

KOMPETENSI *FRONT OFFICE* DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) MADYA SURABAYA

Nila Rosawatiningsih

Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Fakultas Sekolah Pascasarjana,
Universitas Airlangga
nilarosawatiningsih@gmail.com

Received: May 13 2019; Revised: June 17 2019 Accepted: June 19 2019

Abstract: *Bureaucratic problems especially in the public services is a big problem that is difficult to resolve. This is also experienced by Indonesia, but various efforts to improve public services have been carried out by focusing on the competence of Human Resources. Activities related to the development of the competency of the State Civil Apparatus (ASN) are clearly regulated in the legislation, however, the development of competencies for the front office in public institutions that are indeed serving as service directors and occupying the front work area has not been clearly regulated. This article highlights the phenomenon that occurred in the Tax Office (KPP) of Surabaya as a mid-level tax office in Surabaya. The existence of high demands from taxpayers in terms of excellent service makes a front office must be qualified. Front office as the front guard has a big responsibility because it reflects the good image of an institution. The purpose of this study is to find out what competencies are owned by the front office of the Surabaya KPP Madya in providing services. In order to achieve the intended goals, researchers use qualitative methods and conduct analysis using the Competency Theory. From the research conducted, researchers obtained results that front office competency was good enough.*

Keywords: *Competency, Front Office, Public Services, Tax Service Office*

Abstrak: Buruknya birokrasi khususnya di bidang pelayanan publik telah menjadi masalah akut yang sulit dihilangkan dalam dunia pemerintahan. Hal tersebut juga dialami Indonesia, namun berbagai upaya untuk memperbaiki pelayanan publik telah dilakukan dengan cara fokus pada kompetensi Sumber Daya Manusia. Kegiatan terkait dengan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sudah diatur secara jelas dalam perundang-undangan, akan tetapi, pengembangan kompetensi untuk *front office* di instansi publik belum diatur secara jelas. Artikel ini menyoroti fenomena yang terjadi di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya sebagai kantor pajak tingkat menengah yang ada di Surabaya. Adanya tuntutan yang tinggi dari wajib pajak dalam hal pelayanan prima membuat seorang *front office* harus berkualitas. *Front office* sebagai garda depan memiliki tanggung jawab yang besar karena mencerminkan citra baik buruknya suatu instansi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi apa saja yang dimiliki oleh *front office* KPP Madya Surabaya dalam memberikan pelayanan. Agar bisa mencapai tujuan yang telah ditentukan, peneliti menggunakan metode kualitatif dan melakukan analisis dengan menggunakan Teori Kompetensi. Dari penelitian yang dilakukan, peneliti memperoleh hasil bahwa kompetensi *front office* sudah cukup baik.

Kata kunci: *Kompetensi, Front Office, Pelayanan Publik, Kantor Pelayanan Pajak*

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aspek yang sangat penting bagi sebuah organisasi karena memiliki peran yang krusial dalam menggerakkan dan mewujudkan visi misi serta tujuan organisasi. Pengelolaan SDM harus dilakukan secara sistematis, terstruktur dan terencana agar kinerja setiap SDM sesuai dengan kompetensinya.

Selain itu, pengelolaan SDM perlu dilakukan agar dapat meletakkan orang yang tepat pada posisi yang tepat pula. SDM yang berkompeten pada dasarnya harus memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan pelaksanaan tugas dan jabatannya. Baik buruknya kualitas SDM sangat berpengaruh terhadap kelancaran penyelenggaraan pemerintahan di suatu negara.

Salah satu indikator keberhasilan suatu negara dalam menjalankan birokrasinya terletak pada peran SDM yang dalam hal ini adalah pemerintah dalam mengemban tugas dan fungsi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pemerintah merupakan subjek utama yang menjadi ujung tombak birokrasi dalam membuat kebijakan yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat.

Salah satu aspek yang dapat menimbulkan kepuasan masyarakat adalah ketika mereka memperoleh pelayanan publik yang baik. Pelayanan publik mencakup segala urusan yang menyangkut kemaslahatan banyak pihak dan untuk menyelenggarakannya diperlukan standar-standar tertentu yang diatur dalam sebuah ketentuan. Pengertian pelayanan publik dijelaskan oleh Subarsono (2006:136) sebagai

serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh aparatur publik untuk seluruh masyarakat pengguna pelayanan publik. Sementara Agus Dwiyanto (2017:22) menyebutkan bahwa pelayanan publik mencakup pelayanan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan barang publik, hak dasar dan kebutuhan, kewajiban negara dan pemerintah, hingga komitmen nasional. Namun seolah berbalik dari berbagai pengertian tersebut, pelayanan publik di Indonesia dinilai buruk oleh masyarakat karena pemerintah dianggap asal-asalan dalam memberikan pelayanan.

Menurut Ismiyanto (2018:93) berpendapat bahwa aparat di Indonesia memberikan proses penyelesaian administrasi yang lambat serta memiliki kegiatan lain diluar tugas kerjanya sehingga hal semacam ini berdampak pada lamanya proses dan membengkaknya anggaran dan dapat berujung pada terjadinya tindak pidana korupsi. Survey yang dilakukan Political and Economic Risk Consultancy yang menyebutkan bahwa kualitas birokrasi Indonesia hampir sama buruknya dengan Vietnam dan India (Kwik Kian Gie, 2003:2). Selain itu ada survey yang dilakukan Ombudsman Republik Indonesia pada tahun 2017 terhadap 25 kementerian, 15 lembaga pemerintahan, 34 provinsi, 61 kota dan 122 kabupaten di Indonesia.

