wawancara

4.3.2. Tantangan Petugas Loket TPT dalam Melaksanakan Pelayanan kepada WP Selama Periode Kenormalan Baru

Tantangan yang dirasakan oleh petugas loket TPT selama periode kenormalan baru lebih sedikit. Tantangan yang sering dirasakan biasanya terkait penerapan layanan wajib daring untuk permohonan/pelaporan tertentu. Masih ada beberapa WP yang tetap ingin mendapat layanan tatap muka untuk permohonan/pelaporan yang wajib daring dengan alasan tidak tahu mekanisme pengajuan permohonan/pelaporannya atau kurang mahir menggunakan teknologi terkini, misalnya dalam pendaftaran NPWP. Petugas loket TPT akan memberikan pemahaman kepada WP yang bersangkutan jika layanan pendaftaran NPWP selama masa kenormalan baru dikecualikan dari layanan tatap muka. Petugas kemudian akan menjelaskan tata cara permohonan secara daring serta memberikan nomor kontak pelayanan yang dapat dihubungi oleh WP apabila ada kendala selama mengajukan permohonan. Berkurangnya tantangan yang dihadapi dikarenakan tata cara pelayanan di loket TPT selama masa kenormalan baru dapat dikatakan hampir persis dengan tata cara pelayanan yang dilakukan sebelum terjadinya Covid-19.

Dibandingkan dengan hasil penelitian ini, penelitian terdahulu yang dilakukan Rohman dan Larasati (2020) di Bapenda Kota Malang menemukan

tantangan dan permasalahan justru muncul dari kurangnya kesadaran masyarakat untuk mematuhi protokol kesehatan. Permasalahan ini tidak menjadi tantangan di KPP Pratama Malang Utara karena hal tersebut telah diantisipasi melalui pengambilan antrean secara daring dan pembatasan jumlah antrean WP. Pembatasan jumlah WP yang mengantre dalam satu waktu memudahkan satpam dan petugas TPT untuk melakukan pemantauan terhadap WP yang melanggar protokol kesehatan.

Tabel 10 memberikan ringkasan tantangan petugas loket TPT dalam melaksanakan pelayanan kepada WP selama periode kenormalan baru.

Tabel 10 Ringkasan Tantangan Petugas Loket TPT dalam Melaksanakan Pelayanan kepada WP Selama Periode Kenormalan Baru

Tantangan	Tindakan
Adanya penerapan layanan tetap wajib daring untuk permohonan/ pelaporan tertentu.	Petugas loket TPT akan memberikan pemahaman kepada WP jika layanan tersebut dikecualikan dari layanan tatap muka dan memberikan penjelasan tata cara permohonan/pelaporan secara daring.

Sumber: diolah penulis dari hasil wawancara

Pada bagian selanjutnya, penulis akan memberikan simpulan mengenai pelaksanaan pelayanan perpajakan di masa pandemi Covid-19 pada KPP Pratama Malang Utara. Simpulan diambil berdasarkan beberapa hal yang telah dibahas pada bagian ini, seperti pelaksanaan pelayanan perpajakan yang dilakukan di loket TPT selama Covid-19 terjadi, respons yang diberikan oleh petugas loket TPT dalam menyikapi perubahan akibat Covid-19, dan tantangan yang dihadapi oleh petugas loket TPT saat memberikan pelayanan selama pandemi Covid-19.

5. KESIMPULAN

Riset ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan pelayanan perpajakan dan tantangannya, serta respons petugas di Loket TPT KPP Pratama Malang Utara selama pandemi Covid-19. Untuk mencapai tujuan penulisan artikel ini, penulis mengumpulkan data secara kualitatif melalui wawancara. Berdasarkan pembahasan hasil analisis data, dapat disimpulkan beberapa hal terkait pelayanan yang dilakukan selama pandemi Covid-19 di KPP Pratama Malang Utara sebagai berikut.

