

**Analisis Kinerja Pelayanan Pada Unit Pelaksana Teknis Pendapatan
Pekanbaru Selatan Tahun 2012.
(Hasmar)**

Abstract

The Issues raised in this study is service delivery of BBNKB and service strategies of BBNKB in UPT Pekanbaru Selatan. There are two types of services, namely BBNKB-1 and BBNKB-2. BBNKB-1 is for new vehicles and BBNKB-2 for used vehicles or change owners. The foundations for BBNKB is the Law on Local Taxes and Levies The foundations for BBNKB is the Law on Local Taxes and Levies and Riau Provincial Regulation No. 12 year 2011 about BBNKB.

The procedure starts from the counter service registration, cashier and Counters taking registration / SKPD and TNKB. Requirements based on the Instruction of the Minister of Defence and Security, the Minister of Home Affairs and the Minister of Finance Nomor Ins/X/1999; 6/IMK.014/1999 dan 29 tahun 1999 about Implementation of one-stop unified administrative system in publishing STNK, STCK, TNKB, collection of PKB, BBNKB and SWDKLLJ.

The results showed BBNKB services affected by the coordination of Police (reg publishers, vehicle registration, and TNKB) UPT South Pekanbaru (publisher SKPD) and Services Prog (publisher swdkllj) because BBNKB attached reg serviced, vehicle registration and TNKB the police authority, the limits penyelesaian maximum time is based on the completion of the replacement / modification / publishing reg requiring completion time for 14 days of work, while publishing SKPD, vehicle registration and tnkb generally completed within 1-3 days. BBNKB-1 rate is 10% of the sale value of motor vehicles (NJKB) and BBNKB-2 rate is 1% of NJKB.

Keywords: Services of BBNKB, legal basis, procedures, requirements, turnaround time rate

1.1. Latar Belakang

Pada hakekatnya tugas pemerintah adalah mengatur dan melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya. Tugas pelayanan tersebut lebih menekankan pada kepentingan masyarakat, mempermudah urusan masyarakat, mempersingkat waktu proses pelaksanaan urusan masyarakat dan memberikan kepuasan kepada masyarakat.

Baik-buruknya pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi sangat terkait dengan kemampuan dan kualitas dari birokrasi itu sendiri. Kemampuan birokrat pemerintahan selain dibentuk melalui pengembangan dan peningkatan pengetahuan dan keahlian individu juga sangat dipengaruhi oleh sistem organisasi tersebut seperti orientasi kerja, struktur organisasi, model kepemimpinan serta renumerasi yang diterima oleh aparatur. Birokrasi bekerja berdasarkan pembagian

kerja, hirarki kewenangan, impersonalitas hubungan, pengaturan perilaku, dan kemampuan teknis dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara administrasi pemerintahan.

Dinas Pendapatan Provinsi Riau sebagai ujung tombak pelayanan dalam rangka pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah, juga dituntut untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan dan mampu merespon aspirasi masyarakat. Sebagai langkah untuk mendekati diri dengan masyarakat, Dinas Pendapatan Provinsi Riau telah membentuk kantor-kantor cabang atau unit-unit pelayanan di daerah-daerah kabupaten/kota dalam Provinsi Riau di setiap Kantor Bersama Samsat dan Samsat Pembantu yang salah satunya adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pendapatan Pekanbaru Selatan yang secara resmi mulai beroperasi pada tahun 2006 untuk melayani wajib pajak di wilayah Kecamatan Marpoyan Damai, Bukit Raya, Tenayan Raya, Payung Sekaki dan Tampan.

Jenis-jenis pelayanan yang diberikan di UPT Pekanbaru Selatan antara lain:

1. Pajak Kendaraan Bermotor (PKB),
2. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB),
3. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB)
4. Pajak Air Permukaan (PAP) dan
5. Pajak Air Bawah Tanah (PAB) serta
6. Pengurusan Surat Keterangan Fiskal yang berkaitan dengan PKB.

Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) adalah pajak atas kepemilikan dan/atau penguasaan kendaraan bermotor. Sedangkan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) adalah pajak atas penyerahan hak milik kendaraan bermotor sebagai akibat perjanjian dua pihak atau perbuatan sepihak atau keadaan yang terjadi karena jual beli, tukar menukar, hibah, warisan, atau pemasukan ke dalam badan usaha.

Pelayanan BBNKB ada dua kategori, yaitu ganti pemilik untuk kendaraan baru yang disebut BBNKB – I (satu), dan ganti pemilik untuk kendaraan bekas BBNKB - II (dua). Perkembangan jumlah masyarakat yang mengurus BBNKB selama lima tahun terakhir di UPT Pekanbaru Selatan dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Perkembangan Jumlah Wajib Pajak yang Mengurus PKB/BBNKB di UPT Pekanbaru Selatan Tahun 2007 – 20110

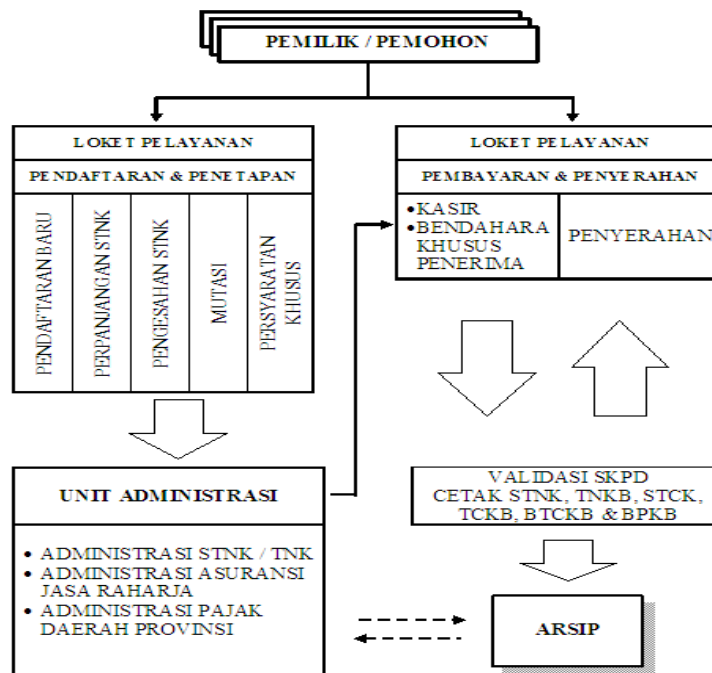
No	Tahun	Jumlah Wajib Pajak/Masyarakat		
		Roda 2	Roda 4	Total
1	2007	193.214	10.211	203.425
2	2008	217.913	12.312	230.225
3	2000	237.315	13.538	250.853
4	2010	291.472	14.822	306.294
5	2011	473.443	16.017	489.460

Sumber: Dinas Pendapatan Provinsi Riau, 2011.

