

## **Efektivitas Penyelesaian Keberatan Retribusi Kebersihan di Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado**

Fyfiannie Ismayanti  
V.V. Rantung

***Abstract:** This research aims at examining the effectiveness of settling the objection of waste retribution which is based on the time accomplished, coordination within relevant technical institutions and the capability of human resources at Local Revenue Office of Manado City. This study used qualitative research and the data were collected through interviews, direct observing and documentation. The informants were obtained based on the consideration of the researcher, i.e. they are deemed able to provide objectives and accurate information in accordance with the research problem. The informants from the civil servants of the Local Revenue Office of Manado City were 3 persons and 5 persons from the compulsory of cleanliness retribution so the total number of all informants was 8 persons. The results of this study show that those involved in a compulsory retribution were generally satisfied with the service but they did not feel satisfied with the follow-up of results of the report's objection. Thus it is suggested that in order to improve the performance of employees required upgrading the capacity in terms of employees' active participation in education and functional training on local taxes and retribution, the working motivation of employees and compensation.*

***Keywords:** effectiveness of settling the objection, waste retribution*

Secara umum pajak adalah pungutan dari masyarakat oleh negara (pemerintah) berdasarkan undang-undang yang bersifat dapat dipaksakan dan terutang oleh yang wajib membayarnya dengan tidak mendapat prestasi kembali (kontra prestasi/balas jasa) secara langsung, yang hasilnya digunakan untuk membiayai pengeluaran negara dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Hal ini menunjukkan bahwa pajak adalah pembayaran wajib yang dikenakan berdasarkan undang-undang yang tidak dapat dihindari bagi yang berkewajiban dan bagi mereka yang tidak mau membayar pajak dapat dilakukan paksaan.

Dalam Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa sumber pendapatan asli daerah terdiri dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Pengelolaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah diatur dengan Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta peraturan pelaksanaan lainnya termasuk Peraturan Daerah.

---

*Fyfiannie Ismayanti adalah mahasiswa Prodi PSP Pascasarjana Unsrat  
V.V. Rantung adalah dosen Prodi PSP Pascasarjana Unsrat*

Penerimaan daerah perlu terus diupayakan adanya peningkatan untuk Pendapatan Asli Daerah dengan menggali sumber-sumber dana yang ada guna penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat yang semakin meningkat, sehingga upaya perbaikan sangat diperlukan terutama dibidang pengelolaan keuangan daerah. Pendapatan asli daerah merupakan sumber pendapatan murni yang terdiri dari hasil pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan daerah yang sah, mempunyai peranan penting dalam keuangan daerah yang merupakan salah satu tolok ukur di dalam pelaksanaan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab secara proporsional.

Diantara berbagai jenis penerimaan daerah yang menjadi sumber daya sepenuhnya adalah dari Pendapatan Asli Daerah. Upaya peningkatan penerimaan dari Pendapatan Asli Daerah perlu mendapat perhatian yang serius dari pemerintah daerah baik dengan cara intensifikasi maupun dengan cara ekstensifikasi dengan maksud agar daerah tidak terlalu menggantungkan harapan pada pemerintah tingkat atas tetapi harus mampu mandiri sesuai cita-cita otonomi yang nyata dan bertanggung jawab. Suatu daerah akan menjadi semakin kreatif ketika semakin mampu menciptakan jenis retribusi. Daerah yang semakin maju cenderung menghasilkan jenis retribusi yang semakin besar karena tuntutan masyarakat akan ketersediaan layanan pemerintah. Falsafah retribusi adalah harus tersedia jasa layanan yang dapat dinikmati wajib retribusi secara langsung. Falsafah ini pula yang cenderung mendorong pemerintah untuk lebih mengutamakan berbagai pungutan daerah dalam bentuk retribusi dari pada berbentuk pajak. Alasannya karena pajak bagi suatu daerah menjadi seperti seorang peminta-minta, karena tidak ada jasa secara langsung yang diberikan.