Loket TPT ditutup mulai tanggal 16 Maret 2020 sampai dengan 14 Juni 2020. Selama periode prakenormalan baru tersebut, seluruh pelayanan di loket TPT tidak dilakukan secara tatap muka dan beralih menjadi pelayanan secara daring berbasis teknologi informasi. Dampak dari pelayanan daring adalah penurunan kuantitas layanan tatap muka di TPT. Dari sisi kualitas layanan, terdapat sedikit penurunan di awal, karena kendala komunikasi dengan WP yang permohonan layanannya tidak lengkap. Setelah tiga bulan, layanan perpajakan tatap muka kembali dibuka mulai tanggal 15 Juni 2020. Pelayanan pada periode kenormalan baru dilakukan dengan menerapkan protokol kesehatan, pembatasan jumlah petugas yang memberi layanan dan WP yang menerima layanan tatap muka, serta pemanfaatan teknologi informasi (misalnya penggunaan aplikasi nomor antrean daring dan penerapan layanan daring untuk permohonan/pelaporan dokumen tertentu). Kuantitas dan kualitas pemberian layanan petugas loket TPT mengalami peningkatan dibanding masa prakenormalan baru, disertai respons yang juga positif dari pemberi dan pengguna layanan.

Respons petugas loket TPT dalam menghadapi perubahan akibat Covid-19 sangat beragam. Terkait kebijakan bekerja dari rumah, petugas loket TPT memberikan respons positif (lega dan bersyukur) dan negatif (bingung dan pasrah). Ketika pelayanan tatap muka kembali diterapkan, mayoritas petugas loket TPT mengungkapkan perasaan senang karena dapat kembali bertemu rekan kerja dan kembali melayani WP di KPP. Petugas loket TPT juga mendapatkan vaksin Covid-19. Vaksinasi Covid-19 ditanggapi beragam oleh petugas loket TPT, yaitu dengan respons positif dan skeptis.

Perubahan tiba-tiba yang dirasakan oleh petugas loket TPT tentu memberikan tantangan baru. Selama periode prakenormalan baru, tantangan yang dihadapi antara lain gangguan sarana prasarana bekerja dari rumah, sulitnya komunikasi dengan WP, kurangnya kapasitas penyimpanan posel KPP, hingga adanya kewajiban untuk tetap datang ke KPP walaupun di luar jadwal seharusnya. Pada saat pelayanan tatap muka kembali di terapkan selama periode kenormalan baru, tantangan yang dihadapi lebih kepada bagaimana memberikan pengertian dan pemahaman yang dapat ditanggapi secara positif oleh WP terkait penerapan layanan yang tetap wajib daring meskipun layanan tatap muka sudah diberlakukan.

Terlepas dari respons petugas yang beragam dan tantangan yang dihadapi selama masa prakenormalan baru dan kenormalan baru, petugas garis depan di KPP Pratama Malang Utara menunjukkan sikap positif dan responsif dalam mengambil tindakan untuk mengatasi berbagai tantangan yang ada sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang pelaksanaan pelayanan publik di masa pandemi. Penelitian ini memperkuat literatur yang ada terkait peran teknologi informasi dalam perubahan pemberian layanan publik di masa pandemi. Di sisi lain, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian ini, teknologi juga bisa menjadi tantangan bagi pemberi maupun penerima layanan. Maka dari itu, organisasi publik sangat disarankan untuk mampu mengidentifikasi tantangan tersebut agar pelayanan publik tetap dapat berjalan dengan

baik walaupun terdapat pembatasan di masa pandemi. Selain teknologi, komunikasi dan pemahaman yang sama antara pemberi dan penerima layanan juga menjadi tantangan yang perlu menjadi perhatian.

Untuk dapat menangkap tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan pelayanan publik di masa seperti pandemi dan merespons dengan cepat tantangan tersebut, organisasi publik perlu mendengarkan 'suara' para petugas di garis depan yang berperan langsung dalam pemberian layanan. Suara dari petugas garis depan yang ditangkap dalam penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi literatur dan menjadi perhatian organisasi penyelenggara pelayanan publik.