Tabel di atas menunjukkan peningkatan jumlah wajib pajak setiap tahunnya. Peningkatan jumlah wajib pajak ini berpengaruh pada peningkatan penerimaan dari BBNKB. Akan tetapi, pelayanan aparatur pelayanan masing sering dikeluhkan wajib pajak karena adanya prosedur dan persyaratan yang dianggap menyusahkan wajib pajak.

Berdasarkan observasi awal penulis terhadap keluhan wajib pajak dalam pelayanan BBKB di UPT Pekanbaru Selatan, dapat disimpulkan beberapa keluhan yang sering terdengar seperti sebagai berikut:

- Prosedur pelayanan dianggap tidak praktis, karena ada tiga institusi yang terkadang tidak memiliki koordinasi yang baik, sehingga prosedur yang seharusnya ringkas menjadi berbelit-belit. Contohnya ketika wajib pajak ingin membayar pajak dan juga ingin melakukan bea balik nama, wajib pajak harus berurusan terlebih dahulu di kantor Polresta Pekanbaru yang letaknya terpisah berjarak lebih dari 10 km dari kantor UPT Pekanbaru Selatan .
 - Keluhan yang sering terdengar adalah masalah persyaratan harus melampirkan kartu identitas (KTP/SIM) asli untuk perpanjangan atau pengesahan STNK pada saat akan membayar PKB. Keluhan yang sering terdengar di tengah masyarakat seperti: *“mau bayar pajak saja susah”*, atau *“kalau bisa dipermudah, kenapa harus dipersulit?”*
 - Keluhan terhadap biaya pelayanan umumnya muncul pada saat wajib pajak akan memperpanjang STNK lima tahunan atau Bea Balik Nama yang seiring dengan itu harus membayar Pajak Kendaraan Bermotor. Namun, repotnya mereka harus membayar biaya penggantian BPKB yang biayanya selalu lebih mahal dari ketentuan perundangan-undangan.
- Adapun mekanisme pelayanan BBNKB dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 1. Birokrasi pelayanan PKB dan BBNKB

Sumber: Instruksi Bersama Menteri Pertahanan dan Keamanan, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan Nomor Ins/X/1999; 6/IMK.014/1999;29 Tahun 1999.

Dari skema di atas terlihat prosedur pelayanan dimulai dari Loker Pendaftaran, dimana pemohon melakukan pendaftaran, selanjutnya petugas pada loket pendaftaran memeriksa kelengkapan persyaratan permohonan, apabila telah lengkap, maka petugas penetapan memberitahukan besar biaya yang harus dibayar kepada pemohon, selanjutnya pemohon membayar pada Loker Pembayaran. Petugas pendaftaran kemudian meneruskan berkas yang sudah lengkap kepada unit administrasi untuk diolah dan seterusnya diserahkan pada petugas Loker Pembayaran. Berkas yang sudah dinyatakan lengkap dan sudah dibayar, petugas menerbitkan Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD) dan divalidasi untuk kemudian diserahkan kepada pemohon. Berkas permohonan kemudian diarsipkan oleh petugas unit arsip.

Mekanisme di atas menunjukkan bahwa birokrasi pelayanan sangat sederhana, fleksibel, ringkas dan cepat. Namun, pada kenyataan sering bertolak belakang, karena pemohon dihadapkan pada perilaku birokrasi yang rumit, kaku, panjang dan makan waktu.

1.1. Perumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis menetapkan permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pelaksanaan pelayanan BBNKB di UPT Pekanbaru Selatan ?
2. Bagaimanakah strategi peningkatan kinerja pelayanan BBNKB di UPT Pekanbaru Selatan ?

1.2. Tujuan yang ingin dicapai

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka penulis menetapkan tujuan penelitian ini antara lain:

- a. Untuk menganalisa pelaksanaan pelayanan BBNKB di UPT Pendapatan Pekanbaru Selatan.
- b. Untuk menganalisa strategi peningkatan kinerja pelayanan BBNKB di UPT Pekanbaru Selatan .

2. Pembahasan

2.1. Pelaksanaan Pelayanan BBNKB di UPT Pekanbaru Selatan

2.1.1. Dasar hukum

Pelayanan BBNKB yang diberikan oleh Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pekanbaru Selatan merupakan salah satu bentuk pelayanan yang diberikan melalui kantor pelayanan bersama Samsat Pekanbaru Selatan. SAMSAT merupakan singkatan dari Sistem Administrasi Manunggal di bawah Satu Atap, yang dalam Bahasa Inggris diistilahkan dengan *One Roof System*, yaitu suatu sistem administrasi terpadu guna memperlancar dan mempercepat pelayanan publik yang dalam operasionalisasinya secara koordinatif dan integratif dilakukan oleh tiga instansi di dalam satu atau lebih loket pelayanan secara paralel, yaitu :

- a. Kepolisian (Polri) dengan kewenangan dibidang registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, tugasnya adalah menerbitkan Surat Tanda Nomor

Kendaraan (STNK), Surat Tanda Coba Kendaraan STCK dan Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (TNKB) atau plat nomor polisi (plat nopol)..