Hasil survey tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga zona yakni zona merah yang menunjuk pada tingkat kepatuhan rendah, zona kuning yang menunjukkan tingkat kepatuhan sedang, zona hijau yang menunjukkan tingkat kepatuhan tinggi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1.
Hasil Survey Ombudsman

Tingkat	Zona Merah	Zona Kuning	Zona Hijau
Pemerintah	27,27%	45,45%	27,27%
Provinsi			
Pemerintah	15%	49%	18%
Kota			
Pemerintah	44,85%	42,99%	12,14%
Kabupaten			

Sumber: Ombudsman (2018)

Melihat adanya fenomena tersebut Azhar Kasim (2013:18) menyebutkan bahwa masalah birokrasi yang dihadapi Indonesia bersifat multidimensi dan tidak linier. Untuk menyelesaikan masalah buruknya pelayanan, setidaknya harus ada empat aspek yang harus diperhatikan yakni pola kepemimpinan politik, regulasi dan aturan yang jelas, penerapan sistem remunerasi pada seluruh lembaga pemerintahan dan dicanangkannya gerakan anti korupsi. Agar reformasi birokrasi berhasil, Eko Prasajo (2013) juga menyebutkan hal yang perlu dilakukan suatu negara agar sukses dalam reformasi birokrasi yakni harus ada komitmen politik, kepemimpinan, kerjasama yang kuat, mereformasi para reformis itu sendiri dan adanya peta kerja dan pengimplementasian secara bertahap.

Perbaiki birokrasi pemerintahan juga dilakukan negara lain seperti Jepang dan Korea. Dalam penelitiannya, Pan S. Kim menyebutkan bahwa negara tersebut melakukan reformasi pelayanan karena mendapat citra buruk dari masyarakat. Selain itu prestasi aparatur tidak pernah dihargai karena senioritas dianggap lebih penting sehingga menyebabkan peningkatan karir seseorang berjalan

lambat, tingkatan karir tidak jelas dan tidak terstruktur. Dari hal tersebut, Kim (2002:400) mengusulkan untuk melakukan lima arah perubahan yang meliputi fleksibilitas, akuntabilitas, keterbukaan, keberagaman dan peningkatan kompetensi.

Keberhasilan reformasi birokrasi khususnya dalam hal pelayanan publik telah dirasakan oleh pemerintah Australia. Penelitian Kenneth Kernaghan (2001) menyebutkan bahwa isu awal pemerintahan Australia berawal dari pemerintahan yang kaku, kurangnya responsifitas terhadap pelayanan publik, kurangnya transparansi, struktur organisasi yang tidak ramping, proses rekrutmen hingga promosi yang hanya menguntungkan kelompok tertentu, sehingga pemerintah Australia meresmikan *Public Service Act* untuk memperbaiki pelayanan publik agar meningkatkan kinerja dan produktivitasnya, selain itu dibentuk juga *Public Service Commissioner* yang bertugas untuk mengevaluasi nilai baru yang diterapkan pada pelayanan publik. Dengan adanya hal tersebut terjadi perubahan yang signifikan dalam proses manajemen, peningkatan produktifitas dan kinerja para aparatur di Australia.

Melihat berbagai upaya yang telah dilakukan negara maju untuk menciptakan birokrasi yang bersih, efektif dan efisien pemerintah Indonesia juga telah melakukan reformasi khususnya di bidang pelayanan. Hal ini dilakukan untuk menciptakan suatu birokrasi yang transparan dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Selain itu, Bappenas (2004) menyebutkan bahwa reformasi birokrasi bertujuan agar birokrasi mampu melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efisien dan efektif sehingga bisa terwujud *clean government* dan *good governance*.

Masalah pokok birokrasi Indonesia disebutkan oleh Yusriadi (2018:17) terletak pada faktor SDM. Untuk itu perlu dilakukan penataan kembali kelembagaan pelayanan publik, harus ada penyederhanaan prosedur, diberlakukannya standar pelayanan minimum, implementasi manajemen mutu termasuk penanganan pengaduan masyarakat secara cepat. Dasar pendekatan tersebut kini mulai diterapkan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya.

Sebelum mengulas lebih jauh, penelitian ini memiliki arti penting karena di instansi pajak sempat terjadi kasus korupsi yang dilakukan oleh Gayus Tambunan pada tahun 2010 silam. Hal tersebut tentu membuat masyarakat kehilangan kepercayaan terhadap instansi ini. Banyak pihak yang menilai bahwa rendahnya kompetensi menjadi salah satu faktor seseorang tergiur untuk melakukan tindakan menyimpang ketika bekerja. Berkaca dari kejadian tersebut Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya terus menerus melakukan perbaikan pelayanan salah satunya

dengan menghadirkan *front office* sebagai pengarah layanan. Tujuan utama dari adanya *front office* di kantor ini adalah untuk mempermudah dan mempercepat segala kebutuhan tamu ataupun wajib pajak. Adanya *front office* sebagai petugas pengarah layanan juga telah diatur dalam Peraturan Direktur Jendral Pajak nomor PER-27/PJ/2016 tentang Standar Pelayanan di Tempat Pelayanan Terpadu Kantor Pelayanan Pajak dan perubahannya.

Jika di perhotelan *front office* memiliki tugas sebagai marketing penjualan tidak dengan *front office* di instansi pemerintahan khususnya di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya murni semata-mata melayani tamu untuk memberikan kepuasan demi mencapai pelayanan prima. Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi *front office* untuk mencapai pelayanan prima diperlukan kompetensi yang terbaik pula dari para SDM-nya.

Namun kurangnya dukungan untuk peningkatan prestasi kerja masih belum ada. Sehingga keadaan yang seperti ini semakin memperbanyak daftar instansi pemerintah yang belum memiliki pegawai dengan kompetensi yang memadai. Pekerjaan sebagai *front office* sering dipandang sebelah mata, padahal keberadaannya sangatlah penting bagi suatu instansi. *Front office* sebagai garda depan menjadi cerminan baik buruknya suatu instansi dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

Terbaikannya peran *front office* juga tampak ketika tidak adanya program apapun untuk dapat meningkatkan kompetensinya. Hal ini bisa berdampak pada capaian kinerja yang diharapkan oleh pimpinan. Tuntutan untuk

memberikan pelayanan secara maksimal namun tidak diimbangi dengan penambahan pengetahuan serta keterampilan akan menimbulkan masalah baru seperti keluhan yang datang dari wajib pajak sebagai penikmat layanan. Selain itu saat perekrutan *front office* tidak ada arahan atau petunjuk yang jelas mengenai gambaran pekerjaan yang akan dijalankan membuat *front office* harus aktif dalam bertanya dan belajar.