Dari artikel ini diketahui bahwa para petugas garis depan dalam penelitian ini memperlihatkan kemampuan beradaptasi yang baik dalam merespons tantangan yang dihadapi, terlepas dari beragam pandangan mereka (baik positif maupun negatif) atas perubahan yang terjadi. Namun, penelitian ini belum menggali lebih dalam latar belakang di balik kemampuan positif tersebut. Mengingat penelitian ini dilakukan hanya di satu organisasi penyelenggara pelayanan publik, dan respons pegawai atas perubahan sangat tergantung pada konteks, perlu dilakukan penelitian-penelitian lanjutan untuk lebih memahami bagaimana organisasi yang satu lebih responsif atas perubahan dibandingkan organisasi lainnya. Pemahaman tersebut diperlukan agar organisasi publik tetap mampu menjaga kualitas layanan di tengah perubahan dan tantangan yang dihadapi.

PENGHARGAAN (*ACKNOWLEDGEMENT*)

Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada Ibu Gusti Ayu Indah Ratnasari, selaku pembimbing yang telah memberikan arahan, motivasi, bimbingan, dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan artikel ini dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA (*REFERENCES*)

Akhmadi, M. H. (2017). Determinan keberhasilan e-filing pajak di Indonesia: Studi kasus Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Tamansari Dua. *Jurnal Pajak Indonesia*, *1*(1), 44–51. http://www.jsep.org/index.php/jsep/article/view/1/7

Anwari, A., & Bandiyono, A. (2021). Analisis penyelesaian permohonan restitusi pajak pada masa pandemi Covid-19 di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Baubau. *EDUCORETAX*, *1*(1), 1–13. http://jurnalku.org/index.php/educoretax/article/view/3

Ari, D. P. S., & Hanum, L. (2021). Pengaruh kualitas pelayanan website DJP terhadap kepuasan pengguna dengan modifikasi e-govqual. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, *15*(1), 104–111. https://doi.org/10.21776/ub.profit.2021.015.01.11

Arifin, M. (2017). Strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin di perguruan tinggi. *EduTech*, *3*(1), 117–132. https://doi.org/10.30596/edutech.v3i1.990

Azizah, S. N. (2020). *Tinjauan mengenai minimalisasi compliance cost di KPP Pratama Kepanjen*. [Unpublish research paper]. Politeknik Keuangan Negara STAN.

Bandiyono, A. (2018). Penerapan pelayanan publik di kantor pelayanan pajak. *Jurnal Demokrasi Dan Otonomi Daerah*, *16*(1), 19–24. https://jdod.ejournal.unri.ac.id/index.php/JDOD/article/download/5852/5405

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd edition). Oxford University Press.

Buchanan, D. A. (2012). Case studies in organizational research. In G. Symon and C. Cassell (Eds.). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges* (pp. 351–370). SAGE Publications.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd edition). SAGE Publications.

Darmawan, E., & Atmojo, M. E. (2020). Kebijakan work from home bagi aparatur sipil negara di masa pandemi Covid-19. *TheJournalish: Social and Government*, *1*(3), 92–99. http://thejournalish.com/ojs/index.php /thejournalish/article/view/26/15

Dewi, S., Widyasari, W., & Nataherwin, N. (2020). Pengaruh insentif pajak, tarif pajak, sanksi pajak, dan pelayanan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak selama masa pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomika Dan Manajemen*, *9*(2), 108–124. https://journal.budiluhur.ac.id/index.php/ema/article/view/1248

Direktorat Jenderal Pajak. (2015). *Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-95/PJ/2015 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019*.

Direktorat Jenderal Pajak. (2020a). *Siaran Pers Nomor SP-09/2020 tentang Pembatasan Layanan Perpajakan untuk Pencegahan Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)*.

Direktorat Jenderal Pajak. (2020b). *Siaran Pers Nomor SP-23/2020 tentang Layanan Perpajakan Tatap Muka Dibuka Kembali 15 Juni 2020*.