Dinas Pendapatan Kota Manado sebagai satuan kerja perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan peraturan daerah kota Manado nomor 4 tahun 2008 tentang rincian tugas dan fungsi dinas daerah kota Manado serta peraturan walikota Manado nomor 8 tahun 2009 tentang rincian tugas dan fungsi dinas pendapatan kota Manado, yang diberikan kewenangan untuk mengemban tugas di bidang pendapatan, sebagaimana diatur dalam undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah, bahwa pemerintah daerah mempunyai hak mengelola pendapatan daerah guna pembiayaan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Tugas Dinas Pendapatan Kota Manado yakni menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan di bidang pendapatan dan melaksanakan fungsi: 1) pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang pendapatan, 2) pembinaan dan koordinasi pelaksanaan tugas serta pelayanan administrasi 3) pelaksanaan pengembangan potensi pendapatan daerah serta pendidikan dan pelatihan tertentu dalam rangka mendukung kebijakan di bidang urusan pendapatan dan otonomi daerah, 4) pelaksanaan pengawasan melekat dan pengawasan fungsional dan 5) pelaksanaan tugas dan fungsi lain yang diberikan atasan sesuai ruang lingkup bidang pendapatan.

Satuan perangkat kerja daerah Dispenda dipercayakan oleh pemerintah kota Manado untuk mengelola pendapatan daerah. Sumber pendapatan dimaksud yaitu dari pajak daerah dan retribusi daerah sebagai berikut: 1) pajak hotel, 2) pajak restoran 3) pajak hiburan, 4) pajak reklame, 5) pajak parkir, 6) pajak

penggalian dan pengolahan bahan galian golongan C, 7) bea perolehan hak atas tanah dan bangunan dan 8) retribusi pelayanan persampahan/kebersihan.

Berdasarkan Perda Nomor 3 Tahun 2011 tentang Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan dengan subyek retribusi adalah orang pribadi atau badan yang mendapatkan pelayanan persampahan/kebersihan dari pemerintah kota Manado. Berdasarkan target dan realisasi khususnya pada jenis penerimaan retribusi kebersihan dari 44,12% tahun 2010 hanya terjadi sedikit kenaikan pada penerimaan tahun 2011 yakni 45,49%. Salah satu bidang yang membawahi bidang pajak dan retribusi pelayanan persampahan/kebersihan adalah seksi keberatan dan sengketa pajak. Penyelesaian keberatan retribusi kebersihan oleh dinas pendapatan daerah kota Manado sangat tergantung dari efektivitas pengelolaannya. Potensi pegawai dalam melaksanakan tugasnya tentu bermuara pada efektivitas dan efisiensi. Efektivitas sangat diperlukan agar pengelolaan retribusi kebersihan dalam target dan realisasi sesuai dengan yang diharapkan dalam mewujudkan visi dan misi instansi ini.

Berdasarkan pengamatan, ternyata sumber daya manusia yang ada di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado terdiri dari berbagai latar belakang disiplin ilmu, sehingga efektivitas pengelolaannya berkaitan dengan sumber daya aparat yang mengelolanya maupun koordinasi dari instansi terkait.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Moleong, 1995). Jenis data sebagaimana dikemukakan Sugiono (2002) ialah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar.

Dalam penelitian kualitatif menurut Moleong (1995) bahwa penentuan jumlah informan tidak ada ukuran mutlak. Informan dipilih dengan tujuan mendeskripsikan suatu gejala atau masalah tertentu berdasarkan pertimbangan tertentu sehingga disebut sampel bertujuan (*purposive sampling*). Jumlah informan 10 orang terdiri dari 5 informan pegawai Dispenda kota Manado yang menangani bagian retribusi kebersihan dan 5 informan berasal dari wajib retribusi kebersihan yang melakukan keberatan atas tagihan.