Berdasarkan latar belakang masalah buruknya birokrasi Indonesia dan keinginan pemerintah untuk melakukan reformasi, ditambah dengan rendahnya kualitas SDM dalam instansi pajak yang mengakibatkan terjadinya korupsi maka penelitian ini ingin mengulas lebih dalam lagi bagaimana upaya yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui kinerja *front office*-nya sehingga menghasilkan citra positif di mata masyarakat khususnya wajib pajak.

Metode

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif, dimana penelitian merupakan sebuah proses kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui sesuatu secara teliti, kritis, dalam mencari fakta-fakta dengan menggunakan langkah-langkah tertentu. Secara lebih lanjut penelitian kualitatif merupakan sebuah penelitian yang mewakili paham naturalistik atau fenomenologis, Dengan demikian bisa dikatakan bahwa pendekatan ini menghubungkan suatu fenomena dengan fenomena lainnya dalam pikiran. Karena berfikir dapat dimaknai dengan menempatkan kesadaran kepada suatu

objek sampai pikiran tergerak untuk menyadari bagian-bagian lainnya dari objek itu sendiri (Mulyadi, 2010).

Oleh karenanya Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya karena kantor ini merupakan satu-satunya kantor pajak tingkat menengah di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak (DJP) Jawa Timur 1.

Kantor ini memiliki wajib pajak berupa badan usaha, bukan perorangan atau pribadi sehingga permasalahan dalam pelayanannya lebih kompleks. Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, peneliti melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait seperti *Front Office*, Kepala Seksi Pelayanan KPP Madya Surabaya, Kepala Seksi Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal, Wajib Pajak. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi agar dapat melihat secara langsung proses pelayanan yang dilakukan oleh *front office*.

Hasil dan Diskusi

Pelayanan yang diberikan oleh seseorang dalam suatu instansi publik dapat dikatakan sebagai pelayanan publik. Didalam peraturan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No./KEP/25//M.PAN/2/2004 disebutkan pelayanan publik adalah segala kegiatan mengenai pelaksanaan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan pelayanan, maupun dalam rangka untuk pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Indonesia memiliki Gerakan Indonesia Melayani yang tertuang dalam INPRES 12 Tahun 2016.

Gerakan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik

pada instansi yang memberikan segala bentuk pelayanan umum. Hal tersebut sekaligus memunculkan suatu tuntutan agar setiap instansi yang melakukan pelayanan publik membuat inovasi yang harus diiringi dengan peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui peningkatan kompetensi.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya terletak di Jl. Jagir Wonokromo No. 104 Surabaya lantai 4 dan lantai 5. Kantor ini berada di kompleks perkantoran pajak dan bergabung dengan KPP Pratama Rungkut, KPP Pratama Wonocolo, KPP Pratama Mulyorejo, KPP Pratama Karang Pilang, Kantor Wilayah Jawa Timur I. Dengan adanya surat keputusan Menteri Keuangan pada tanggal 22 Desember 2006 Nomor: PER 132/KMK.01/2006 dibentuk Kantor Pelayanan Pajak Madya Surabaya. Kantor ini didirikan sebagai tempat untuk melaporkan dan menyelenggarakan kegiatan administrasi bagi wajib pajak tertentu di wilayah Kantor Direktorat Jendral Pajak Jawa Timur I. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya memiliki tugas dalam melaksanakan sosialisasi atau penyuluhan, pelayanan, pengawasan kepada wajib pajak di bidang Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPn), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) serta pajak tidak langsung lainnya yang ada dalam wewenang dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk mempermudah proses pelaporan yang dilakukan wajib pajak maka kepala kantor menyediakan *front office* sebagai orang pertama yang akan memberikan informasi kepada wajib pajak.

Berada di posisi paling depan dari sebuah kantor maka *front office* KPP

Madya Surabaya memiliki hubungan dengan satpam, telepon dan departemen lain yang berkaitan dengan pelayanan (Negi Jagmohan, 2013:30). Keberadaan *front office* lebih banyak ditemui di perhotelan, namun kini upaya pemerintah untuk meningkatkan pelayanan dengan menyiapkan *front office* menjadi trend yang banyak dilakukan di berbagai instansi.

Front office berada dalam naungan seksi pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya. Pengertian *front office* sendiri diuraikan dari 2 kata yaitu *front* yang berarti depan dan *office* yang berarti kantor, jadi *front office* merupakan kantor depan atau bagian yang terdepan. Namun Pengertian *front office* adalah salah satu departemen yang mempunyai tanggung jawab atas penerimaan tamu.

Selain itu menurut Ikatan Bankir Indonesia (2014:66) *front office* merupakan departemen yang menjadi *first impression of the place* (kesan pertama tamu saat datang pertama kali) dan menjadi *the last impression* (kesan terakhir tamu sebelum mereka meninggalkan tempat tersebut) jadi *front office* harus mampu memberikan pelayanan yang sangat baik dan bisa membuat tamu merasa nyaman. Hal tersebut bertujuan agar mampu memberikan pelayanan prima atau *service excellent* yang memiliki pengertian pelayanan terbaik yang sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki instansi pemberi layanan. Hal yang harus dimiliki *front office* menurut Agustian Darsono (2011:2) adalah kebersihan dan kerapian diri, sikap ramah, mengucapkan salam, sopan berbicara, menyambut tamu.

Peneliti melakukan wawancara kepada tiga informan yang berprofesi sebagai front office Terkait dengan

rincian karakteristik informan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.
Front Office Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya

Nama	Usia	Tingkat Pendidikan	Lama Kerja (bulan)	Status Kepegawaian
SNP	25	S1	21	Kontrak
NR	24	S1	21	Kontrak
FA	26	SMK	5	Kontrak

Sumber: KPP Madya Surabaya, 2019

Terlihat adanya ketimpangan dalam hal tingkat pendidikan *front office* sebagai salah satu aspek kompetensi. Sebelumnya Byham *et al* (dalam Manopo 2011:12) menyebutkan bahwa kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan dan karakteristik seseorang untuk melakukan tugas dan perannya secara efektif dalam sebuah organisasi. Kompetensi layaknya gunung es karena bagian yang bisa dilihat hanyalah permukannya saja.