Direktorat Jenderal Pajak. (2020c). *Siaran Pers Nomor SP-39/2020 yang berjudul Mulai 1 September 2020, DJP Sediakan Aplikasi Antrean Online*.

Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif*. Gajah Mada University Press. https://tinyurl.com/4j4ann5a

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25–32.

Hardiansyah. (2018). *Kualitas pelayanan publik: Konsep, dimensi, indikator, dan implementasinya*. Gava Media. http://eprints.binadarma.ac.id/id /eprint/3820

Hary, N. E. F., Kertahadi, & Riyadi. (2014). Evaluasi

pelayanan prima dalam perpajakan (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara dan Malang Selatan). *Jurnal Mahasiswa Perpajakan*, *2*(1). http://perpajakan.studentjournal.ub.ac.id/index.php/perpajakan/article/view/35

Hidayati, M., Kumala, R., Andayani, W., Ridwal, R., & Aldino, A. (2021). Proses pembuatan NPWP cepat dan mudah bagi pelaku UMKM di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Masyarakat Mandiri*, *5*(2), 746–756. https://doi.org/https://doi.org/10.31764/jmm.v5i2.4173

Junaid, I. (2016). Analisis data kualitatif dalam penelitian pariwisata. *Jurnal Kepariwisataan*, *10*(1), 59–74. http://repository.poltekparmakassar.ac.id/123/1/Analisis data Ilham Junaid.pdf

Kementerian Keuangan. (2018, September 26). *Penilaian kantor pelayanan terbaik memasuki tahapan akhir*. https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita-unit/penilaian-kantor-pelayanan-terbaik-memasuki-tahapan-akhir/

Kementerian Keuangan. (2019). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Pajak tahun 2019*. https://www.pajak.go.id/id/laporan-kinerja-tahun-2019

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020, December 21). *Wapres RI: SDM berintegritas kunci keberhasilan reformasi birokrasi*. https://menpan.go.id/site/berita-terkini/wapres-ri-sdm-berintegritas-kunci-keberhasilan-reformasi-birokrasi

Kurniawan, R. C. (2016). Inovasi kualitas pelayanan publik pemerintah daerah. *FIAT JUSTISIA: Jurnal Ilmu Hukum*, *10*(3), 569–586. https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v10no3.794

Lumbanraja, A. D. (2020). Urgensi transformasi pelayanan publik melalui e-government pada new normal dan reformasi regulasi birokrasi. *Administrative Law and Governance Journal*, *3*(2), 220–231. https://doi.org/10.14710/alj.v3i2.220-231

Novitasari, A. (2021). *Mekanisme pendaftaran NPWP sebelum pandemi dan setelah pandemi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara* [Undergraduate thesis, Universitas Muhammadiyah Malang]. UMM Institutional Repository. http://eprints.umm.ac.id/id/eprint/78301

Nugroho, M. F., & Suswanta. (2020). Kendala pelaksanaan dan upaya penanganan work from home/WFH di Bappeda Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, *17*(2), 221–241. https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.590

Ombudsman RI. (2019). *Indeks persepsi maladministrasi 2019*. https://ombudsman.go.id/produk/lihat/329/SUB_LH_5a1e838401cbc_file_20200226_184751.pdf

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(4), 461–524. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0021886310396550

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, *25*(4), 783–794. https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722

Prasetyo, D. F. (2021). *Pengaruh insentif pajak dan kualitas pelayanan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak dalam masa pandemi* [Undergraduate thesis, STIE Perbanas Surabaya]. http://eprints.perbanas.ac.id/id/eprint/7707

Rachman, F. F., & Pramana, S. (2020). Analisis sentimen pro dan kontra masyarakat Indonesia tentang vaksin Covid-19 pada media sosial Twitter. *Indonesian of Health Information Management Journal*, *8*(2), 100–109. https://inohim.esaunggul.ac.id/index.php/INO/article/view/223

Rachmawati, I. N. (2007). Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif: Wawancara. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, *11*(1), 35–40. https://doi.org/10.7454/jki.v11i1.184