- b. Dinas Pendapatan Daerah (Dipenda) dengan kewenangan dibidang Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB), tugasnya adalah memungut dan menerbitkan bukti bayar dalam bentuk blanko Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD),.
- c. PT. Jasa Raharja dengan kewenangan dibidang asuransi kecelakaan lalu lintas jalan raya tugasnya adalah menerbitkan premi Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ).

Dengan kata lain Kantor Bersama SAMSAT merupakan Kantor untuk yang melayani penerbitan STNK dan Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (TNKB) yang dikaitkan dengan pemasukan uang ke Kas Negara baik melalui Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, dan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ).

Dasar hukum pemungutan BBNKB antara lain:

- a. Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- b. Instruksi Bersama Menteri Pertahanan Keamanan, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan Nomor : Ns/03/M/X/1999, Nomor : 29 tahun 1999 dan Nomor : 06/MK.014/1999 tentang Pelaksanaan Sistem Administrasi Manunggal dibawah Satu Atap dalam Penerbitan STNK, STCK, TNKB, pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor, BBNKB serta SWDKLLJ
- c. Peraturan Daerah Provinsi Riau No. 12 Tahun 2011 Tentang Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor.

Dasar hukum merupakan persyaratan utama yang harus ada dalam melakukan pungutan pajak daerah .sebagaimana diatur oleh Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang pajak daerah, dalam Pasal 1 angka 10 yang menyatakan bahwa pajak adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Ketentuan ini memperjelas bahwa segala sesuatu menyangkut pungutan pajak harus berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 mengelompokkan BBNKB sebagai salah satu komponen Pajak Daerah, sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 1 angka 14, yang menyebutkan: Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor adalah pajak atas penyerahan hak milik kendaraan bermotor sebagai akibat perjanjian dua pihak atau perbuatan sepihak atau keadaan yang terjadi karena jual beli, tukar menukar, hibah, warisan, atau pemasukan ke dalam badan usaha.

Setiap tahun tarif penghitungan dasar pengenaan PKB/BBNKB selalu diperbaharui melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri), yang terakhir adalah diatur melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2012 tentang Penghitungan Dasar Pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor Tahun 2012. Apabila belum terbit peraturan yang baru, maka ketentuan berdasarkan Permendagri yang terakhir masih berlaku.

Berdasarkan dasar hukum di atas, maka kebijakan PKB/BBNKB dapat dibuat, misalnya kebijakan teknis seperti keringanan pajak, pengurangan, penghapusan ataupun kebijakan lainnya yang bertujuan untuk mempermudah penagihan atau pemungutan PKB/BBNKB dalam rangka meningkatkan penerimaan daerah dari Pajak Daerah.

Sesuai dengan Undang-Undang (UU) Nomor 28 Tahun 2009, Pasal 14, maka “Wajib Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor wajib mendaftarkan penyerahan Kendaraan Bermotor dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari kerja sejak saat penyerahan”. Dengan demikian BBNKB harus dilakukan oleh Wajib Pajak selambat-lambatnya 30 hari sejak tanggal pengalihan kepemilikan yang dibuktikan dengan kwitansi jual beli atau bukti bayar yang sah lainnya, akta hibah atau akta waris. Meskipun ketentuan di atas telah diundangkan, namun masih banyak Wajib Pajak yang tidak mematuhi. Adapun alasan mereka belum melakukan BBNKB-II adalah karena belum memiliki biaya untuk membayar BBNKB tersebut. Lain halnya dengan kendaraan non BM, yang diberlakukan kebijakan pembebasan biaya BBNKB apabila mereka melakukan balik nama, akan tetapi apabila kendaraan BM dilakukan balik nama ke BM juga atau mutasi kendaraan BM yang masih dalam satu kota/kabupat atau masih dalam Provinsi Riau, maka tetap dikenakan bea balik nama untuk BBNKB-II.

2.1.2. Prosedur

Standar prosedur BBNKB dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pendaftaran
- b. Penelitian Berkas (Verifikasi)
- c. Penetapan Pajak
- d. Pengoreksian Berkas
- e. Pembayaran pajak
- f. Validasi STNK / PKB
- g. Penyerahan STNK / PKB

Akan tetapi wajib pajak tidak mesti melalui meja-meja birokrasi prosedur di atas, melainkan hanya mendaftarkan permohonan BBNKB di Loker Pendaftaran, selanjutnya berkas permohonan akan diteliti oleh petugas Verifikasi, kemudian ditetapkan jumlah biaya pajak yang harus dibayar oleh Petugas Penetapan Pajak, selanjutnya berkas akan dikoreksi, apabila sudah lengkap dapat dilanjutkan dengan membayar sebesar biaya yang sudah ditetapkan pada Loker Pembayaran. Setelah dibayar blanko STNK akan dicap sebagai tanda pengesahan oleh Kepolisian dan blanko Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD) diberi tanda validasi sebagai bukti pelunasan pajak sudah divalidasi. Apabila proses itu sudah selesai, maka petugas akan menyerahkan STNK dan SKPD kepada wajib pajak sesuai waktu penyelesaian berdasarkan standar mutu pelayanan yang telah ditetapkan oleh Samsat.

Fakta yang penulis jumpai di lapangan, bahwa di Loker Pendaftaran Wajib Pajak akan dilayani oleh pihak Kepolisian yang langsung memeriksa kelengkapan persyaratan, apabila dianggap lengkap diteruskan ke Dinas Pendapatan, dan Jasa Raharja selanjutnya ditetapkan besaran biaya yang harus dibayar oleh Wajib Pajak. Wajib Pajak membayar biaya tersebut di loket pembayaran kepada Dinas

Pendapatan. Proses pendaftaran ini hanya perlu waktu paling lama satu menit, selanjutnya Wajib Pajak melakukan antrian untuk pembayaran. Proses pembayaran juga tidak lebih dari satu menit. Selanjutnya Wajib Pajak dapat menunggu penerbitan STNK untuk BBNKB-II dalam waktu 1-3 hari.