Penelitian ini difokuskan pada efektivitas penyelesaian keberatan retribusi kebersihan di Dispenda Kota Manado menyangkut kemampuan untuk merealisasikan tujuan organisasi dengan indikator mutu pekerjaan, tepat waktu, ada tidaknya penyimpangan prinsip sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan tiga cara: (1) Wawancara; merupakan metode penjangkaran aktif yang proses pengumpulan datanya dilakukan dengan tanya jawab secara lisan dan mendalam. (2) Observasi; merupakan kegiatan pengamatan fenomena yang secara langsung berhubungan dengan sasaran yang diamati, (3) Dokumentasi; merupakan data sekunder yang diperoleh dari Kantor Dispenda Kota Manado, perpustakaan, dan sumber lainnya (Moleong, 1995).

Data yang terkumpul dianalisis dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Mengedit data penelitian di lapangan, (2) Melakukan reduksi data dengan membuat abstraksi dalam suatu rangkuman data. (3) Mengkategorikan satuan-

satuan yang menyangkut sumber, jenis responden, serta memilah-milah menjadi kategori tertentu. (4) Penafsiran data, dan (5) Mengambil kesimpulan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **A. Rangkuman Hasil Wawancara**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dari wajib pajak retribusi kebersihan dan pegawai di dinas pendapatan daerah kota Manado, tentang penyelesaian keberatan retribusi pajak, maka dapatlah dirangkum sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan wajib pajak retribusi, umumnya merasa puas dengan pelayanan namun tidak merasa puas dengan tindak lanjut dari hasil laporan keberatan. Waktu tunggu yang lama selama 2 minggu disebabkan karena koordinasi dengan instansi teknis terkait yang agak lambat. Sesuai pemberitahuan bahwa penyelesaian berlangsung selama 2 hari, namun pada penyelesaiannya berlangsung lebih dari 5 hari bahkan ada yang 2 minggu.
2. Koordinasi antar instansi terkait masih kurang. Hal ini disebabkan karena harus menunggu dari kepala seksi kemudian kepala bidang lalu diteruskan ke Kepala Dinas. Dari sini masih menunggu koordinasi dengan instansi terkait dalam hal ini Dinas Kebersihan dan Pertamanan. Menurut petugas di kantor Dispenda kota Manado, bahwa kendala dalam penyelesaian keberatan dari pihak wajib retribusi yang menyampaikan keberatan, namun dari pihak informan wajib retribusi menyatakan bahwa kendala yang ditemui berasal dari kurang koordinasi dengan instansi teknis yang terkait.
3. Kemampuan sumber daya aparatur rata-rata relatif belum memadai, dimana tidak semua pegawai yang terlibat dalam penyelesaian keberatan retribusi kebersihan menguasai perda tentang retribusi, sehingga dalam pelaksanaan mengalami hambatan karena koordinasi sangat kurang dengan instansi terkait karena harus menunggu proses yang berlangsung lama.

### **B. Pembahasan**

#### **1. Waktu penyelesaian**

Alur penyelesaian keberatan dari wajib retribusi jika menyampaikan keberatan, dimulai dari wajib pajak retribusi mengisi formulir isian yang sudah tersedia, kemudian dimasukkan ke seksi keberatan. Dari seksi keberatan mengadakan pemeriksaan/kunjungan lapangan untuk memeriksa apakah sesuai dengan keberatan yang diajukan. Kemudian seksi ini membuat kajian tentang hasil tugas turun lapangan/pemeriksaan. Dari seksi ini kemudian dilaporkan ke kepala bidang untuk dilanjutkan ke kepala dinas dan selanjutnya menunggu hasil apakah keberatan diterima atau ditolak (disetujui atau di tolak).

Alur dari rangkaian proses ini memakan waktu yang lama karena harus menjalani beberapa tahap sampai ke kepala dinas. Jika kepala dinas tidak berada di tempat berarti harus menunggu. Dari segi waktu, ketentuan dari pihak Dispenda menyatakan paling lambat berlangsung 2 hari, namun kenyataan yang dialami beberapa informan berlangsung paling cepat 5 hari bahkan ada yang 2 minggu. Hal tersebut menggambarkan bahwa pengelolaan keberatan belum efektif.