Pengetahuan merupakan sebuah informasi mengenai suatu hal yang diketahui seseorang melalui berbagai cara, bisa diperoleh melalui proses belajar dan bisa juga diperoleh seseorang melalui pengalaman hidup sehari-hari. Pengetahuan dibagi menjadi tiga yakni pengetahuan umum merupakan sebuah pengetahuan yang banyak diketahui orang, pengetahuan khusus merupakan sebuah pengetahuan yang hanya dimiliki sebagian orang, dan pengetahuan yang khas merupakan sebuah pengetahuan unik yang dimiliki individu sehingga membuatnya berbeda dengan individu lain. Pengetahuan *front office* sebagai pengarah layanan sangat penting dalam

memberikan informasi kepada wajib pajak. Pengetahuan yang harusnya dimiliki *front office* KPP Madya Surabaya yang bergerak di bidang pelaporan pajak yakni perpajakan itu sendiri. Perpajakan menjadi suatu pengetahuan khusus dan spesifik dalam menunjang pelayanan. Pengetahuan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam melakukan pekerjaan.

Dari tingkat pendidikan yang berbeda disebabkan karena pada saat terjadi perekrutan awal yang dilakukan pada informan SNP dan NR minimal pendidikan untuk menjadi *front office* adalah Diploma 3, sementara pada saat perekrutan FP kriteria pendidikan diturunkan menjadi SMA/SMK.

Diturunkannya standar pendidikan beberapa diantaranya disebabkan karena beban kerja yang rendah sehingga rentan merasa bosan. Hal tersebut dilakukan untuk mengurangi terjadinya *turnover* atau keluar masuknya pegawai, karena untuk memperoleh pegawai baru diperlukan proses yang cukup menyita waktu. Gaji dibawah standar UMK juga menjadi pertimbangan para atasan untuk menurunkan standar

pendidikan, karena *fresh graduate* sarjana biasanya memiliki ekspektasi gaji yang lebih tinggi daripada orang yang memiliki pendidikan dibawahnya.

Front office KPP Madya Surabaya tidak ada yang memiliki *background* pendidikan di bidang perpajakan. Sehingga ketika ada wajib pajak yang berkonsultasi kepada *front office* khususnya petugas pengarah layanan maka tindakan yang dilakukan petugas hanya mengarahkan kepada orang yang berwenang memberikan informasi. *Front office* bisa bertanya kepada orang yang dianggap lebih tahu tentang pertanyaan yang disampaikan wajib pajak. Hal ini tentu akan memakan waktu dan membuat wajib pajak harus menunggu untuk memperoleh jawaban.

Akan lebih baik jika ada suatu program kegiatan pengembangan kompetensi khususnya dalam hal teknis agar *front office* mampu menjawab pertanyaan dasar yang disampaikan oleh wajib pajak. Ketiga *front office* baik yang senior maupun junior tidak memiliki kemampuan mumpuni terhadap pengisian SPT wajib pajak pribadi, ataupun blanko pengajuan surat keberatan, pemindahbukuan. Dari adanya hal tersebut maka efisiensi pelayanan akan terganggu.

Keterampilan menjadi aspek lain yang diamati dalam penelitian ini. Keterampilan utama *front office* terletak pada keramahannya dalam memahami keluhan wajib pajak. Kemampuan dalam bidang teknologi dan kemampuan dalam berkomunikasi dengan wajib pajak telah dimiliki oleh beberapa *front office* KPP Madya Surabaya. Tampak ketika ada wajib pajak merasa kesulitan untuk menggunakan fasilitas ICT Corner maka

front office siap membantu untuk menyelesaikan. Untuk penggunaan dasar pemrograman seperti *microsoft office, excel* sudah dikuasai. Namun untuk masalah teknologi yang lebih kompleks *front office* tidak memiliki wewenang lebih untuk memberikan informasi karena sarana dan prasarana seperti aplikasi pemrogramannya juga tidak tersedia di ICT Corner.

Tidak hanya itu *human skill* dalam membina hubungan kepada pegawai, wajib pajak sudah terbina dengan baik. Kemauan untuk memahami keluhan wajib pajak baik secara internal dan eksternal telah terlaksana. Para atasan seperti Kepala Seksi Pelayanan dan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal selalu memberikan dukungan dan masukan terhadap pelayanan *front office* yang kurang maksimal agar dapat dibenahi demi kinerja yang lebih baik lagi.

Terjadinya *gap* terkait dengan keterampilan salah satunya disebabkan dari lamanya waktu kerja. FP yang tergolong baru sebagai *front office* memiliki keterampilan yang kurang mumpuni sehingga masih harus banyak belajar kepada sesama *front office* agar mampu memberikan pelayanan yang baik. Keterampilan dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dimana kecepatan seseorang untuk mencerna berbagai informasi yang disampaikan sedikit lebih susah dibandingkan dengan *front office* lain.

Pimpinan memiliki peran penting dalam meminimalisir terjadinya ketimpangan semacam ini. Pimpinan bertanggungjawab langsung terhadap kinerja *front office* dengan cara memberikan gambaran secara umum atas

pekerjaan apa saja yang harus dilakukan. Pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada *front office* untuk saling bekerjasama dalam membagi tugas kerja. namun apabila sesama rekan *front office* tidak mampu memecahkan masalah dalam pekerjaan maka Kepala Seksi Pelayanan dengan senang hati akan mendengarkan keluh kesah dan memberi solusi. Sementara itu, jika ditinjau dari segi usia para informan sebagai *front office* tidak ada perbedaan yang mencolok. Namun lama masa kerja seseorang akan berpengaruh terhadap pengalamannya dalam bekerja.

Sehingga orang yang tergolong baru harus segera beradaptasi dan harus memiliki semangat yang tinggi untuk terus belajar hal baru.

Dalam hal pekerjaan, seorang front office di KPP Madya Surabaya terbagi menjadi dua orang memiliki area kerja di lantai 4, satu front office berjaga di meja receptionist, sementara satu lagi di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT). Front office satu lagi memiliki area kerja di lantai 5.

Setiap bulannya ketiga front office ini dirolling agar tidak bosan dan merasakan area kerja yang berbeda. Hal ini dilakukan juga dengan tujuan agar mampu menguasai area dan suasana kerja yang berubah-ubah. Berikut adalah meja front office yang bertugas sebagai receptionist di lantai 4 KPP Madya Surabaya.

Gambar 1.