Waktu yang diperlukan untuk pendaftaran tidak lebih dari satu menit, akan tetapi pemohon harus melalui antrian. Selanjutnya setelah berkas permohonan diteliti dan dinyatakan lengkap, maka pemohon membayar biaya yang ditetapkan oleh Kepolisian. Untuk perubahan BPKB, Wajib Pajak harus mendaftarkannya terlebih dahulu ke Unit Pelayanan BPKB di Kantor Satlantas Kota Pekanbaru di Jl. Senapelan Pekanbaru, baru setelah itu didaftarkan PKB/BBNKB-II di kantor Samsat pekanbaru Selatan Untuk penyelesaian perubahan BPKB, pemohon harus menunggu paling lama 14 hari kerja, namun biasanya dalam waktu 5 hari sudah selesai.

2.1.3. Persyaratan

Persyaratan administrasi pelayanan BBNKB berpedoman kepada Surat Keputusan Bersama (SKB) Kepolisian Republik Indonesia, Direktur Jenderal Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah (PUOD), dan Direktur Utama PT. Jasa Raharja (Persero) Nomor Skep/06/X/1999: 973-1228: Skep/02//1999 tentang Pedoman Tatalaksana Sistem Administrasi Manunggal di bawah Satu Atap (Samsat), yaitu:

a. BBNKB-I (Pertama)

1) Pendaftaran BBNKB untuk Kendaraan Baru

- a) Mengisi formulir SPPKB
- b) Identitas Pemilik yang sah
- c) Faktur
- d) Sertifikat uji tipe, tanda bukti lulus uji tipe atau buku tanda bukti lulus uji berkala, Sertifikat NIK (VIN) dan tanda penaftaran tipe.
- e) Kendaraan bermotor yang mengalami perubahan bentuk harus melampirkan surat keterangan dari perusahaan karesori yang mendapat ijin
- f) Surat keterangan bagi kendaraan bermotor angkutan umum yang telah memenuhi persyaratan.
- g) Bukti pemeriksaan fisik kendaraan bermotor.

b. BBNKB-II (Kedua)

1) Pendaftaran BBNKB-II untuk kendaraan eks Dump TNI/Polri.

- a) Mengisi formulir SPPKB.
- b) Identitas Pemilik yang sah .
- c) Surat Keputusan Penghapusan :
 - (1) Surat Keputusan Penghapusan dari Menteri Pertahanan Keamanan/ Panglima Tentara Nasional Indonesia
 - (2) Surat Keputusan Penjualan dari Kepala Staf Angkatan / Kepala Kepolisian Republik Indonesia
- d) Daftar kolektif kendaraan yang dilegalisir oleh kesatuan yang melaksanakan Dump/Penghapusan
- e) Berita Acara Penjualan

- f) Kwitansi pembayaran yang bermeterai cukup
 - g) Bukti hasil pemeriksaan fisik kendaraan bermotor.
- 2) Pendaftaran BBNKB-II untuk kendaraan eks Lelang Negara.**
- a) Mengisi formulir SPPKB
 - b) Identitas pemilik yang sah
 - c) Bagi kendaraan bermotor dengan fasilitas penangguhan Bea Masuk terlebih dahulu harus melunasi Bea Masuk , kecuali ditentukan lain oleh Menteri Keuangan
 - d) Surat Keputusan Lelang dari Instansi yang berwenang
 - e) Risalah / berita acara penyerahan barang
 - f) Kwitansi pembelian
 - g) STNK dan BPKB atau Surat Keterangan dari Polisi atau Instansi berwenang tentang asal usul kendaraan bermotor
- 3) Pendaftaran BBNKB-II berdasarkan Putusan Pengadilan.**
- a) Mengisi Formulir SPPKB.
 - b) Identitas /Tanda jati diri pemohon/Pemilik yang sah
 - c) STNK dan BPKB atau Surat Keterangan Polisi tentang asal usul kendaraan bermotor.
 - d) Salinan Putusan Pengadilan Negeri yang telah mempunyai kekuatan Hukum pasti dan dilegalisir.
- 4) Pendaftaran BBNKB-II untuk kendaraan Mutasi**
- a) Mengisi Formulir SPPKB
 - b) Identitas /Tanda jati diri pemohon/Pemilik yang sah
 - c) STNK asli
 - d) BPKB asli
 - e) Kwitansi pembelian yang sah
 - f) Bukti Pelunasan PKB/BBN-KB dan SWDKLLJ (SKPD yang telah divalidasi) tahun terakhir
 - g) Bukti hasil pemeriksaan fisik kendaraan bermotor
- 5) Pendaftaran BBNKB-II untuk kendaraan pindah dari luar daerah (Mutasi Masuk).**
- a) Mengisi formulir SPPKB.
 - b) Identitas /Tanda jati diri pemohon/Pemilik yang sah
 - c) Surat Keterangan Pindah sebagai pengganti STNK
 - d) BPKB asli
 - e) Surat Keterangan Fiskal Antar Daaerah.
 - f) Kwitansi pembelian yang sah (untuk ganti pemilik)
 - g) Bukti hasil pemeriksaan fisik kendaraan bermotor.
- 6) Pendaftaran BBNKB-II untuk kendaraan pindah alamat dalam wilayah kerja Samsat yang sama**
- a) Mengisi formulir SPPKB.
 - b) Identitas /Tanda jati diri pemohon/Pemilik yang sah
 - c) STNK asli
 - d) BPKB asli
 - e) Bukti hasil pemeriksaan fisik kendaraan bermotor.