Menurut Putra (1998), efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa baik atau seberapa jauh sasaran (kuantitasi, kualitas, waktu) telah

tercapai. Handayani (2002). Mengemukakan bahwa efektivitas kerja harus diletakkan dalam konteks yang tepat, yaitu memperhatikan pula pencapaian sasaran misi yang diemban dari organisasi yang bersangkutan. Selanjutnya Siagian (2004), mengemukakan bahwa efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Wahjosumidjo (2000) berpendapat bahwa efektivitas merupakan suatu tindakan yang menghasilkan alternatif yang kreatif.

Pada umumnya informan menginginkan jika permohonan penyelesaian keberatan mereka tidak berlangsung lama, segera ditindaklanjuti sehingga mereka langsung melunasi apa yang menjadi kewajiban mereka. Waktu pengurusan tidak berbelit-belit sehingga penyelesaian keberatan mereka tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan yakni selambat-lambatnya 2 hari.

Keberatan yang disampaikan para wajib retribusi didasarkan pada berbagai alasan yaitu: 1) berkurangnya pendapatan sehingga untuk penyetoran retribusi kebersihan dirasakan sangat memberatkan, 2) faktor kelalaian yang menyebabkan tunggakan pajak terakumulasi menjadi banyak, 3) wajib retribusi menyampaikan keberatan karena merasa tarif retribusi terlalu tinggi, dan 4) terjadi tagihan ganda. Keluhan-keluhan ini dapat disampaikan kepada Dispenda kota Manado lewat permohonan keberatan. Jika penyelesaian keberatan atas retribusi kebersihan di tangani dengan baik dan wajib retribusi puas dengan pelayanan yang dianggap efektif dalam penyelesaiannya, maka penerimaan akan meningkat sesuai target yang ditetapkan.

Visi dari Dinas Pendapatan Kota Manado yaitu: “Modernisasi dalam pengelolaan Pendapatan Asli Daerah”. Hal ini merupakan keinginan dan komitmen dari semua jajaran organisasi dinas yang memiliki tekad, niat dan obsesi bersama untuk mencapainya. Misi Dinas Pendapatan Kota Manado dalam mewujudkan visi tersebut, yakni:

- a. Meningkatkan penerimaan pendapatan daerah sebagai sumber pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.
- b. Meningkatkan kualitas pelayanan dan pengelolaan pendapatan
- c. Meningkatkan kinerja sumber daya aparatur dan organisasi
- d. Meningkatkan kesadaran masyarakat untuk memenuhi kewajibannya sebagai wajib pajak kepada daerah
- e. Meningkatkan koordinasi dan pengendalian operasional.

Visi, misi dan tujuan Dinas Pendapatan Kota Manado akan tercapai jika tingkat kesadaran wajib pajak dan wajib retribusi meningkat sehingga pajak dan retribusi bukan lagi merupakan suatu beban tetapi menjadi tanggungjawab seluruh lapisan masyarakat guna membiayai pemerintahan dan pembangunan di kota Manado. Di samping itu Dinas Pendapatan harus memberikan pelayanan prima yang transparan dan pasti sehingga tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan dan aparatur pengelola pajak dan retribusi semakin meningkat. Untuk itu instansi ini harus terus mengupayakan peningkatan sumber daya aparaturnya dalam pengelolaan penerimaan daerah.

## 2. Koordinasi dengan instansi terkait

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak informan wajib retribusi menyatakan bahwa kendala yang ditemui berasal dari kurang koordinasi dengan instansi teknis yang terkait. Wajib retribusi harus menunggu keputusan yang

didahului oleh kepala seksi diteruskan ke kepala bidang dan diteruskan ke kepala dinas. Dari kepala dinas menunggu koordinasi dengan dinas terkait dalam hal ini Dinas Kebersihan dan Pertamanan.