Meja Kerja Receptionist Kantor Pelayanan Pajak Madya Surabaya



Sumber: dokumentasi pribadi

Setiap *front office* akan diberikan buku saku yang digunakan sebagai dasar berperilaku sesuai dengan Peraturan

Direktur Jendral Pajak nomor PER-27/PJ/2016 tentang Standar Pelayanan di Tempat Pelayanan Terpadu Kantor

Pelayanan Pajak dan perubahannya. Dijelaskan dalam buku tersebut bahwa *front office* memiliki tugas untuk menyambut wajib pajak atau tamu yang datang ke area Tempat Pelayanan Terpadu (TPT), memberikan arahan kepada wajib pajak sesuai dengan kepentingan masing-masing, memberikan nomor antrean untuk memperoleh pelayanan dan menerapkan prinsip sama rata sama rasa atau tidak ada diskriminatif, melakukan berbagai tugas yang berkaitan dengan pengarah layanan. Evaluasi kerja berupa *briefing* dilaksanakan *front office* setiap hari senin pada pagi hari untuk mengetahui apa saja hal yang harus diperbaiki dan ditingkatkan dalam pelayanan.

Briefing senin dipimpin oleh Kepala Seksi Pelayanan KPP Madya Surabaya. Setiap hari jumat disaat jam pelayanan sudah tutup yakni setelah jam 16.00 WIB dimulai pemberian materi seputar perpajakan dasar dan pelayanan serta *sharing* keluhan dan kekurangan dalam hal pelayanan. Namun untuk saat ini kelanjutan dari pemberian materi yang dilakukan oleh Kepala Seksi Umum dan Kepatuhan Internal tidak lagi diteruskan karena dirasa sudah cukup mumpuni. *Briefing* oleh Kepala Seksi Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal dilakukan jika ada penilaian dari kantor pusat atau perlombaan yang mengutamakan pelayanan, menurut Suminar (2017) menyatakan bahwa pelayanan merupakan proses yang terdiri atas serangkaian aktivitas intangible yang biasa (namun tidak harus selalu) terjadi pada interaksi antara pelanggan dan karyawan, jasa dan sumber daya, fisik atau barang dan sistem penyedia jasa, yang disediakan sebagai solusi atas

masalah pelanggan. Pelayanan juga dapat diartikan sebagai suatu bentuk sistem, prosedur atau metode tertentu diberikan kepada orang lain, dalam hal ini, kebutuhan pelanggan tersebut dapat terpenuhi sesuai dengan harapan atau keinginan pelanggan dengan tingkat persepsi mereka.

Pelayanan dapat diartikan memproses pelayanan kepada masyarakat atau *customer*, baik berupa barang atau jasa melalui tahapan, prosedur, persyaratan-persyaratan, waktu dan pembiayaan yang dilakukan secara transparan untuk mencapai kepuasan sebagaimana visi yang telah ditetapkan dalam organisasi. Pelayanan harus memiliki standar kualitas yang baik. Pelayanan juga dapat diartikan sebuah proses pengenalan dan pengembangan pribadi karena dalam memberikan pelayanan seorang pemberi layanan harus melakukan perbaikan terhadap diri sendiri. Suminar (2017) agar layanan dapat memuaskan kepada orang sekelompok yang dilayani, maka dari segi teknis pelaksanaan yang langsung dilapangan harus dapat memenuhi persyaratan pokok, yaitu: tingkah laku yang sopan, cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan, waktu menyampaikan yang tepat, keramatanamahan.

Seorang *front office* adalah bagian dari Kantor Pelayanan Pajak Madya Surabaya. Dasar pelayanan seorang *front office* khususnya pengarah layanan di KPP Madya Surabaya harus melakukan senyum kepada semua tamu, menyambut dengan tangan terbuka, memberikan antrian dengan menggunakan dua tangan,

berdiri dan menanyakan kepentingan, mempersilahkan untuk menunggu dan mengantarnya ke ruang tunggu yang telah tersedia.

KPP Madya Surabaya adalah unit dari Kementerian Keuangan. Oleh karena itu, pedoman dalam bertindak dan berperilaku *front office* sepatutnya mengacu pada nilai-nilai yang ada pada Kementerian Keuangan seperti integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, kesempurnaan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan dengan poin-poin berikut:

Integritas merupakan pola pikir, tindakan dan ucapan seseorang dengan berpedoman pada kode etik institusi yang berisi prinsip-prinsip terkait moralitas. Seorang *front office* di KPP Madya Surabaya tidak dituntut untuk berpikir keras karena tugas yang dilakukan sangatlah sederhana karena hanya memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Namun dari segi kode etik, cara bertindak dalam menangani wajib pajak, serta cara memberikan pelayanan terdapat perbedaan yang signifikan. Tingkat pendidikan dan pengalaman berperan besar dalam hal ini.

Front office senior lebih mampu menyikapi masalah yang dialami wajib pajak dengan kepala dingin dan bersikap tenang, sementara *front office* baru masih mengalami kesulitan. Integritas SDM menjadi masalah yang tidak bisa dianggap sepele karena dapat menghambat tujuan organisasi. Masalah terkait integritas SDM disampaikan oleh Kepala Seksi Pelayanan sebagai berikut.

“Masalah sdm ya, *assess* itu bisa dilakukan secara rutin, tidak hanya khusus pejabat tingkat kualitasnya boleh dikatakan berbeda-beda tapi

semua pegawai harus melakukan *assess* kenapa karena masing-masing pegawai punya target. Kalau institusi lain kan target dibebankan pada institusi itu tapi di DJP target itu sudah di *dropping* ke masing-masing pegawai jadi harus dibutuhkan *skill* yang cocok jawabannya ya di *assess* itu menempatkan seseorang itu di jabatan yang sesuai”.

Front office melakukan kerjasama dengan pelaksana pelayanan yang bertugas dalam melayani wajib pajak untuk menjawab segala pertanyaan yang diajukan oleh wajib pajak. Sehingga wajib pajak bisa tahu siapa saja yang harus ditemui untuk memperoleh informasi yang diperlukan tanpa perlu *dioper* kepada petugas yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh *front office* bersifat *to the point* dan tidak berbelit-belit.