- 7) **Pendaftaran BBNKB-II untuk kendaraan yang sudah mengalami Rubah Bentuk**
 - a) Mengisi formulir SPPKB.
 - b) Identitas /Tanda jati diri pemohon/Pemilik yang sah
 - c) STNK Asli
 - d) BPKB Asli
 - e) Surat Keterangan rubah bentuk dari Perusahaan Karoseri/Bengkel yang telah memiliki izin yang sah
 - f) Bukti pelunasan PKB/BBN-KB dan SWDKLLJ (SKPD yang telah divalidasi) tahun terakhir.
 - g) Bukti hasil pemeriksaan Fisik kendaraan bermotor
- 8) **Pendaftaran BBNKB-II untuk kendaraan yang sudah mengalami ganti mesin.**
 - a) Mengisi formulir SPPKB.
 - b) Identitas /Tanda jati diri pemohon/Pemilik yang sah
 - c) STNK Asli
 - d) BPKB Asli
 - e) Surat pernyataan dari pemilik bermeterai cukup bahwa kendaraan tidak dalam perkara /sengketa atau tidak sedang dijamin.
 - f) Untuk penggantian mesin yang berasal dari pembelian luar Negeri/ Import harus memiliki imvoerpas yang menyebutkan nomor mesin
 - g) Bukti pelunasan PKB/BBN-KB dan SWDKLLJ (SKPD yang telah divalidasi) tahun terakhir.
 - h) Bukti hasil pemeriksaan fisik kendaraan bermotor.
- 9) **Pendaftaran BBNKB-II untuk kendaraan yang sudah mengalami ganti warna.**
 - a) Mengisi formulir SPPKB.
 - b) Identitas /Tanda jati diri pemohon/Pemilik yang sah
 - c) STNK asli
 - d) BPKB asli
 - e) Surat Keterangan pengecatan bermeterai cukup dari bengkel
 - f) Bukti pelunasan PKB/BBN-KB dan SWDKLLJ (SKPD yang telah divalidasi) tahun terakhir
 - g) Bukti hasil pemeriksaan fisik kendaraan bermotor
- 10) **Pendafrtran BBNNKB-II untuk kendaraan yang STNK-nya hilang.**
 - a) Mengisi formulir SPPKB.
 - b) Identitas /Tanda jati diri pemohon/Pemilik yang sah
 - c) Surat keterangan hilang dari Kepolisian
 - d) BPKB asli
 - e) Bukti pemeriksaan fisik kendaraan bermotor
- 11) **Pendaftaran BBNKB-II untuk kendaraan eks lelang yang diperoleh melalui penghapusan/ pengalihan aset dinas dari Kas Negara/Daerah**
 - a) Mengisi formulir SPPKB.
 - b) Identitas /Tanda jati diri pemohon/Pemilik yang sah .

- c) STNK asli
 - d) BPKB asli
 - e) Surat Keputusan penjualan dan penghapusan/ pengalihan kendaraan bermotor dinas dari Kas Negara/Daerah
 - f) Bukti pembayaran lunas dari Kas Negara/Daerah
 - g) Bukti pelunasan PKB/BBNKB dan SWDKLLJ (SKPD yang telah divalidasi) tahun terakhir
 - h) Bukti hasil pemeriksaan fisik yang sah
- 12) Pendaftaran BBNKB-II untuk kendaraan hibah / warisan.**
- a) Mengisi formulir SPPKB.
 - b) Identitas /Tanda jati diri pemohon/Pemilik yang sah
 - c) STNK asli
 - d) BPKB asli
 - e) Surat Keterangan kematian dan persetujuan ahli waris/akte Notaris/Putusan Pengadilan Negeri
 - f) Surat hibah yang bermeterai cukup/akte notaries
 - g) Khusus bagi kendaraan yang belum melunasi Bea Masuk harus melampirkan formulir C dari Bea dan Cukai, pengecualian dari syarat ini diatur oleh Ditjen Bea Cukai.
 - h) Bukti Pelunasan PKB/BBNKB dan SWDKLLJ (SKPD yang telah divalidasi) tahun terakhir.
 - i) Bukti hasil pemeriksaan phisik kendaraan bermotor.
- 13) Pendaftaran BBNKB-II untuk kendaraan eks CD/CC berdasarkan PP No. 8 tahun 1957 dan Eks Badan Internasional berdasarkan PP No. 9 Tahun 1955.**
- a) Mengisi formulir SPPKB.
 - b) Identitas /Tanda jati diri pemohon/Pemilik yang sah
 - c) STNK asli
 - d) BPKB asli
 - e) Pemberitahuan Impor Barang (PIB)
 - f) Formulir C dari Bea Cukai
 - g) Kwitansi Pembelian yang sah
 - h) Bukti hasil pemeriksaan fisik kendaraan bermotor
- 14) Pendaftaran BBNKB-II untuk Kendaraan eks Taksi**
- a) Mengisi formulir SPPKB.
 - b) Identitas /Tanda jati diri pemohon/Pemilik yang sah
 - c) STNK asli
 - d) BPKB asli
 - e) Kwitansi pembelian yang sah
 - f) Formulir C dari Bea Cukai kecuali Menteri Keuangan menetapkan lain
 - g) Bukti pelunasan PKB/BBNKB dan SWDKLLJ (SKPD yang telah divalidasi) tahun terakhir.
 - h) Bukti hasil pemeriksaan fisik kendaraan bermotor.

2.1.4. Biaya / tarif

Penetapan biaya atau tarif PKB dan BBNKB ditetapkan berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, yang kemudian dijabarkan melalui Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri Dalam Negeri, Peraturan Daerah dan/atau Peraturan Gubernur, dimana sesuai dengan UU Nomor 28 tahun 2009 Pasal 12 ayat (1) dan (2), besaran tarif BBNKB adalah:

- (1) Tarif Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor ditetapkan paling tinggi masing-masing sebagai berikut:
 - a. penyerahan pertama sebesar 20% (dua puluh persen);
 - b. penyerahan kedua dan seterusnya sebesar 1% (satu persen).
- (2) Khusus untuk Kendaraan Bermotor alat-alat berat dan alat-alat besar yang tidak menggunakan jalan umum tarif pajak ditetapkan paling tinggi masing-masing sebagai berikut:
 - a. penyerahan pertama sebesar 0,75% (nol koma tujuh puluh lima persen); dan
 - b. penyerahan kedua dan seterusnya sebesar 0,075% (nol koma nol tujuh puluh lima persen)

Berdasarkan ketentuan UU Nomor 28 tahun 2009 Pasal 13, dinyatakan bahwa besaran Pokok Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor yang terutang dihitung dengan cara mengalikan tarif dengan dasar pengenaan pajak atau Nilai Jual Kendaraan Bermotor (NJKB). Menurut ketentuan UU Nomor 28 tahun 2009 Pasal 5 ayat (9), NJKB ditetapkan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) setelah mendapat pertimbangan dari Menteri Keuangan, dimana penetapan NJKB melalui Permendagri ini setiap tahun akan ditinjau ulang.