Menurut Steers (1985) batas uji yang sebenarnya untuk manajemen yang baik ialah kemampuan mengorganisasikan dan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia. Bagaimana suatu organisasi menyusun orang-orang untuk menyelesaikan pekerjaan meliputi faktor-faktor luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan unit kerja, dan interaksi antar-pribadi. Dengan demikian koordinasi mutlak diperlukan supaya semua tugas pekerjaan berjalan efektif.

Gie (2002) menyatakan bahwa koordinasi sebagai suatu pengertian di mana terkandung aspek-aspek tidak terjadinya kekacauan, percekocokkan, perkembaran atau kekosongan kerja, sebagai akibat dari pekerjaan menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya dalam suatu kerja sama yang diarahkan kepada pencapaian tujuan tertentu. Menurut Hasibuan (2002), koordinasi tidak dapat diperintahkan, dipaksakan, tetapi adalah lebih baik dengan cara permintaan, permohonan kepada pegawai karena dengan cara ini akan lebih diresapi, ditaati oleh para pegawai serta mereka merasa dihargai. Menurut Westra (1983) koordinasi itu mutlak perlu dalam suatu organisasi atau usaha kerjasama, karena adanya perbedaan-perbedaan (satuan, pekerjaan, orang atau pejabat, dan sebagainya).

Kurangnya koordinasi dalam suatu organisasi akan nampak dari gejala-gejala seperti: (1) petugas atau pejabat masing-masing satuan organisasi berselisih paham menurut wewenang atau bidang kerja (2) Terdapat saling pelemparan tanggungjawab karena masing-masing merasa bahwa sesuatu wewenang atau bidang kerja tidak termasuk dalam lingkungannya, (3) Gejala lain nampak pada adanya suatu keputusan yang ternyata dibuat dengan kurang sempurna karena tidak terhimpun secara lengkap segenap keterangan pada satuan organisasi yang bersangkutan, dan (5) tumbuhnya banyak badan khusus atau satuan organisasi, seperti komisi, panitia, tim, satgas dan lain sebagainya yang masing-masing berdiri sendiri untuk menyelesaikan tugas yang sebetulnya telah dapat dicakup atau dimasukkan ke dalam susunan organisasi yang sudah ada.

Menurut Buluran (2002), apabila koordinasi berjalan dengan baik maka manfaat yang akan diperoleh: a). menjamin kesatuan sikap dan tindakan, b). menghindari sikap isolasi antar unit maupun para pejabat, c) menghindari pertentangan antar unit dan para pejabat, d) menghindari kemungkinan saling melempar tanggungjawab, e) persoalan dapat dipecahkan dengan mudah, f) meningkatkan perasaan saling dihargai, g) rasa kebersamaan dan saling membantu, h) menciptakan suatu kekuatan yang besar yang mampu mengatasi berbagai tantangan pembangunan membawa organisasi mencapai tujuan

### 3. Kemampuan Sumber Daya Aparatur

Keberhasilan Dinas pendapatan kota Manado dalam mencapai target maupun kinerja tentunya harus didukung oleh kesadaran para wajib pajak dan wajib retribusi dalam melaksanakan kewajibannya sebagai warga Negara yang baik dengan taat membayar pajak serta retribusi, selain itu didukung pula oleh kesungguhan aparat pengelola pajak dan retribusi daerah dalam menjaring para penunggak pajak serta koordinasi dari instansi teknis dan aparat terkait. Dengan

demikian potensi pegawai dalam melaksanakan tugasnya tentu bermuara pada efektivitas dan efisiensi. Efektivitas sangat diperlukan agar pengelolaan penerimaan dari pajak dan retribusi daerah sesuai rencana.

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan dalam wawancara bahwa belum efektifnya pengurusan penyelesaian keberatan disebabkan karena menurut informan bahwa hal ini terletak pada kualitas sumber daya aparatur yang masih belum memadai. Koordinasi lintas sektoral antara instansi teknis terkait belum sepenuhnya berjalan dengan baik karena memakan waktu yang lama dalam pengurusannya, karena aparat yang belum memahami dan belum tanggap dalam penyelesaian keberatan wajib retribusi. Kemampuan aparat yang masih kurang dalam menindaklanjuti keberatan wajib retribusi, menyebabkan wajib retribusi kurang puas dengan pelayanan yang diberikan.