Profesionalisme merupakan segala tindakan yang dilakukan berdasarkan kompetensi, komitmen, dan tanggung jawab penuh dalam bekerja. Pedoman *front office* KPP Madya Surabaya dalam bertindak adalah tetap bersikap ramah, menanyakan kepentingan wajib pajak saat mendatangi kantor pelayanan, berterimakasih kepada wajib pajak karena telah berkontribusi besar dalam melaksanakan kewajiban membayar pajak.

Profesionalisme yang ditunjukkan *front office* untuk sesama pegawai adalah menjalin kerjasama dan saling berbagi ilmu. *Front office* di KPP Madya Surabaya mampu membedakan urusan pekerjaan dengan urusan pribadi. Menghormati atasan sebagai bentuk sopan santun,

namun jika ada kekurangan dalam hal pelayanan disampaikan secara jelas agar dapat segera diperbaiki.

Profesionalisme *front office* juga ditunjang dengan pengawasan secara berkala yang dilakukan oleh Kepala Seksi Pelayanan yang turut terjun secara langsung untuk memantau situasi pelayanan yang dilakukan oleh anak buahnya. Hal tersebut disampaikan dalam kutipan wawancara seperti berikut.

“Mengontrol secara langsung tiap hari saya melihat langsung contohnya kayak di TPT artinya saya mengamati pekerjaan mereka bahkan ketika kita ada wajib pajak kita diskusi mengenai berbagai macam hal saya bisa ikut bagian itu juga jadi bisa langsung ketika ada masalah atau kendala bisa kita didiskusikan bisa kita selesaikan mungkin kita ada evaluasi masing-masing”

Pendapat lain diutarakan wajib pajak terhadap bentuk pelayanan *front office* serta pelaksana pelayanan sudah sangat baik dan ramah. Tidak ada perbedaan pelayanan antara satu wajib pajak dengan wajib pajak yang lain. Pemberian pelayanan sama rata dan tidak ada diskriminasi antara wajib pajak yang satu dengan yang lain. Salah satunya bisa dilihat dari aksesibilitas yang merupakan ketersediaan waktu yang diberikan untuk melakukan kegiatan pelayanan publik. Waktu operasional kantor sudah berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku yakni buka dari Senin hingga Jumat mulai pukul 08.00-16.00 WIB.

Sinergi *front office* di KPP Madya Surabaya dilakukan dengan berbagai

seksi yakni pelayanan, penagihan, sub bagian umum dan kepatuhan internal, pengolahan data dan informasi, pengawasan dan konsultasi, fungsional pemeriksa. Kerjasama yang dilakukan yakni dengan mempertemukan wajib pajak dengan orang-orang yang mereka temui. Kerjasama yang dilakukan *front office* adalah dengan membangun komunikasi yang baik dengan semua pihak khususnya wajib pajak.

“Bentuk sinergi yang dilakukan adalah dengan memberikan pelayanan kepada wajib pajak dengan ramah, untuk sinergi dengan pegawai lainnya saya rasa masih kurang karena wajib pajak yang datang menemui *front office* hanya menanyakan hal-hal yang umum ditanyakan misalnya tanggal lapor pajak bulan ini nanti dimajuin gak ya, gitu”

Oleh karena itu sebagai seorang *front office* harus hafal betul dengan seluruh pegawai yang ada di KPP Madya Surabaya karena setiap wajib pajak yang datang akan bertemu dengan orang yang berbeda-beda. Sinergi perlu dilakukan antara *front office* dengan pegawai karena ada beberapa pegawai khususnya *Account Representative* yang mengharuskan wajib pajak untuk menunggu lama, sehingga hal tersebut menimbulkan keluhan dari wajib pajak.

Pelayanan yang diberikan *front office* berdasarkan nilai-nilai Kementerian Keuangan harus dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Seksi Pelayanan terkait dengan

standar kode etik dalam melayani wajib pajak.

“Standar pelayanan yang diatur dalam aturan kemudian kita punya kode etik pegawai, kalau kode etik pelayanan ada di standar pelayanan. Kita punya buku saku yang telah berstandar nasional”

Front office di KPP Madya Surabaya telah memahami pengertian pelayanan itu sendiri seperti yang tampak pada kutipan berikut:

“Pelayanan menurut saya adalah sarana yang digunakan untuk melayani orang-orang yang membutuhkan pelayanan itu sendiri mencakup informasi”.

Berdasarkan hasil penelitian, aspek pelayanan sudah diterapkan di KPP Madya Surabaya. Wajib pajak merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Fasilitas serta sarana prasarana yang disediakan sangat menunjang aktivitas wajib pajak. Apabila antrian ramai, ruang tunggu yang nyaman, ber-AC, sofa empuk, ketersediaan air minum, televisi, music, aquarium ikan, koran, majalah, *wifi* bisa digunakan oleh seluruh wajib pajak. *Front office* serta *security* akan selalu berjaga untuk mempermudah urusan wajib pajak.

Untuk *front office* yang bertugas sebagai pengarah layanan ada pengetahuan yang harus dipahami terkait aturan nomor antrean. Tidak semua *front office* paham bahwa satu antrean untuk melakukan permohonan di TPT dibatasi untuk tiga NPWP, satu antrean untuk menemui *helpdesk* diberlakukan hanya untuk satu wajib pajak. Hal yang terjadi di

KPP Madya adalah setiap wajib pajak harus memiliki satu nomor antrian untuk melakukan permohonan ke TPT, semetara untuk menemui *helpdesk* tidak perlu menggunakan nomor antrean, untuk wajib pajak yang antreannya terlewat maksimal lima nomor maka masih bisa langsung menuju TPT.

Segala bentuk pelayanan yang diberikan dan diperoleh oleh wajib pajak gratis termasuk parkir untuk kendaraan yang dibawa wajib pajak saat mengunjungi kantor pajak pun tidak dikenai biaya. Hal ini sesuai dengan salah satu standar pelayanan yang ditetapkan oleh Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No.63 Tahun 2003 dimana biaya pelayanan harus memiliki kewajaran dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ketika peneliti melakukan pengamatan tidak ditemukan adanya suap yang dilakukan wajib pajak kepada petugas untuk dipercepat urusan perpajakannya. Segala proses pengajuan dilakukan sesuai prosedur dan aturan yang berlaku. Untuk itulah KPP Madya Surabaya memperoleh penghargaan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai kantor dengan Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi yang diperoleh pada 10 Desember 2018.