Fakta yang dijumpai di lapangan, disebabkan pelayanan BBNKB-II harus dilakukan di dua tempat terpisah, Wajib Pajak atau pemohon BBNKB-II harus mengeluarkan biaya untuk di dua tempat tersebut.

Pertama, Wajib Pajak harus membayar biaya PKB, STNK dan SWDKLLJ di Samsat / UPT Pekanbaru Selatan Tarif PKB yang ditetapkan UPT Pekanbaru Selatan dan SWDKLLJ yang diterima Jasa raharja tertulis secara transparan pada form SKPD, akan tetapi biaya STNK yang diterima oleh Kepolisian tidak tertulis berapa besarnya, tetapi hanya ditulis dengan tulisan Lunas saja.

Kedua, membayar biaya BPKB di Unit Pelayanan BPKB di Satlantas. Biaya BPKB tertulis di maklumat Rp.80.000 untuk kendaraan roda dua/tiga, dan Rp.100.000 untuk kendaraan roda empat/enam, namun apabila diurus oleh bukan pemilik yang bersangkutan atau diwakilkan/dikuasakan kepada orang lain atau keluarga pemilik, maka biasanya dikenakan biaya lebih besar lagi.

2.1.5. Waktu penyelesaian

Standar waktu penyelesaian BBNKB berdasarkan standar mutu ISO 9001:2000 yang menjadi Standar Pelayanan Minimal (SPM) UPT Pekanbaru Selatan adalah sebagai berikut: “Standar waktu penyelesaian untuk satu berkas permohonan lengkap pembayaran Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor adalah 1 – 14 hari pelayanan. Ketentuan untuk balik nama ini adalah untuk penyelesaian PKB dan pengesahan STNK dapat selesai dalam waktu 1-3 hari setelah BPKB

asli diverifikasi dan hasilnya menunjukkan BPKB tersebut sah (bukan palsu), namun untuk mengubah catatan dalam BPKB dan pengesahan oleh Kepolisian ditetapkan penyelesaiannya maksimal dalam 14 hari kerja”.

Fakta yang pemulis jumpai di lapangan, pemohon BBNKB-II terpaksa menghabiskan waktu di dua tempat pelayanan untuk melakukan BBNKB-II, yaitu:

1. Melakukan pendaftaran BPKB untuk BBNKB-II di Unit Pelayanan BPKB di Kantor Satlantas Kota Pekanbaru, yang berjarak lebih dari 10 km dari Samsat / UPT Pekanbaru Selatan.
2. Setelah mendaftarkan BPKB dan mendapat bukti pendaftaran baru dapat dilakukan pendaftaran PKB/BBNKB dan STNK di kantor Samsat / UPT Pekanbaru Selatan

Kondisi ini dirasakan oleh Wajib Pajak sebagai birokrasi yang berbelit-belit, karena sampai dengan tahun 2009, pelayanan BPKB masih berada di lingkungan Samsat, bahkan Wajib Pajak cukup mendaftar di satu loket saja, namun sejak tahun 2010, pelayanan BPKB dilakukan di tempat terpisah yaitu di Kantor Satlantas, sehingga dari segi waktu menjadi tidak efisien dan membuat Wajib Pajak jadi kehilangan waktunya. Ini disebabkan Wajib Pajak harus meluangkan waktu satu harian untuk mengurus BBNKB di dua tempat.

2.1.6. Produk / output layanan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pekanbaru Selatan dijelaskan bahwa produk layanan atau output yang dihasilkan dalam pelayanan BBNKB adalah Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD) dinama di dalamnya tercantum jumlah BBNKB, Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), sumbangan wajib dana kecelakaan lalu lintas (SWDKLLJ), sesuai yang tertera dalam SKPD tersebut. Sedangkan biaya STNK dan TNKB yang dahulunya (sampai dengan tahun 2011) masih tercantum dalam SKPD, maka sejak tahun 2011 tidak lagi dicantumkan dalam SKPD atas permintaan dari pihak Kepolisian, sehingga di SKPD, untuk STNK dan TNKB hanya ditulis/diketik dengan bacaan LUNAS tanpa mencantumkan besaran biaya.

SKPD ini diterbitkan oleh Pemerintah Provinsi Riau, diberi nomor urut untuk mempermudah pengawasan penerbitannya oleh Samsat. Wajib Pajak yang sudah membayar lunas akan menerima SKPD yang sudah divalidasi dengan mesin validasi. Validasi dengan mesin ini dimaksudkan untuk menekan kecurangan yang dilakukan oleh oknum petugas Samsat yang dapat merugikan wajib pajak. Melalui validasi ini wajib pajak akan mengetahui bahwa uang yang sudah dibayarnya masuk ke kas daerah.

Untuk BPKB yang diterbitkan oleh Kepolisian melalui Satlantas Kota Pekanbaru, setiap BBNKB-II akan diganti dengan BPKB baru, sedangkan BPKB lama ditarik oleh Kepolisian. Penggantian BPKB ini adalah sebagai konsekuensi penggunaan sistem komputerisasi untuk perubahan dan penerbitan BPKB. Format BPKB lama dan yang baru tidak berubah, hanya dilakukan secara komputerisasi.

2.1.7. Mekanisme pengaduan

Untuk informasi dan pengaduan, telah ditugaskan dua orang pegawai yang menangani bidang tersebut. Selanjutnya pengaduan akan diproses oleh seksi Tata Usaha begitu ada pengaduan dengan target penyelesaian satu hari kerja. Selain itu juga disediakan kotak pengaduan yang ditempatkan di ruang tunggu pelayanan. Wajib pajak dapat memberikan saran, kritik ataupun mengadukan permasalahannya dengan menuliskannya di kertas dan memasukkan ke kota pengaduan.

Fakta yang dijumpai di lapangan, tidak ada pengaduan langsung yang dilakukan oleh Wajib Pajak kepada UPT Pekanbaru Selatan atas ketidaknyamanan pelayanan BBNKB-II. Umumnya Wajib Pajak menumpahkan kekesalannya dengan menulis atau fasilitas SMS pada melalui media cetak lokal. Kotak saran atau kota pengaduan yang disediakan sering tidak dipergunakan maksimal oleh Wajib Pajak.

Namun, dari sisi efektifitas, pengaduan atau luahan keluhan di media cetak, sering lebih efektif, karena pimpinan langsung merespon dengan menegur staf pelayanan untuk melakukan perbaikan pelayanan. Lain halnya apabila dimasukkan ke kotak saran/pengaduan, biasanya apabila sudah banyak baru kota tersebut dibuka untuk dibaca, sehingga saran atau pengaduan menjadi percuma. Jika ada ketidakpuasan, biasanya Wajib Pajak lebih memilih melakukan komplain langsung ke petugas yang berada di loket pelayanan, dan umumnya dilayani oleh petugas dengan baik sampai permasalahan selesai. Namun ada juga komplain berlanjut kepada pimpinan apabila penjelasan petugas dinilai tidak memuaskan.

2.2. Strategi Pelayanan BBNKB di UPT Pekanbaru Selatan

Program Pemerintah Provinsi Riau untuk melakukan peningkatan pelayanan publik merupakan pendorong bagi Instansi Pemerintah di lingkungan pemerintah Provinsi Riau untuk meningkatkan pelayanan dengan mengedepankan dimensi kualitas pelayanan yang lebih mudah, cepat dan transparan. Konsep tersebut secara terus menerus telah dikembangkan oleh Dinas Pendapatan Propinsi Riau khususnya pada Unit Pelaksana Teknis Pendapatan dan Unit Pelayanan Pendapatan.

Upaya peningkatan pelayanan BBNKB di UPT Pekanbaru Selatan dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Konsistensi kepemimpinan dalam peningkatan kinerja

Konsistensi seorang pemimpin untuk meningkatkan kinerja pelayanan sangat diperlukan untuk menjamin terwujudnya kinerja pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pekanbaru Selatan dapat dijelaskan hal-hal yang telah dilakukan sebagai bentuk konsistensi kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan BBNKB antara lain:

1) Penataan terhadap Standar Pelayanan.

Penataan terhadap standar pelayanan yang dilakukan melalui proses identifikasi jenis pelayanan, identifikasi pelanggan, identifikasi harapan pelanggan, perumusan visi dan misi pelayanan, analisis proses dan prosedur, sarana dan prasarana, waktu dan biaya pelayanan.

Penetapan standar pelayanan ini bersifat menyeluruh, termasuk berlaku bagi aparatur. Untuk saat ini penetapan standar pelayanan mengacu kepada Intruksi Bersama dari Pembina Samsat.

2) Penataan terhadap pengembangan *Standard Operating Procedures* (SOP).

Untuk memastikan bahwa proses pelayanan dapat berjalan secara konsisten diperlukan adanya *Standard Operating Procedures*. SOP bermanfaat dalam hal:

- Untuk memastikan bahwa proses dapat berjalan *uninterrupted*. Jika terjadi hal-hal tertentu, misalkan petugas yang diberi tugas menangani satu proses tertentu berhalangan hadir, maka petugas lain dapat menggantikannya. Oleh karena itu proses pelayanan dapat berjalan terus;
- Untuk memastikan bahwa pelayanan BBNKB dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- Memberikan informasi yang akurat ketika dilakukan penelusuran terhadap kesalahan prosedur jika terjadi penyimpangan dalam pelayanan;

3) Penataan terhadap Survey Kepuasan Pelanggan.

Survei kepuasan wajib pajak dilakukan dengan menyebarkan angket yang berisikan pertanyaan yang harus dijawab oleh wajib pajak tentang pelaksanaan pelayanan di UPT Pekanbaru Selatan, baik menyangkut standar pelayanan, prosedur, SDM, biaya/tarif maupun sarana dan prasarana pelayanan.

4) Penataan terhadap Sistem Pengelolaan Pengaduan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Arsyad Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pekanbaru Selatan di atas diperoleh penjelasan bahwa pengaduan masyarakat merupakan satu sumber informasi bagi upaya-upaya pihak penyelenggara pelayanan untuk secara konsisten menjaga pelayanan yang dihasilkannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu akan didisain suatu sistem pengelolaan pengaduan yang secara dapat efektif dan efisien mengolah berbagai pengaduan masyarakat menjadi bahan masukan bagi perbaikan kualitas pelayanan;

b. Pengembangan pengukuran kinerja untuk menilai kinerja pegawai

Dari hasil wawancara dengan Bapak Arsyad Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pekanbaru Selatan di atas diperoleh penjelasan bahwa pengembangan pengukuran kinerja pegawai dalam rangka aktualisasi pelayanan prima pelayan publik pada kantor UPT Pekanbaru Selatan mengacu pada sebagai berikut:

- 1) *Tangibles*, yaitu penampilan fisik, baik sarana dan prasarana fisik pelayanan maupun penampilan petugas saat memberikan pelayanan.
- 2) *Reliability* (kehandalan), yaitu kecakapan/ kemampuan dan keakuratan petugas dalam memberikan pelayanan, serta ketepatan waktu dalam pemberian pelayanan.