Boyatzis (1982) menyebutkan ada dua macam kemampuan yaitu kemampuan batas (*threshold competencies*) dan kemampuan efektif atau superior. Pengertian kemampuan kerja yang dipergunakan sebagai dasar dalam penelitian ini menurut Armstrong (1995) yaitu kemampuan sebagai karakter mendasar seseorang yang menyebabkan sanggup menunjukkan kinerja yang efektif atau superior di dalam suatu pekerjaan. Karakter yang mendasar ini dikenali dari perilaku yang timbul, misalnya seseorang yang luwes (*flexible*); berorientasi hasil (*achievement orientation*); berorientasi pelanggan (*customer orientation*); kerjasama (*team work*) dan sebagainya.

Armstrong (1995) mengelompokkan kedalam enam kelompok besar yaitu: kelompok hasil (*achievement cluster*), kelompok pelayanan (*service cluster*), kelompok pengaruh (*influence cluster*), kelompok manajerial (*manager cluster*), kelompok efektivitas personal (*personal effectiveness*). Variabel kemampuan yang digunakan adalah sub variabel orientasi hasil, orientasi pelayanan, pengaruh dan dampak, kerjasama, mencari informasi dan keluwesan.

Semua organisasi baik organisasi lembaga publik maupun organisasi perusahaan bisnis memiliki ciri-ciri organisasi yang sama yaitu bentuk kerjasama manusia untuk mencapai tujuan tertentu, terdiri atas unsur-unsur individu, kelompok dan struktur organisasi. Dari unsur manusianya baik pimpinan, manajer maupun staf pegawai, karyawan atau aparatur, semuanya diperlukan persyaratan adanya kemampuan kerja (*abilities, capabilities, skills*) untuk kinerja (*performance*) bidang-bidang tugas yang dipercayakan.

Menurut Robbins (1996), kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya, dinyatakan bahwa totalitas kemampuan dari seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yakni kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan bakat-bakat sejenis itu.

Kemampuan intelektual sangat berperan pada pekerjaan-pekerjaan rumit. Setiap jabatan pekerjaan menuntut kemampuan intelektual yang berbeda dan setiap orang berbeda dalam kemampuan intelektual. Pekerjaan yang makin banyak menuntut pemrosesan informasi semakin banyak sehingga memerlukan kecerdasan umum dan kemampuan verbal untuk melakukan pekerjaan itu dengan baik. Pada pekerjaan-pekerjaan tertentu, IQ tinggi sangat diperlukan, tetapi pada pekerjaan tertentu IQ bukanlah sebagai prasyarat.

Robbins (1996) mengemukakan tujuh dimensi yang sering dipakai dalam menyusun kemampuan intelektual, yaitu: kemahiran berhitung, pemahaman verbal (komprehensif), kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, dan ingatan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada tahap dasar, kemampuan intelektual seseorang sangat ditentukan oleh tingkat pendidikan formal orang tersebut, sedangkan pada tahap pengembangan kecerdasan umum dan kemampuan verbal yang sangat menentukan keberhasilan pekerjaan seseorang diperlukan ketrampilan melaksanakan tugas pekerjaan. Kecerdasan umum dan kemampuan verbal seseorang tidak didapatkan pada pendidikan formal, tetapi melalui pendidikan non formal seperti pelatihan, penataran dan sebagainya.

Stoner dan Wankel (1996) mengemukakan konsep kemampuan yang dibagi atas ketrampilan manajerial, ketrampilan sosial dan ketrampilan teknis. Dalam kepustakaan manajemen yang baku seperti Terry (1970) membagi kemampuan atas tiga jenis kecakapan yaitu kecakapan teknis, kecakapan kemanusiaan, dan kecakapan konsepsional.

Menurut Hasibuan (1995) setiap karyawan dalam suatu organisasi dituntut agar dapat bekerja efisien, efektif, dengan kuantitas dan kualitas kerja yang baik. Pimpinan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja, oleh karena itu perlu dikembangkan ke dalam kemampuan nyata untuk dapat mengerjakan pekerjaannya. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat lebih efisien, efektif, pemborosan-pemborosan dapat berkurang, hasil kerjanya lebih baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka beberapa kesimpulan didapatkan sebagai berikut:

1. Efektivitas penyelesaian keberatan retribusi kebersihan di Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado belum sepenuhnya dikatakan efektif. Waktu penyelesaian yang dilaksanakan dalam merespons keberatan melebihi waktu yang ditetapkan instansi ini membuat wajib retribusi kebersihan tidak puas dengan pelayanan yang diberikan.
2. Koordinasi antar instansi terkait masih kurang. Hal ini disebabkan karena harus menunggu dari kepala seksi kemudian kepala bidang lalu diteruskan ke kepala dinas. Kepala dinas masih menunggu koordinasi dengan instansi terkait dalam hal ini Dinas Kebersihan dan Pertamanan. Dengan demikian penyelesaian keberatan retribusi kebersihan kurang efektif.
3. Kemampuan sumber daya manusia dalam hal ini aparatur yang menangani penyelesaian keberatan retribusi kebersihan relatif belum memadai, tidak semua pegawai menguasai perda tentang retribusi, sehingga pada saat penyelesaian yang menjadi kendala yakni karena kurang koordinasi dengan instansi terkait.

### **B. Saran**

Dari kesimpulan yang telah diuraikan maka dapat dirumuskan beberapa saran sebagai berikut:

1. Penyelesaian keberatan retribusi kebersihan harus memperhatikan waktu yang efektif dan efisien yang sesuai dengan yang ditetapkan sehingga wajib retribusi merasa puas dengan keberatan yang diajukan. Waktu penyelesaian yang terlalu lama akan membuat wajib retribusi kebersihan tidak melaksanakan kewajibannya.
2. Menggalang koordinasi yang baik dan seoptimal mungkin dengan instansi maupun aparat terkait, antara bagian-bagian maupun antar bidang baik secara vertikal maupun horizontal di instansi ini. Hal ini membawa suatu implikasi yang berfokus pada upaya-upaya peningkatan kinerja, yang berawal pada kegiatan-kegiatan yang bersifat memberikan koordinasi pada pegawai.
3. Meningkatkan sumber daya aparatur melalui pelatihan-pelatihan teknis pengelolaan pajak daerah serta diklat-diklat lainnya yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M., 1988. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Gramedia, Jakarta.
- Buluran, John Abdullah. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia di Propinsi Maluku Utara*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent Manager a Model for Effective Performance*. John Willey and Sons Inc, United State of America.
- Gie, T. L. 2002. *Analisis Administrasi dan Manajemen*. Gramedia. Jakarta.
- Handyaningrat, S. 2002. *Pengantar Suatu Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Gunung Agung. Jakarta.
- Hasibuan, M. S. P. 1995. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. CV Haji Masagung. Jakarta.
- Hasibuan, M. S. P. 2002. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. CV Haji Putra, S. 1998. *Membina Sikap Mental Wirausaha*. Gunung Jati. Jakarta.
- Moleong, L., 1995. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya : Bandung.
- Robbins, S. P. 1996. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Prenhallindo, Jakarta.
- Siagian, S.P. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Cetakan Keenam. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Steers, Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Diterjemahkan oleh Magdalena Jamin. Erlangga. Jakarta.
- Stoner, J. A and Wankel. 1996. *Management*. New York, USA: Prentice Hall, Inc.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Terry, G.R. 1970. *Principles of Management*. R.D.Irwin Inc, New York.
- Wahjosumidjo. 2000. *Teori Kepemimpinan dan Dasar-Dasar Manajemen*. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Westra, P. 1983. *Manajemen Pembangunan Daerah*. Ghalia Indonesia. Jakarta.