Pelayanan khusus diberikan pada wajib pajak disabilitas. Sesuai dengan arahan yang disampaikan oleh Kepala Seksi Pelayanan bahwa tidak diberlakukan antrian untuk pengunjung dengan kebutuhan khusus maka hal tersebut telah diterapkan dengan baik oleh *front office*. KPP Madya Surabaya ingin menjadi kantor yang ramah bagi semua kalangan dan hal tersebut juga

sudah tertera dalam peraturan yang berlaku.

Dari berbagai uraian terkait dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh *sfront office* Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya sebagaimana yang diungkapkan oleh Miftah Thoha (2003) bahwa pemerintahan yang baik menjamin adanya kesetaraan, keseimbangan dan saling kontrol yang dilakukan antara pemerintah, masyarakat, dan pihak swasta.

Kesempurnaan adalah senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik. *Front office* KPP Madya Surabaya dituntut untuk memiliki penampilan yang rapi dan enak dipandang karena orang yang pertama kali ditemui wajib pajak saat mengunjungi kantor ini adalah para *front office*. Menggunakan atribut kantor seperti seragam sesuai dengan hari yang telah ditentukan, menggunakan tanda pengenal.

Bentuk kesempurnaan di KPP Madya Surabaya terlihat dari tersedianya sarana dan prasarana yang tidak dimilikikantor pelayanan pajak lain seperti *Information and Communication Technology* (ICT) Corner yang terdiri dari tiga computer yang berfungsi untuk *browsing, printing, scanning*. Namun internet sebagai salah satu komponen utama pelayanan yang menunjang aktivitas wajib pajak tidak seringkali mengalami hambatan dan tidak tersambung.

Adanya *helpdesk* menjadi satu hal yang penting di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya namun keberadaannya seringkali sulit ditemui, karena pada dasarnya *helpdesk* adalah

seorang *Account Representative* (AR) Pelayanan yang ditugaskan piket secara bergilir oleh kepala kantor. Seorang *heldsesk* harusnya *stand by* sesuai dengan jadwal piket yang telah dibuat dalam satu tahun dan berjaga di lantai 4, namun karena kondisi wajib pajak KPP Madya Surabaya yang sepi dan jarang mencari *helpdesk* maka ketika ada wajib pajak yang ingin bertemu seringkali *front office* mengarahkan mereka untuk langsung menuju ke lantai 5.

Untuk mencapai kesempurnaan dalam pelayanan maka dilakukan penilaian khusus untuk mengevaluasi kinerja seksi pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya termasuk kinerja *front office*. Hal tersebut diungkapkan Kepala Seksi Pelayanan sebagai berikut.

“Jadi di pelayanan kami ada semacam survey kepuasan dalam bentuk memberikan kartu kepuasan ada juga dalam bentuk *touch screen* tentang pelayanan yang kita berikan puas atau tidak. Nanti ita laporkan ke kantor wilayah dan yang mengelolanya adalah seksi PDI”

Setelah mendeskripsikan *front office* di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya berdasar nilai-nilai Kementerian Keuangan, peneliti menggunakan teori kompetensi dari Spencer and Spencer (1993:9) yang menyebutkan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang terhadap konsep kinerja yang efektif. peneliti juga akan menganalisis fenomena yang ada dalam bentuk uraian poin dari karakteristik kompetensi yang disebutkan oleh Seema Sanghi (2007:10-

11) terdiri dari motif, watak, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Tujuan peneliti menggunakan teori kompetensi karena dianggap paling tepat untuk menganalisis fenomena yang terjadi agar dapat ditangkap dengan jelas oleh pembaca. Untuk uraian lebih lengkap akan dijelaskan sebagai berikut.

Motif

Dasar seorang *front office* melakukan pelayanan karena ada Standar Operasional Prosedur dari Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya yang harus dijalankan. Melayani adalah tugas utama seorang *front office*. Seluruh *front office* telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan pedoman yang telah diberikan. Prinsip kantor untuk memberikan pelayanan prima dengan cepat, tepat dan pasti yang menjadi slogan pelayanan Direktorat Jendral Pajak telah dilakukan dengan baik.

Motif dalam bekerja dari *front office* KPP Madya Surabaya harus dievaluasi minimal setiap tahun agar dapat selalu ditingkatkan. Jumlah wajib pajak yang datang semakin sepi diakibatkan sistem pelayanan yang sudah terintegrasi secara online tidak boleh membuat semangat pelayanan yang diberikan *front office* semakin kendor. Motif *front office* dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak disampaikan oleh Kepala Seksi Pelayanan sebagai berikut.

“Kalo kita sepenuhnya melayani dengan cara kita buka saluran pengaduan agar mereka bisa melakukan pengaduan terhadap pelayanan yang harusnya kita penuhi. Standar pelayanan juga

sudah kita penuhi, standar pelayanan tidak hanya berbicara tentang DJP atau Kementerian keuangan tapi berbicara tentang seluruh pelayanan publik jadi kita harus mengikut aturan-aturan itu”

Prinsip memberikan pelayanan secara adil tanpa melihat status sosial ekonomi wajib pajak atau tamu yang datang telah diterapkan oleh *front office* KPP Madya Surabaya. Tujuan utama dari pelayanan *front office* KPP Madya Surabaya telah sesuai dengan misi kantor yakni menjalankan fungsi administrasi perpajakan dengan menerapkan Undang-undang perpajakan secara adil dalam rangka mengamankan target penerimaan pajak.

Watak

Watak adalah suatu hal yang sudah ada dalam diri manusia. Respon yang ditunjukkan *front office* dalam menanggapi keluhan atau kesulitan yang dialami wajib pajak. Peningkatan pelayanan ditunjukkan dengan cara melakukan kontak mata saat berinteraksi dengan wajib pajak, fokus pada keluhan wajib pajak, mendengarkan setiap pertanyaan dan tanggap dalam menyelesaikan masalah tersebut.

Watak yang merupakan sifat bawaan dari lahir ternyata tidak memberikan pengaruh yang besar bagi *front office* dalam memberikan pelayanan. Keutamaan prinsip yang dipegang tetap pada profesionalisme. Sehingga kepentingan ego dari *front office* harus dikesampingkan. Dalam kondisi apapun *front office* tetap memberikan keramahan dan melayani dengan sepenuh hati siapapun itu wajib pajaknya.