- 3) *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu kemudahan petugas untuk dihubungi, kemauan atau respon secara proaktif dari petugas untuk memberikan pertolongan kepada pelanggan.
- 4) *Assurance* (jaminan), yaitu pengetahuan, kesopanan dan sikap untuk dapat dipercaya yang dimiliki petugas sehingga tidak menimbulkan keraguan dan resiko yang mungkin timbul akibat pelayanan yang diberikan.
- 5) *Emphaty* (empati), yaitu kemampuan untuk memahami kebutuhan pelanggan, meliputi kepedulian/perhatian dari petugas secara individual terhadap pengguna layanan.

c. Perubahan atau perbaikan birokrasi pelayanan

Penataan kelembagaan UPT Pekanbaru Selatan telah dimulai dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Provinsi Riau Nomor 3 Tahun 2005 tentang Pembentukan Kantor Pendapatan Daerah dan Pos Pelayanan Pendapatan Daerah Dipenda Provinsi Riau. Penataan kelembagaan UPT Pekanbaru Selatan kembali dilakukan dengan Peraturan Gubernur Provinsi Riau Nomor 63 Tahun 2009 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Dinas Pendapatan Provinsi Riau.

d. Inovasi pelayanan

Inovasi yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas aparatur salah satunya adalah melalui pelatihan dan sertifikasi standar mutu ISO 9001:2000 yang telah diraih sejak tahun 2007. Seluruh petugas pelayanan Samsat mendapatkan pelatihan dan sertifikasi ISO 9001:2000 bekerja sama dengan konsultan manajemen mutu nasional (Sucofindo). Sertifikasi Manajemen Mutu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktik-praktik standar untuk manajemen yang bertujuan menjamin kesesuaian suatu proses dan produk terhadap kebutuhan dan persyaratan tertentu.

3. 1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Prosedur pelayanan BBNKB terbagi ke dalam beberapa jenis, diantaranya untuk kendaraan baru dan kendaraan lama, milik perorangan, badan usaha, instansi pemerintah, dan kedutaan asing. Setiap permohonan harus dilengkapi dengan KTP asli, BPKB asli untuk pendaftaran pertama dan fotokopi untuk perpanjangan, Faktur pabrik untuk pendaftaran baru, dan STNK asli untuk perpanjangan, kwitansi atau tanda bukti jual beli. Untuk kendaraan bermotor dengan ketentuan khusus, misalnya milik Pemerintah, bukan umum, diatur oleh peraturan tersendiri. Untuk BBNKB, harus dilengkapi dengan KTP asli, BPKB asli dan STNK asli, disertai dengan check fisik kendaraan.
- b. Pelayanan BBNKB mengacu kepada Instruksi Bersama Menteri Pertahanan Keamanan, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan Nomor Ins/03/M/X/11999; 29 Tahun 1999; 6/IMK.014/11999 tentang Pedoman Tata Laksana Sistem Administrasi Manunggal di Bawah Satu Atap telah berjalan dengan baik.

B. Saran

Saran penulis kepada manajemen UPT Pekanbaru Selatan sebagai berikut:

1. Untuk memudahkan wajib pajak dalam memperoleh informasi, hendaknya skema prosedur dan mekanisme pelayanan BBNKB dipampangkan pada tempat yang jelas terlihat oleh wajib pajak di kantor pelayanan. Sosialisasi terhadap prosedur BBNKB perlu ditingkatkan dan disosialisasikan ke sekolah-sekolah, instansi-instansi pemerintah dan swasta, melalui brosur atau pamflet yang ringkas dan jelas.
2. Implementasi perda sudah dapat dikatakan baik, namun perlu ditingkatkan kemampuan aparatur dan pelaksanaan sistem Banking sesegera mungkin, disamping memudahkan wajib pajak juga menjadi pintu masuk bagi sumber penerimaan PAD dari BBNKB.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2003, *Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor, 63/KEP/M.PAN/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Pedoman Umum Pelayanan Publik*, Jakarta, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara RI.
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta, PSKK-UGM.
- Gibson, L, James, John, M, Ivancevich dan James H, Jr, Donnelly; Jorban Wahid (Pen), 2001, *Organisasi : Teori dan Tingkah Laku*, Jakarta : Bumi Aksara,
- Handoko, T, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE.
- Hersey, Paul dan Ken, Blanchardm, Agus Dharma (Pen), 2003, Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Jakarta: Erlangga,**
- Komorotomo, Wahyudi. 2005. *Akuntabilitas Birokrasi Publik Sketsa Pada Masa Transisi*. Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar.
- LAN, 2003, *Penyusunan Standar Pelayanan Publik*, Lembaga Administrasi Negara.
- Luthans, Fred, 2002, *Organization Behavior*, Mc, Graw-Hill, Tokyo
- Osborne, David dan Ted Gaebler. 2000. *Mewirauahakan Birokrasi (Reinventing Government) : Mentrasformasi Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik*. Edisi Terjemahan. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Rasyid, M, Ryaas, 1997, *Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru*, Jakarta : PT, Yasrif Watampone,
- Sedarmayanti,,2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung; Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. 2000. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Simamora, Hendri, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, STIE YKPN.
- Siagian, Sondang P. 2000. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara
- Susanto, Agus. 2005. *Manajemen Pelayanan Publik*. Makalah. Publikasi Internet: <http://www.ombudsman.or.id/pdf/SO2.pdf>
- Steers, Richard M; Magdalen (Pen), 1985, *Efektivitas Organisasi, Seri Manajemen No, 147*, Jakarta : PT, Erlangga
- Supriatna, Tjahya, 1997, *Administrasi Birokrasi dan Pelayanan Publik*, Jakarta : Nimas Mutima
- Tangkilisan, Hesel Nogi S. Drs. M.Si. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta, Grasindo.
- Thoah Miftah. 2000. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada
- Tjiptono, Fandy , 2001, *Manajemen Jasa*, Yogyakarta : Andi Offset
- Tjokrowinoto, Moeljarto 2000, *Pembangunan Dilema dan Tantangan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Wahab, Solichin Abdullah, 2001. *Kapitalisme Birokrasi*. LKIS, Yogyakarta.