Rahardjo, M. (2017). Studi kasus dalam penelitian kualitatif: konsep dan prosedurnya. *Research Repository Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*. http://repository.uin-malang.ac.id/1104

Ramadani, C. (2021, April 13). Sistem layanan yang adaptif akibat pandemi Covid-19. *Buletin LAPAN*, *8*(1), 26–27. https://majalah.lapan.go.id/index.php/buletin/article/view/2265/2253

Ramadhani, A. (2018). *Analisis proses pelaksanaan pelayanan informasi Kring Pajak dalam penggunaan media sosial Twitter tahun 2017.* [Undergraduate thesis, Universitas Brawijaya]. http://repository.ub.ac.id/165593/

Ratnasari, G. A. I. (2016). *A study of organisational change and corruption*. University of York.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education, Inc.

Rohman, A., & Larasati, D. C. (2020). Standar pelayanan publik di era transisi new normal. *Reformasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, *10*(2), 151–163. https://doi.org/https://doi.org/10.33366/rfr.v10i2.1952

Rorong, M. (2020). Evaluasi kinerja pelayanan publik pada masa pandemi Covid-19 di Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Politico*, *9*(1). https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/politico/

article/view/32096

Saputra, S. (2021). *Efektivitas sistem pelayanan pajak modern terhadap kepatuhan wajib pajak selama pandemi Covid-19 pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bengkalis* [Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau]. http://repository.uin-suska.ac.id/id/eprint/53132

Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., Paskov, P., Rogger, D., Mistree, D., & Kay, K. (2020). Responding to COVID-19 through surveys of public servants. *Public Administration Review*, *80*(5), 792–796. https://doi.org/10.1111/puar.13246

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

Sugandi, L. (2013). Dampak implementasi change management pada organisasi. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, *4*(1), 313–323. https://doi.org/10.21512/comtech.v4i1.2743

Supriyatna, A., & Maria, V. (2017). Pengukuran tingkat kepuasan pengguna sistem informasi DJP Online pelaporan SPT pajak. *Prosiding SNATIF*, 147–154. https://core.ac.uk/download/pdf/327101709.pdf

Tambun, S., Sitorus, R. R., & Atmojo, S. (2020). Pengaruh digitalisasi layanan pajak dan cooperative compliance terhadap upaya pencegahan tax avoidance dimoderasi kebijakan fiskal di masa pandemi Covid-19. *Media Akuntansi Perpajakan*, 74–86. http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/MAP

Taufik, & Warsono, H. (2020). Birokrasi baru untuk new normal: Tinjauan model perubahan birokrasi dalam pelayanan publik di era Covid-19. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, *2*(1), 1–18. https://doi.org/10.14710/dialogue.v2i1.8182

Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Willey-Blackwell.

Ubed, R. S., Raharjo, T., & Yudanto, A. A. (2020). *Manajemen* (Sukarno (ed.)). Politeknik Keuangan Negara STAN.

Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., & Bone, S. A. (2020). Don't forget about the frontline employee during the COVID-19 pandemic: Preliminary insights and a research agenda on market shocks. *Journal of Service Research*, *23*(4), 396–400. https://doi.org/10.1177/1094670520944606

Wahyuni, E., Afistha, N. M., & Nawangsari, E. R. (2020). Model peningkatan pelayanan publik pada instansi pemerintah di Indonesia. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Politik*, *1*(1), 1–15. http://www.jsep.org/index.php/jsep/article/view/1/7

World Economic Forum. (2019). *The global competitiveness report 2019*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Wulan, R. R., & Mustam, M. (2017). Peningkatan kualitas pelayanan publik dalam rangka reformasi birokrasi di Kantor Pertanahan Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, *6*(3), 259–279. https://doi.org/10.14710/jppmr.v6i3.16740

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th edition). SAGE Publications.

Yusriadi. (2018). Manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi menuju information technology (IT). *Jurnal Mitra Manajemen*, *2*(2), 61–70. https://doi.org/10.52160/ejmm.v2i2.39