Konsep diri

Setiap wajib pajak memiliki pandangan yang berbeda terhadap pelayanan yang diberikan. Tingkat pendidikan yang dimiliki menjadi dasar dari bagaimana pola pikir dan pola perilaku dari *front office* KPP Madya Surabaya. Wajib pajak tentu memiliki harapan agar pelayanan yang diberikan oleh petugas bersifat ideal, untuk itu *front office* harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan.

KPP Madya Surabaya merupakan organisasi modern, untuk itu sesuai dengan yang diungkapkan oleh George Ritzer (2003:51) bahwa organisasi tersebut harus memiliki sikap adil, bersahabat, jujur, adil, elaborasi, tidak egois, spesialisasi dan memberikan penghargaan sesuai prestasi, setiap *front office* telah menerapkan hal-hal tersebut.

Kepala seksi pelayanan dan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal memiliki pandangan yang positif terhadap cara kerja *front office*. Keseluruhan proses telah dilakukan sesuai dengan aturan, prosedur, dan arahan yang berlaku. Adanya keluhan terkait pelayanan yang diberikan telah dilakukan dan ditanggapi dengan respon yang sangat cepat sehingga hal-hal tersebut mampu menjaga keberlangsungan pelayanan prima yang diimpikan.

Kesimpulan

Kompetensi adalah aspek yang sangat penting untuk dimiliki seseorang khususnya dalam dunia kerja. Sebagai *front office* di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya diberlakukan kriteria khusus yang mengacu pada nilai-nilai dasar Kementerian Keuangan.

Dari aspek integritas dapat dikatakan bahwa pola pikir dan pola perilaku *front office* sudah cukup baik, dari segi profesionalisme seperti keramahan dalam bentuk senyum sapa salam juga peningkatan rasa ingin memberikan pelayanan yang maksimal kepada semua tamu maupun wajib pajak agar visi untuk menjadi instansi penghimpun pajak terbaik di tingkat madya Direktorat Jenral Pajak bisa terpenuhi, sinergi telah dilakukan baik dengan wajib pajak ataupun pegawai yang akan ditemui wajib pajak, dari segi pelayanan juga sudah cukup baik karena ditunjang sarana dan prasarana yang memadai dan mampu memenuhi kebutuhan wajib pajak, dan kesempurnaan ditunjukkan *front office* KPP Madya Surabaya dengan memperhatikan hal terkecil seperti penampilan dan menanggapi keluhan wajib pajak terkait kurangnya atau rusaknya sarana dan prasarana.

Bentuk pelayanan yang diberikan oleh *front office* KPP Madya Surabaya terbilang sangat sederhana karena pada dasarnya hanya sebagai pengarah layanan. Berdasarkan karakteristik kompetensi, motif dalam memberikan pelayanan telah berjalan dengan baik dan telah mengacu sesuai dengan yang disebutkan di dalam buku saku pengarah layanan. Watak dari *front office* ternyata tidak memberikan pengaruh yang besar karena sikap profesionalitas yang mereka pegang. Konsep diri dari *front office* dari cara pandang wajib pajak maupun kepala seksi pelayanan dan kepala seksi sub bagian umum dan kepatuhan internal dirasa sudah cukup mumpuni. Aspek pengetahuan dari *front office* KPP Madya Surabaya perlu ditingkatkan khususnya

terkait ilmu dasar perpajakan karena posisinya sebagai garda depan dan menunjukkan citra institusi. Keterampilan yang dibutuhkan *front office* terkait dengan penguasaan teknologi dan cara berkomunikasi telah dikuasai dengan baik.

Referensi

- AG. Subarsono (2006) Analisis Kebijakan Publik: Konsep Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Boediono, B. (2003) Pelayanan Prima Perpajakan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Buku Profi Kantor Pelayanan Pajak Madya Surabaya. (2018) Surabaya: KPP Madya Surabaya.
- Creswell, John W. (2015) Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan, (Edisi Indonesia, Cetakan I). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darsono, Agustian. (2011) *Front Office Hotel*. Jakarta: Grasindo.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2018) Visi dan misi. 2 Mei 2019. <http://www.pajak.go.id/visi-dan-misi>
- Dwiyanto, Agus. (2017) Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif Edisi Kedua. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Eko, Prasojo. (2013) Leader and Bureaucracy Reform, Inspire Notice and Leadership Measurement into Bureaucracy Reform Implementation. Kementerian PANRB and GIZ.
- Gie, Kwik Kian. (2003) Reformasi Birokrasi dalam Mengefektifkan Kinerja Pegawai Pemerintahan https://www.bappenas.go.id/files/3113/5228/1917/reformasi_2008_1123011920_965_2.pdf
- Hidayat, Irsan. (2018) Standar Pelayanan Publik Pondasi Kepuasan Masyarakat. <https://www.ombudsman.go.id/pe-ngumuman/r/artikel--standar-pelayanan-publik-pondasi-kepuasan-masyarakat>
- Ikatan Bankir Indonesia. (2014) Memahami Audit Intern Bank. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ismiyarto. (2018) Organization Intellegence and Bureaucracy Reform at Public Organization in Indonesia. Canadian Center of Science and Education Vol 12, No 2; 2018.
- Jagmohan, Negi. (2013) Hospitality Reception and Front Office (Procedures and Systems). New Delhi: S.Chand & Company Pvt.Ltd.
- Kasim, Azhar. (2013) Bureucratic Reform and Dynamic Governance for Combating Corruption: The Challenge for Indonesia. International Journal of Administrative.
- Kim, Pan S. (2002) Civil Service Reform in Japan and Korea: Toward Competitiveness and Competency. International Review of Administrative Sciences. London: SAGE Publications.
- Malayu S.P Hasibuan. (2002) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Masdar, Sjahrazad. (2009) Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. Surabaya : Airlangga University Press
- Mulyadi, Muhammad. 2010. Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, serta praktek kombinasinya dalam penelitian sosial. Jakarta: Nadi Pustaka
- Palan R. (2008) "Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi." Diterjemahkan oleh Jalal OM. Terjemahan dari:

