

**ARTIKEL**  
**ANALISIS COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM RANGKA OPTIMALISASI**  
**PENERIMAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN DI KOTA BANDUNG**

**Oleh :**  
**ANTHONY DAULAY**  
**NPM : 218010008**



**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS PASUNDAN**  
**BANDUNG**  
**2024**

## ABSTRAK

Dalam proses pembayaran dan penyetoran Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung, tanggal jatuh tempo pembayaran dan penyetoran pajak yang terutang ditentukan paling lama enam bulan sejak tanggal diterimanya SPPT oleh wajib pajak. Pada faktanya selalu ada wajib pajak yang karena suatu alasan tidak dapat membayar. Akibat wajib pajak tidak dapat membayar kewajibannya maka terjadilah tunggakan (piutang) pajak. Dibutuhkan upaya dalam rangka pencairan tunggakan pajak yang terutang, sehingga tercapai pelunasan tunggakan pajak yang semestinya untuk meningkatkan penerimaan pajak. Salah satu upaya yang dilakukan Bapenda Kota Bandung adalah dengan menerapkan Metode Tata Kelola Kolaboratif atau Collaborative Governance. Prinsip Collaborative Governance merupakan suatu konsep alternatif penyelenggaraan pemerintahan yang memerlukan kerjasama antar sektor terkait dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang kompleks. Berdasarkan hal tersebut penulis melakukan penelitian atas proses kolaborasi yang dilakukan Bapenda Kota Bandung dengan membentuk Tim Penertiban Pajak Daerah Kota Bandung berdasarkan Surat Keputusan Walikota Bandung guna mengoptimalkan penagihan tunggakan Pajak Bumi dan Bangunan. Metode penelitian yang digunakan deskriptif analisis dengan jenis penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Collaborative Governance yang dilakukan oleh Bapenda Kota Bandung dalam rangka optimalisasi peningkatan penerimaan Pajak Bumi Dan Bangunan belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan proses kolaborasi belum terstruktur dengan baik serta dan belum memiliki time line yang jelas serta terbatasnya jumlah Sumber Daya Manusia.

**Kata Kunci :** Collaborative Governance, Optimalisasi Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan

## ABSTRACT

In the process of paying and depositing Land and Building Tax in the City of Bandung, the due date for payment and deposit of the tax owed is determined no later than six months from the date the taxpayer receives the SPPT. There are always taxpayers who for some reason cannot pay. As a result of taxpayers not being able to pay their obligations, tax arrears (receivables) occur. Efforts are needed to disburse outstanding tax arrears so that proper repayment of tax arrears is achieved to increase tax revenues. One of the efforts made by the Bandung City Bapenda is to implement the Collaborative Governance Method. The principle of Collaborative Governance is an alternative concept of government administration that requires cooperation between related sectors in resolving complex problems. Based on this, the author conducted research on the collaboration process carried out by the Bandung City Bapenda by forming the Bandung City Regional Tax Control Team based on the Decree of the Mayor of Bandung to optimize the collection of land and building tax arrears. The research method used is descriptive analysis with a qualitative research type. The results of the research show that the Collaborative Governance carried out by the Bandung City Bapenda in the context of optimizing the increase in Land and Building Tax revenue has not been completely successful. This is because the collaboration process is not well structured and does not have a clear timeline and the number of human resources is limited.

**Keywords:** Collaborative Governance, Optimization of Land and Building Tax Revenue

## RINGKESAN

Dina prosés mayar jeung neundeun Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung, tanggal mayar paling telat jeung neundeun pajeg terhutang ditangukeun paling lila genep bulan ti tanggal ditarimana SPPT ku wajib pajak. Pada faktanya selalu ada wajib pajak yang karena suatu alasan tidak dapat membayar. Akibat wajib pajak tidak dapat membayar kewajibannya maka terjadilah tunggakan

(piutang) pajak. Nyatana sok aya wajib pajak anu kusabab sababaraha alesan henteu tiasa mayar. Balukarna wajib pajak teu bisa mayar kawajibana lajeng tunggakan (piutang) pajeg. Upaya anu diperlukeun supados pencairan tunggakan pajeg anu ngahutang, ku kituna pikeun ngahontal pangmayaran ditangtoskeun tina tunggakan pajeg guna ngaronjatkeun panarimaan pajeg. Salah sahiji usaha nu dilakukeun Bapenda Kota Bandung nyaéta ngalaksanakeun Méthode Tata Kelola Kolaboratif atawa Collaborative Governance. Prinsipna Collaborative Governance mangrupa konsép alternatif administrasi pamaréntahan anu merlukeun gawé babarengan antara séktor patali dina ngarengsekeun masalah anu kompléks. Dumasar kana éta, panulis ngayakeun panalungtikan ngeunaan prosés gawé bareng anu dilaksanakeun ku Bapenda Kota Bandung ku cara ngabentuk Tim Penertiban Pajak Daerah Kota Bandung dumasar kana Surat Kaputusan Walikota Bandung pikeun ngaoptimalkeun tagihan tunggakan Pajak Bumi dan Bangunan. Méthode panalungtikan anu digunakeun derkritif analisis jenis panalungtikan kualitatif. Hasil panalungtikan némbongkeun yén Collaborative Governace anu dilaksanakeun ku Kota Bapenda Kota Bandung dina raraga ngaoptimalkeun kanaékan panarimaan Pajak Bumi dan Bangunan teu sapinuhna jalan. Ieu kusabab prosés kolaborasi henteu terstruktur saé sareng henteu gaduh garis waktos anu jelas sareng kawates jumlah terbatas Sumber Daya Manusia.

**Kecap Konci:** Collaborative Governance, Optimalisasi Penerimaan Pajak Bumi jeung Bangunan.

## PENDAHULUAN

Agenda Reformasi Nasional yang dicanangkan oleh Pemerintah Pusat adalah adanya penyerahan urusan pusat kepada Daerah, yaitu Desentralisasi berupa penyerahan Otonomi Daerah. Kehendak reformasi dalam kehidupan politik nasional nampaknya sebuah kebutuhan yang tidak dapat dihindari oleh siapapun dalam kondisi masyarakat yang sedang mengalami sebuah euphoria terhadap perubahan.

Bentuk manifesto politik dalam reformasi tersebut salah satunya diwujudkan dengan adanya Otonomi Daerah melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah yang saat ini telah diganti dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Selain itu untuk mewujudkan pemerataan pendapatan di daerah, lahir pula Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Dengan berlakunya Undang-Undang tersebut maka penyelenggaraan pemerintahan menjadi kewenangan penuh daerah Kabupaten atau Kota. Dengan cara pandang baru itu, sebuah paradigma baru telah diperkenalkan, yakni melalui Undang-Undang Pemerintahan Daerah yang menganut sistem otonomi yang luas, nyata dan bertanggungjawab. Dengan sistem ini Pemerintah Daerah berwenang untuk melakukan apa saja yang menyangkut penyelenggaraan pemerintahan, setiap Pemerintah Daerah berhak dan bertanggungjawab melaksanakan pembangunan secara proporsional dengan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia disegala bidang demi mewujudkan pembangunan daerah serta memenuhi segala kebutuhan masyarakat dalam rangka mensejahterakan masyarakat itu sendiri.

Adapun sumber-sumber Pendapatan Daerah telah diatur secara normatif dalam Undang-Undang Pemerintahan Daerah, yaitu :

1. Pendapatan Asli Daerah (PAD), yang terdiri dari : Pajak Daerah; Retribusi Daerah; Hasil Perusahaan Milik Daerah; serta Lain-Lain PAD yang Sah.
2. Dana Perimbangan atau Dana Transfer dari Pemerintah Pusat, meliputi : Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Aloksi Khusus (DAK), Dana Bagi Hasil Pajak; dan Dana Bagi Hasil Sumber Daya Alam.
3. Lain-Lain Pendapatan Daerah Yang Sah, yaitu terdiri atas : Pendapatan Hibah atau sumbangan dari Pemerintah atau pihak ketiga yang sifatnya tidak mengikat; Bagi Hasil Pajhak Provinsi; Dana Penyesuaian; Dana Bagi Hasil Pajak Provinsi serta Bantuan Keuangan.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah selain dalam rangka memperkuat struktur keuangan daerah, secara pilosofi Undang-Undang ini dibuat dalam rangka

mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, karena salah satu tujuan otonomi daerah adalah untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka mempercepat kesejahteraan masyarakat.

Sumber-sumber PAD berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah antara lain, Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan, serta lain-lain PAD yang sah. Peningkatan PAD akan tercapai apabila sumber yang mempengaruhinya mengalami peningkatan. Salah satu sumber penerimaan daerah yang memiliki peran penting dalam meningkatkan PAD adalah Pajak Daerah.

Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung sepertinya belum melakukan kegiatan pengelolaan dan upaya pencairan piutang Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) secara optimal, hal itu dikarenakan jumlah piutang Pajak Bumi dan Bangunan dari tahun 2010 sampai tahun 2022 selalu mengalami peningkatan. Hal itu bisa dilihat dari perkembangan jumlah piutang Pajak Bumi dan Bangunan yang terjadi di Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung sebagai berikut.

**Tabel 1**  
**Piutang Pajak Bumi dan Bangunan Tahun 2010 – 2022**

<b>Tahun</b>	<b>Saldo Awal Tahun 2023</b>	<b>Pembayaran Tahun 2023</b>	<b>Saldo Akhir Tahun 2023</b>
2010	69.517.343.712	104.806.744	69.412.536.968
2011	71.870.890.155	134.610.162	71.736.279.993
2012	78.411.315.387	144.094.415	78.267.220.972
2013	61.866.600.715	242.778.140	61.623.822.575
2014	85.861.649.993	361.958.559	85.499.691.434
2015	99.498.494.467	485.693.414	99.012.801.053
2016	22.433.146.323	142.351.732	22.290.794.591
2017	35.320.945.427	247.607.301	35.073.338.126
2018	49.102.949.488	434.237.846	48.668.711.642
2019	56.053.921.130	611.684.418	55.442.236.712
2020	85.727.682.208	1.400.838.985	84.326.843.223
2021	104.447.009.447	2.659.614.789	101.787.394.658
2022	115.652.616.529	11.139.437.728	104.513.178.801
<b>Jumlah</b>	<b>935.764.564.981</b>	<b>18.109.714.233</b>	<b>917.654.850.748</b>

Sumber : Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung (telah diolah kembali), 2022

Jumlah piutang Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung yang mengalami peningkatan setiap tahunnya menyebabkan kegiatan pengelolaan piutang Pajak Bumi dan Bangunan dan upaya pencairan atau kegiatan penagihan piutang Pajak Bumi dan Bangunan harus menjadi perhatian khusus bagi Pemerintah Kota Bandung khususnya Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung selaku pihak yang menangani kegiatan perpajakan terkait Pajak Bumi dan Bangunan. Jika setiap tahunnya jumlah piutang Pajak Bumi dan Bangunan terus bertambah maka penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan tidak dapat maksimal dan hal itu dapat berdampak pada jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) K Kota Bandung.

Dalam rangka menunjang penyelenggaraan pemungutan pajak daerah di Kota Bandung telah ditetapkan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 06 Tahun 2016 tentang perubahan atas peraturan daerah Kota Bandung Nomor 20 Tahun 2011 tentang pajak daerah, dan untuk memastikan

dalam pelaksanaannya secara tertib dan terpadu maka perlu dilakukan kegiatan penertiban atas pelanggaran terhadap peraturan daerah, untuk itu Walikota Bandung mengeluarkan Keputusan Walikota Bandung Nomor: 973/Kep. 444-BPPD/2017 Tentang Tim Penertiban Pajak Daerah Kota Bandung. Dalam pelaksanaannya terdapat kendala yaitu belum optimalnya manajemen pengelolaan yaitu terkait dengan kualitas sumber daya manusia, sarana prasarana kantor, sistem teknologi informasi, sistem dan mekanisme kerja, serta motivasi, sikap dan perilaku yang mendukung terwujudnya good governance serta belum optimalnya pemetaan, pemeriksaan dan pengawasan terhadap objek pajak daerah, oleh sebab itu, sangat diperlukan adanya inovasi kebijakan yang diambil oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Inovasi kebijakan itu sendiri harus dimulai dari visi pemimpin yang kemudian dijadikan agenda kebijakan untuk dirumuskan sebagai kebijakan nyata yang secara formal diimplementasikan dan dilaksanakan (Sore dan Sobirin, 2017:185).

Menurut Mulgan and Albury (dalam Considine, Lewis & Alexander, 2009:6) menyatakan bahwa inovasi haruslah menjadi kegiatan inti dari sektor publik karena dengan adanya inovasi berarti meningkatkan kinerja dalam melayani masyarakat.

Salah satu inovasi kebijakan yang diambil oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung dalam hal optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan yaitu dengan melakukan Metode Tata Kelola Kolaboratif atau Collaborative Governance dengan pihak terkait contohnya Tim Penertiban Pajak Daerah Kota Bandung. Collaborative Governance merupakan suatu model yang dapat menyatukan para pemangku kepentingan umum dalam forum kolektif untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang bersifat konsensus. Dalam prosesnya, pemangku kepentingan harus duduk bersama dan mengambil keputusan sebagai sebuah kesepakatan bersama untuk dilaksanakan (Syaiful, 2018:41).

Berdasarkan observasi awal bahwa kolaborasi yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung belum menunjukkan hasil yang diharapkan terbukti dengan tidak tercapainya realisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kolaborasi harus berperan sebagai sebuah penyatuan apresiasi, dan/atau sumber daya material, seperti informasi, uang, tenaga kerja, dan lain-lain oleh dua/lebih stakeholders dianggap mampu untuk memecahkan seperangkat masalah yang tidak dapat dipecahkan secara individu. Sebagai terobosan baru dalam studi pengambilan kebijakan, teori kolaborasi pemerintah telah mampu membawa kemajuan pada proses dan pengambilan kebijakan yang tidak lagi sekedar mainstream yakni hanya dimaknai sebagai persoalan teknokratis semata, namun merupakan hasil interaksi serta dialog antar para pihak yang saling mempengaruhi dalam mewujudkan penyelenggaraan pelayanan publik.

Kemudian berbicara tentang manfaat kolaborasi, Lasker dkk., (2018) menyatakan bahwa kolaborasi dapat membuat pemikiran yang komprehensif, praktis dan transformatif. Secara khusus, pemikiran transformatif sangat penting karena dapat membuat orang mengubah cara mereka berpikir ketika mereka berinteraksi dengan para pemangku kepentingan lain yang memiliki tujuan dan budaya yang berbeda.

Menurut Ansell & Gash, model tata kelola kolaboratif atau collaborative governance sebagai mana dijelaskan dalam gambar dibawah ini memiliki empat variabel yang terdiri dari : 1). Starting Conditions 2). Institutional Design 3). Facilitative Leadership, 4). Collaborative Process. Variabel-variabel tersebut dapat dipisahkan menjadi variabel yang lebih rinci dimana variabel proses kolaborasi tersebut merupakan inti dari model collaborative governance dengan variabel starting conditions, institutional design, dan variabel leadership yang direpresentasikan sebagai salah satu faktor kritis dalam proses kolaboratif.

Prinsip Collaborative Governance merupakan suatu konsep alternatif penyelenggaraan pemerintahan yang memerlukan kerjasama antar sektor terkait dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang kompleks. Sehingga penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul "Analisis Collaborative Governance Dalam Rangka Optimalisasi Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung".

## **KAJIAN PUSTAKA**

### ***Collaborative Governance***

*Collaborative Governance* atau dikenal juga dengan Tata Kelola Kolaboratif merupakan perubahan dari government ke Governance. dimana perubahan ini lebih memfokuskan pada sisi administrasi publik sedangkan Government lebih mengarah pada Institusi pemerintah, berbeda dengan governance lebih menekankan pada keterlibatan kelompok diluar pemerintah dalam hal ini pemangku kepentingan dan masyarakat.(Sari dalam Oswar Mungkasa 2014:15).

Menurut Emerson dkk (2012:2), Collaborative Governance sebagai proses struktur dalam sebuah manajemen yang pengambilan keputusan kebijakan publik melibatkan beberapa aktor yang konstruktif dan bersal dari berbagai sektor baik itu pemerintah, swasta dan masyarakat untuk mencapai suatu tujuan, jika dikerjakan oleh satu pihak saja maka tujuan tersebut tidak dapat dicapai. Sedangkan menurut Dwiyanto (2011: 34) dalam Collaborative Governance terjadi penyampaian Visi, tujuan maupun strategi dalam aktivitas yang dilakukan antara pihak pihak yang melakukan kerjasama untuk mengambil keputusan secara independen dan memiliki otoritas dalam mengelola dengan tunduk pada kesepakatan bersama. Dalam tulisan ini, teori Collaborative Governance Ansell dan Gash digunakan sebagai dasar pijakan dimana teori tersebut menyebutkan bahwa “*a governing arrangement where one or more public agencies directly engage non – state stakeholders in a collecyive decision-making process that is formal, consensus oriented and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets*” (Ansell dan Gash 2007: 544). Dengan artian Collaborative Governance adalah model pengendalian dimana satu atau beberapa lembaga publik melibatkan para stakeholders non State atau para pemangku kepentingan diluar lembaga publik dalam proses pengambilan kebijakan kolektif yang bersifat formal, konsensus dan deliberatif dengan tujuan untuk membuat serta menerapkan kebijakan publik dan mengelola program publik ( Ansell and Gash dalam Islamy, 2018 :2)

Dapat didefinisikan collaborative governance adalah kolaborasi dalam dalam pelaksanaan perumusan kebijakan publik dari lembaga publik dengan melibatkan pihak lain, dalam hal tersebut yaitu pemerintah dalam perumusan kebijakan publik dengan melakukan kolaborasi dalam penyelenggaraan pemerintah dengan pihak swasta dan masyarakat dalam menjaga nilai musyawarah dan konsensus antar tiap stakeholder yang tersangkut dalam kolaborasi tersebut.

Menurut Islamy (2018:12-5) terdapat beberapa model-model *collaborative governance* yaitu sebagai berikut:

1. Model Ansell And Gash (2007)
2. Model Agranoff And Mc. Guire
3. Model Buttler-Colleman
4. Model Agranoff And Mc. Guire

### **Proses Kolaborasi**

Proses kolaborasi menggambarkan sebagai tahapan pengembangan kesepakatan yang menjelaskan bagaimana fase program kolaborasi dilaksanakan mulai fase negosiasi sampai implementasi program, menurut Ansell and Gash (2007:557) proses kolaborasi yaitu:

1. Face To Face Dialogue
2. Membangun kepercayaan Antar Aktor kolaborasi
3. Membangun Komitmen Antar Aktor Kolaborasi
4. Berbagai Pemahaman Tentang Visi Misi dan Permasalahan
5. Intermediate Outcome

## **KERANGKA PEMIKIRAN**

Kerangka pemikiran atau berpikir merupakan kerangka untuk menggambarkan alur pikir yang logis (logical construct). Dengan kata lain, kerangka berpikir ini disusun untuk menjawab secara rasional atas masalah yang telah dirumuskan. Oleh karena itu, pada bagian kerangka berpikir ini harus merefleksikan hubungan antar variabel yang diteliti (Satibi, 2011).

*Collaborative governance* merupakan sebuah paradigma baru dalam memahami eksistensi multi stakeholders dalam urusan-urusan publik. Ada karakteristik tertentu dalam hubungan aktor sehingga penting melakukan studi kolaborasi (Silvia, 2011). Kolaborasi dimaknai berbeda dari jaringan (network) dan kemitraan (partnership). Menurut Ansell & Gash (2007), jaringan digunakan untuk menggambarkan bentuk kerjasama pemerintah dengan masyarakat yang lingkungannya lebih plural, informal dan implicit. Kemitraan digunakan untuk menggambarkan kerjasama yang lebih berorientasi pada koordinasi daripada konsensus dalam pengambilan keputusan. Kolaborasi digunakan untuk menggambarkan kerjasama yang formal, eksplisit dan berorientasi kolektif dalam pengambilan keputusan. Kolaborasi melibatkan pengelolaan hubungan untuk memanipulasi regulasi dan sistem sementara jaringan hanya berbicara pada pelaksanaan pekerjaan sipil (Goliday, 2010). Kemitraan terjadi ketika agen private kurang lebih menggantikan peran publik sedangkan kolaborasi terjadi ketika agen public dan private melakukan fungsi fungsi aktif (Bevir, 2009).

Dalam penelitian, peneliti akan memaparkan teori-teori dari para ahli yang kemudian akan dijadikan sebagai kerangka. Peneliti memaparkan definisi model Ansell and Gash (2007) Ansell dan Gash merumuskan model collaborative governance tersebut digambarkan dalam 4 variabel utama, yakni :

1. Kondisi awal

Masalah dalam kondisi awal sebagai adanya ketidakseimbangan sumber daya dan pengetahuan di antara peserta kolaborasi, harus ada insentif yang jelas untuk kolaborasi dan jika kolaborasi terjadi ada ketakutan akan konflik dalam proses kolaborasi. Maka dari itu adanya keterlibatan, konsistensi antar pemangku kepentingan sehingga adanya insentif untuk partisipasi untuk kolaborasi dalam kebijakan sanksi administrasi BPHTB untuk pemberian hak baru atas tanah di Kota Bandung.

2. Desain kelembagaan

Perancangan kelembagaan mengacu pada partisipasi forum kerjasama, kesepakatan dasar dan aturan dasar kerjasama, yang paling ditekankan adalah legalitas prosedural dalam proses kerjasama. Dalam proses kerjasama harus ditekankan bahwa pemerintah harus terbuka dan inklusif Dengan demikian legitimasi hukum dasar sebagai pondasi bagi pemangku kepentingan untuk berpartisipasi sehingga terciptanya forum terbatas.

3. Kepemimpinan fasilitatif

Kepemimpinan fasilitatif adalah perilaku yang meningkatkan ketahanan kolektif, pemecahan masalah dan kinerja. Pemimpin fasilitatif selalu fokus pada unsur efektivitas. Jika sebuah tim efisien maka pemimpin tidak terlalu banyak campur tangan. Di sisi lain, jika kelompok berkinerja buruk maka pemimpin memberi arahan dan membantu kelompok dalam prosesnya. kolaborasi. Maka diperlukan komunikasi antar stakeholder untuk terwujudnya kewenangan stakeholder dalam proses kolaborasi.

4. Proses kolaborasi

Proses kolaborasi mengembangkan kolaborasi sebagai bagaimana fase-fase perkembangan tahapan kolaborasi, sehingga terwujudnya proses kolaborasi yang efisien dan efektif.

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah disajikan di atas, maka hal yang menjadi proposisi dari penelitian mengenai *collaborative governance* dalam optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung dapat dijabarkan sebagai berikut ini. Terciptanya *collaborative governance* dalam optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung dengan memperhatikan dimensi dalam *collaborative governance* yang terdiri dari kondisi awal (*starting conditions*), desain

kelembagaan (*institutional design*), kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) dan proses kolaborasi (*collaborative process*).

Berangkat dari landasan teoritik dan kerangka pemikiran di atas, maka peneliti mengajukan proposisi penelitian sebagai berikut:

1. Pelaksanaan *collaborative governance* Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung belum efektif.
2. Adanya upaya *collaborative governance* Pajak Bumi dan Bangunan Kota Bandung dengan memperhatikan kondisi awal desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif dan proses kolaborasi.

## **METODE PENELITIAN**

Secara substantif masalah pokok dalam penelitian ini diilhami oleh belum efektifnya penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung. Oleh karena itu, obyek dalam penelitian ini diproyeksikan pada *collaborative governance*.

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah dekriptif analisis dengan jenis penelitiannya adalah kualitatif. Menurut Moleong (2018:3) bahwa “penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”. Metode kualitatif dipilih dengan pertimbangan bahwa metode ini diharapkan dapat diperoleh data yang sebenar-benarnya dan mampu mengkaji masalah penelitian secara mendalam sehingga dapat diperoleh hasil yang diharapkan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan tiga cara yakni; observasi partisipasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi sesuai dengan tradisi studi sosial. Dalam konteks tersebut, Creswell (2014:148) mengemukakan bahwa ada tiga titik utama cara pengumpulan data dalam studi sosial yakni, (1) partisipasi observer; (2) wawancara; dan (3) telaah dokumen.

Menurut Sutopo (2019:82) dalam penelitian kualitatif terdapat tiga komponen utama dalam proses analisis data yakni: (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan ataupun verifikasi. Ketiga proses analisis data tersebut yang kelak akan peneliti gunakan untuk menganalisis data.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penelitian lapangan yang berasal dari para informan secara langsung di lapangan dengan melakukan wawancara yang berkaitan dengan *collaborative governance* dalam optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan melakukan studi dokumentasi pada Badan pendapatan Daerah Kota Bandung dan instansi yang terkait, jurnal penelitian, majalah, surat kabar dan buku teks yang relevan dengan *collaborative governance* dalam optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung. Sehingga data dalam penelitian ini ada dua, yaitu para informan dan dokumen tertulis.

Jumlah informan yang dibutuhkan disesuaikan dengan memperhatikan apa yang ingin diketahui sesuai dengan data dan informasi yang dibutuhkan, adapun informan yang akan diwawancarai adalah representasi dari

1. Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung
2. Anggota Tim Penertiban Pajak Daerah Kota Bandung

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kondisi Collaborative Governance Dalam Optimalisasi Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung**

*Collaborative governance* ini dilakukan karena jumlah piutang Pajak Bumi dan Bangunan yang terjadi mulai tahun 2016 sampai 2022 masih tinggi, ini membuktikan bahwa kesadaran Wajib Pajak dalam melunasi tunggakan masih rendah. Guna meningkatkan pendapatan pajak terutama dalam hal penindakan piutang pajak maka sesuai ketentuan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 20 Tahun

2011 tentang Pajak Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 06 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah, dan untuk memastikan dilaksanakan secara tertib dan terpadu, perlu dilakukan kegiatan penertiban atas pelanggaran terhadap peraturan daerah termaksud.

Atas dasar tersebut dibentuk tim dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan yang ditetapkan dengan Keputusan Wali Kota Bandung. Maksud pembentukan Tim adalah kesepakatan untuk menempuh prosedur sesuai peraturan perundang-undangan dalam rangka menciptakan sinergitas program intensifikasi pajak daerah antara Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung bersama-sama dengan Kejaksaan dan Kepolisian.

Adapun *collaborative governance* dalam rangka optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung, merupakan bentuk kolaborasi menurut Ansell dan Gash (2007) karena melibatkan baik institusi publik maupun swasta dan fokus kolaborasi terkait dengan kebijakan publik yaitu Pajak Bumi dan Bangunan. Tahapan *collaborative governance* menurut Ansell dan Gash (2007) sebagai berikut:

### **1. Kondisi Awal (Starting Conditions)**

Dalam perspektif administrasi publik, kolaborasi merupakan kerja secara bersama atau bisa dikatakan bekerja bersama dengan beberapa pihak yang terkait di dalam suatu kegiatan untuk mencapai tujuan. Keterbatasan pemerintah sebagai pelayan publik untuk mencapai suatu tujuan atau hasil yang baik perlu melibatkan pihak lain agar dapat mencapai hasil secara maksimal.

Standar pelayanan publik berdasarkan nilai indeks kepuasan masyarakat yang didapatkan peneliti, Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung telah mencapai efektivitas pelayanan publik yang baik. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan (Anggraeni et al., 2021) bahwa cakupan standar pelayanan publik diterapkan pada beberapa tahap. Tahap tersebut meliputi prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, dan sarana prasarana. Menurut Ansell and Gash (2007) kondisi awal ini menjadi pemicu timbulnya keinginan para pihak yang terlibat untuk melakukan kolaborasi baik itu dari pemerintah dan lembaga lainnya untuk turut terlibat. Setidaknya terdapat 3 faktor yang menjadi parameter kondisi awal yaitu :

#### **a) Ketidakseimbangan Sumber daya dan Pengetahuan**

Dari data yang terdapat di Bapenda Kota Bandung bahwa jumlah tunggakan Pajak Bumi dan Bangunan senantiasa mengalami peningkatan. Pada Tahun 2022 untuk PBB kategori Buku 5 saja atau dengan nilai nominal diatas Rp.5.000.000,- (Lima Juta Rupiah) terdapat 4.958 wajib pajak yang menunggak. Untuk menanggulangi penunggak sebanyak itu tentu diperlukan jumlah sumberdaya yang memadai. Kemudian hasil dari wawancara dengan Kepala Bidang PAD 2 yang menangani PBB di Bapenda Kota Bandung, bahwa kurangnya kesadaran maupun pengetahuan dari wajib pajak menjadi salah satu penyebab tingginya tunggakan.

#### **b) Insentif yang Jelas**

Pihak yang terlibat langsung harus mendapatkan insentif yang jelas sesuai dengan peraturan dan mekanisme yang berlaku, guna penguatan pelaksanaan kebijakan.

Dari hasil penelitian, sumber daya keuangan yang digunakan untuk penyediaan sarana penunjang kegiatan tercantum dalam keputusan Walikota Nomor : 973/Kep.444-BPPD/2017 tentang Tim Penertiban Pajak Daerah. Pada Diktum Keempat disebutkan bahwa khusus keanggotaan Tim yang berasal dari Instansi Pemerintah di luar Pemerintah Kota Bandung, diberikan Honorarium berdasarkan pada ketentuan mengenai Standar Harga yang ditetapkan oleh wali Kota Bandung dengan memperhatikan Surat Perintah Pimpinan dari Instansi masing-masing.

#### **c) Ketakutan Terjadinya Konflik**

Kondisi awal *collaborative governance* juga dipengaruhi oleh ketakutan terjadinya konflik antara Bapenda Kota Bandung dengan Masyarakat (wajib pajak) dalam penegakan aturan perpajakan.

Dalam Peraturan Walikota Bandung Nomor 244 Tahun 2017 Tentang Petunjuk Teknis Dan tata cara Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan pada Bab V Pasal 27 diatur tentang Tata cara Penagihan yang meliputi upaya paksa. Menurut pengamatan peneliti, implementasi peraturan tersebut tidaklah mudah. Bapenda Kota Bandung belum melaksanakan sepenuhnya terkait tata cara penagihan PBB guna menghindari timbulnya konflik dengan wajib pajak. Salah satu contoh peraturan yang belum dilaksanakan adalah penyampaian surat sita bagi wajib pajak yang memiliki tunggakan PBB. Berdasarkan informasi yang dihimpun oleh peneliti, kondisi serupa hampir terjadi di kota maupun kabupaten lain di Indonesia. Pelaksanaan sita maupun penyampaian surat paksa belum dilaksanakan guna menghindari konflik dengan wajib pajak.

## **2. DESAIN KELEMBAGAAN (Institutional Design)**

### **a) Partisipasi Forum**

Agar dapat menghasilkan sebuah konsensus yang diterima secara luas maka aktor-aktor yang berkepentingan harus dilibatkan. Meskipun keberadaan salah satu aktor dapat bersifat buruk bagi kolaborasi yang akan dilaksanakan tetapi jika keberadaannya dapat menjadikan konsensus menjadi lebih lengkap dan diterima lebih luas maka aktor tersebut harus diikutsertakan (Chrislip 2008).

Menurut pengamatan peneliti kebijakan ini dimulai saat akan menetapkan tarif, pihak-pihak penerima pengurangan (insentif) pajak, pelaksanaan pemungutan sampai kepada penetapan sanksi bagi pelanggar.

### **b) Protokol Dasar**

Menurut Ansell And Gash (2007) bahwa aspek penting lain yang perlu mendapat perhatian adalah kejelasan aturan dan prosedur. Peraturan harus ditegakkan secara adil, transparan dan terbuka, sehingga para pemangku kepentingan dapat meyakini bahwa setiap musyawarah dan negosiasi yang dilakukan adalah nyata dan bukan sekedar basa-basi untuk menutupi kesepakatan rahasia. Dalam pelaksanaan kolaborasi ini telah dibuat susunan keanggotaan maupun uraian tugas dari masing-masing fungsi, akan tetapi dari hasil pengamatan peneliti belum terdapat SOP (Standar Operasional Prosedur) sebagai pedoman teknis.

### **c) Aturan Dasar**

Aturan dasar yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan kegiatan ini adalah Keputusan Walikota Bandung Nomor : 973/Kep.444-BPPD/2017 tentang Tim Penertiban Pajak Daerah yang memuat Tugas Pokok seluruh stakeholder yang terlibat.

Proses yang berjalan sampai menghasilkan konsensus bersama harus dilaksanakan secara terbuka. Untuk dapat mewujudkan proses yang terbuka, maka pada awal kolaborasi pemerintah daerah selaku pembina harus memberikan aturan yang tegas terkait dengan kolaborasi yang dilakukan, bagaimana proses dilaksanakan. Meskipun collaborative governance selalu menekankan kepada konsensus dalam pengambilan keputusan tetapi dimungkinkan untuk menggunakan prosedur lain apabila terjadi kebuntuan (Till dan Meyer, 2015).

Dari pengamatan peneliti, hal-hal yang menyangkut partisipasi forum, protokol dasar dan aturan dasar telah dipersiapkan oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung dengan membentuk peraturan khusus. Peraturan tersebut adalah Keputusan Walikota Bandung Nomor: 973/Kep. 444-BPPD/2017 Tentang Tim Penertiban Pajak Daerah Kota Bandung yang menjadi landasan para stakeholder dalam melaksanakan kolaborasi.

## **3. Kepemimpinan Fasilitatif (Facilitative Leadership)**

Kepemimpinan fasilitatif menjadi faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses kolaborasi. Hal ini sebagaimana di kemukakan oleh Ansell dan Gash (2007) yang mensyaratkan tata kelola kolaboratif pada seorang pemimpin fasilitatif, yang sanggup memfasilitasi seluruh pemangku kepentingan untuk

duduk bersama di meja perundingan, bertatap muka, membangun rasa saling percaya, berkomitmen, membuat rencana strategi, peta jalan, visi-misi dan tujuan bersama yang disepakati secara konsensus.

Kepemimpinan fasilitatif diperlukan guna mengantisipasi kemungkinan terjadinya kesalahpahaman diantara stakeholder. Beberapa hal yang menjadi faktor pendukung kepemimpinan fasilitatif tadi adalah :

**a) Arah Stakeholder**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubag Keuangan Bapenda Kota Bandung bahwa realisasi pendapatan Pajak Bumi dan Bangunan setiap tahunnya senantiasa tidak memenuhi target dengan selisih kurang lebih 50 (lima puluh) milyar.

Upaya pemenuhan target (optimalisasi pendapatan) inilah yang menjadi arah stakeholder yang terlibat dalam kolaborasi.

**b) Perundingan Dan Negosiasi**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Bapenda Kota Bandung, otoritas pelaksanaan kegiatan kolaborasi tidak mutlak sepenuhnya berada pada pihak Bapenda. Perundingan dan negosiasi tetap dilakukan meskipun Bapenda sebagai inisiator. Sesuai penelitian terdahulu, peran pemimpin fasilitatif sangat penting bagi keberhasilan kolaborasi. Untuk itu kepemimpinan kolaborasi lebih tepat diserahkan kepada Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung dengan pertimbangan antara lain: (1) pihak yang paling netral; (2) perwakilan pemerintah daerah; (3) memiliki kepentingan karena jika nantinya penerimaan pajak naik maka hal tersebut merupakan keberhasilan tersendiri selaku pengampu tugas pembinaan keuangan daerah.

Dalam upaya melakukan proses collaborative, Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung menjadi leadership dan harus memperdayakan semua pihak yang ada.

**4. Proses Kolaborasi (*Collaborative Process*)**

Ansell dan Gash (2007) menyatakan beberapa tahapan proses kolaborasi yaitu penentuan permasalahan (problem setting), penentuan tujuan (direction setting), dan pelaksanaan. Meskipun proses kolaborasi terjadi secara tidak teratur akan tetapi komunikasi adalah jantung dari kolaborasi sehingga kita memulai analisa dari dialog tatap muka (face to face), membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, saling memahami dan hasil sementara.

**a) Dialog Tatap Muka**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa Bapenda telah membuat agenda pertemuan rutin melalui forum rapat maupun FGD (Focus Group Discussion) guna melaksanakan dialog/diskusi antar aktor. Bahkan anggaran untuk pertemuan tersebut sudah dipersiapkan dan tercantum dalam DPA (Dokumen Penggunaan Anggaran) Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung.

Menurut peneliti, pengambilan keputusan dengan konsensus sebagai musyawarah mufakat telah dikenal sejak dulu dan telah menjadi budaya. Untuk itu, dalam proses kolaborasi sedapat mungkin mengutamakan musyawarah mufakat agar keputusan yang dihasilkan memperoleh penerimaan yang luas. Namun sejak awal pimpinan harus menyampaikan alternatif pengambilan keputusan seperti voting misalnya, sehingga proses yang dilakukan tetap menghasilkan keputusan.

**b) Membangun Kepercayaan**

Dalam menghasilkan produk suatu program atau kebijakan yang baik tentu perlu ada proses membangun kepercayaan antar aktor-aktor dalam collaborative governance.

Hal ini terungkap dalam wawancara dengan Kasi Perdata Dan Tata Usaha Negara Kejaksaan Negeri Kota Bandung yang menyatakan sanggup untuk memberikan output berupa pendapatan bagi Bapenda Kota Bandung. Kejaksaan sebagai salah satu mitra kolaborasi sudah mempersiapkan langkah-langkah guna mengatasi piutang Pajak Bumi Dan Bangunan yang terus menerus meningkat setiap tahunnya.

**c) Membangun Komitmen**

Adanya komitmen pada proses kolaborasi mampu menghilangkan penghambat yang seringkali muncul karena perbedaan karakteristik dan kepentingan antar aktor. Komitmen membuat para aktor berinteraksi lintas organisasi sehingga terbentuk komitmen bersama.

Innes dan Booher memberikan keterangan bahwa fokus dari teori governance melalui interaktif jaringan dan kemitraan yang dikembangkan dalam teori perencanaan dan organisasi di mana fokusnya adalah bagaimana pemangku kepentingan dengan perspektif atau kepentingan berbeda dapat berhasil berkolaborasi untuk menemukan landasan bersama (Innes & Booher, 2003).

Komitmen bersama dalam proses kolaborasi ini adalah bagaimana semaksimal mungkin menghadirkan pendapatan bagi pemerintah daerah serta meningkatkan pemahaman masyarakat tentang pentingnya pembayaran pajak bagi keberlangsungan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

Analisis kualitas pembentukan komitmen pada setiap aktor kolaborasi, dapat dilihat dari tujuan bergabung dalam kolaborasi, yaitu apakah ada kepentingan bersama yang telah bertemu, sehingga mempengaruhi keaktifkan daripada aktor tersebut untuk berpartisipasi di dalam kolaborasi.

**d) Berbagi Pemahaman**

Pemahaman bersama dalam mewujudkan kolaborasi (shared understanding) Antara Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung, Kejaksaan, dan Kepolisian telah memiliki pemahaman yang sama mengapa permasalahan belum optimalnya penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan ini bisa terjadi. Banyak hal yang disampaikan kepada mitra kolaborasi terkait aturan perpajakan dan sebaliknya dari aspek hukum, Bapenda Kota Bandung mendapatkan berbagai pemahaman guna optimalisasi kegiatan dimaksud. Namun antara Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung dengan stakeholder terkait sepakat bahwa secara umum penanganan piutang Pajak Bumi Dan Bangunan tidak diselesaikan melalui upaya paksa melainkan dilaksanakan melalui langkah yang lebih persuasif dan pada tingkatan tertentu melalui pendekatan Hukum Perdata.

**e) Hasil Sementara (Evaluasi)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendapatan PAD 2 Bapenda Kota Bandung, bahwa hasil sementara dari proses kerjasama ini menunjukkan adanya peningkatan dari pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan terutama dari realisasi tunggakan.

Dari hasil penelitian diketahui seluruh aktor sudah berkontribusi dalam optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan yang dilaksanakan ini. Berikut adalah bentuk kerjasama yang terlihat berdasarkan hasil wawancara dan observasi yaitu kerjasama lintas sektor berjalan dengan baik, dan aturan yang ditetapkan sudah sesuai dengan teori yang digunakan dan memudahkan semua pihak.

Menurut pendapat peneliti, Komunikasi dan Koordinasi menjadi satu kesatuan kerja dalam menjalankan program kerja. Komunikasi sangat penting untuk membantu memahami informasi yang disampaikan secara lisan maupun media lainnya dari orang yang menyampaikannya. Komunikasi juga tidak terlepas dari koordinasi karena koordinasi merupakan hubungan manusia dalam menjalankan tugasnya. Jika komunikasi kurang baik maka dapat menimbulkan koordinasi berjalan kurang baik dalam pelaksanaan tugas.

**5. Upaya-upaya Collaborative Governance Dalam Optimalisasi Penerimaan Pajak Bumi Dan Bangunan Kota Bandung**

Keterlaksanaan kolaborasi merupakan upaya sadar dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan melalui pembagian pekerjaan. Pembagian kerja tersebut bukanlah sebagai bentuk pengotakan kerja, tetapi dinilai sebagai satu kesatuan kerja yang semuanya terarah pada pencapaian tujuan bersama yakni mewujudkan optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung.

Chris Huxman and Paul Hibbert (2008) mengklasifikasikan 5 (lima) kategori tipe kesuksesan kolaboratif yaitu :

**a) Achieving outcomes (mencapai hasil)**

Hasil merupakan salah satu hal yang paling penting bagi semua pihak yang berkolaborasi. Keberhasilan kolaborasi dapat dicirikan dalam sejumlah cara yang berbeda. Menurut pengamatan peneliti bahwa keberhasilan kolaborasi yang dilakukan Bapenda Kota Bandung adalah dengan meningkatnya pembayaran piutang Pajak Bumi dan Bangunan yang dilakukan oleh wajib pajak.

**b) Getting the process to network (proses dalam bekerja)**

Pihak dalam kolaborasi akan bangga mendapatkan proses yang benar atau keberhasilan dalam proses. Ini bisa berupa hal-hal yang berhasil pada tingkat individu maupun organisasi atau antar organisasi.

**c) Reaching emergent milestones (mencapai batas waktu yang ditetapkan)**

Perencanaan proyek atau program yang baik dalam kolaborasi adalah menetapkan rencana dan pencapaian. Praktik ini menjadi standar bagi para pihak. Batas waktu yang direncanakan terkadang berbeda dari perencanaan awal. Dalam proses kolaborasi yang dilakukan Bapenda Kota Bandung telah disepakati untuk melaksanakan kegiatan penindakan pada setiap bulan dengan terlebih dahulu berkoordinasi dengan stakeholder terkait tentang waktu pelaksanaannya.

**d) Gaining recognition from others (pengakuan oleh pihak lain)**

Proses kolaborasi yang berlangsung terkadang terdapat perbedaan hasil yang dicapai tidak dilihat sebagai satu-satunya tujuan. Stakeholder yang terlibat dalam kolaborasi juga menginginkan adanya pengakuan sebagai bentuk apresiasi. Dalam pengamatan peneliti, bahwa realisasi pendapatan dari piutang Pajak Bumi Dan Bangunan memang tidak selalu sama atau meningkat, bahkan sering pula terjadi penurunan. Akan tetapi Bapenda tetap memberikan apresiasi atas kinerja stakeholder terkait. Sebagai contoh bahwa pemberian honor atas kinerja Tim diluar Bapenda Kota Bandung tetap diberikan.

**e) Acknowledging personal pride in championing a partnership (kemampuan tiap personal dalam kerjasama)**

Seperti telah disampaikan sebelumnya bahwa para pihak yang terlibat dalam kolaborasi, secara personal akan menunjukkan peran dirinyalah yang menjadikan keberhasilan kolaborasi. Ini menjadi salah satu indikator keberhasilan kolaborasi dan merupakan outcome yang positif dimana para pihak bersaing secara sehat untuk menunjukkan kemampuannya secara personal. Dari pengamatan peneliti di lapangan, para pihak secara individu akan berusaha mengupayakan agar wajib pajak yang dilakukan penertiban segera melakukan kewajiban perpajakannya.

Berdasarkan pengamatan dan observasi peneliti, selain upaya-upaya yang dilakukan guna keberhasilan proses kolaborasi, terdapat pula beberapa faktor penyebab belum efektifnya collaborative governance dalam optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung yaitu: 1). Ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM); 2). Kelengkapan Sarana Prasarana Kerja; 3). Kejelasan Koordinasi Diantara Tim Penertiban Pajak Daerah; serta 4). Kejelasan Standar Operasional Prosedur (SOP).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa collaborative governance yang sedang dilaksanakan oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung, seharusnya bisa berjalan dengan baik. Meskipun demikian, terdapat temuan dari peneliti dimana ada variabel collaborative governance yang belum berjalan dengan maksimal yaitu variabel facilitative leadership. Pada variabel tersebut diketahui bahwa belum semua pihak secara maksimal berkontribusi dalam proses kolaborasi yang sedang berjalan.

Hal tersebut terjadi mengingat baik personil dari pihak kepolisian maupun kejaksan terikat kepada tugas pokok dan fungsi pada instansinya masing-masing. Oleh karena itu tata kelola kolaborasi yang dilaksanakan saat ini tidak memuat cakupan tugas yang terlalu luas. Alternatif penyelesaian yang disarankan antara lain bahwa tata kelola kolaborasi atau collaborative governance misalnya dibatasi kepada pendampingan penertiban, penagihan maupun bantuan hukum oleh pihak Kejaksaan Negeri Kota Bandung agar tujuan optimalisasi pendapatan lebih efektif.

Kemudian kolaborasi dan interaksi antara aktor publik dan swasta diperlukan untuk pengembangan kebijakan publik yang efektif, karena keterlibatan organisasi swasta dan masyarakat berfungsi sebagai perekat antara kebijakan publik dan pemangku kepentingan (Tomo, et al., 2018).

Menurut peneliti, faktor lain yang dapat mendukung keberhasilan collaborative governance adalah dengan melibatkan semua pemangku kepentingan termasuk pihak swasta. Keterlibatan swasta maupun unsur masyarakat lainnya misalnya dengan pengelola gedung, pengelola pusat-pusat perbelanjaan, para pengusaha dan lain-lain untuk berpartisipasi aktif baik dalam pembayaran atau menghimbau masyarakat yang menjadi kewenangan pengelolaannya untuk mentaati peraturan perpajakan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi proses collaborative governance dalam optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung. Faktor pendukung tersebut adalah starting condition, collaborative process, facilitative leadership, dan institutional design. Upaya sosialisasi secara terus menerus serta peraturan yang jelas membuat optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung menjadi semakin baik.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian mengenai analisis collaborative governance dalam rangka optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung ini dapat ditarik kesimpulan yaitu:

1. Pelaksanaan collaborative governance dalam optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung yang melibatkan Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung, Kejaksaan, dan Kepolisian sudah memiliki persamaan pemahaman akan pentingnya suatu tata kelola kolaborasi atau collaborative governance guna menyelesaikan permasalahan mengenai penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung yang belum efektif. Namun, tata kelola yang saat ini sedang dibangun tersebut belum terstruktur dengan baik dan belum memiliki time line yang jelas. Hal ini terlihat dari belum adanya pihak yang bertanggung jawab penuh sebagai project leader dalam memonitor progress update terhadap penyelesaian permasalahan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung.
2. Upaya yang dilakukan dalam pelaksanaan collaborative governance guna optimalisasi Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung yaitu meningkatkan ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM); ketersediaan anggaran, kelengkapan sarana prasarana kerja, kejelasan koordinasi diantara tim penertiban pajak daerah; serta Kejelasan Standar Operasional Prosedur (SOP).

## **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan di Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung, maka penulis ingin mengajukan beberapa saran yang kiranya dapat menjadi pertimbangan bagi instansi dalam optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan. Saran-saran tersebut antara lain :

1. Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung d\perlu segera mengambil inisiatif untuk memimpin proses collaborative governance yang saat ini sedang dibangun dengan pihak Kejaksaan, dan Kepolisian serta memberdayakan semua potensi yang ada termasuk dengan melibatkan berbagai pihak lainnya agar collaborative governance yang sedang dibangun bisa berjalan dengan baik dan sukses. Untuk mengatasi permasalahan dalam penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan perlu dirumuskan solusi sementara (rencana jangka pendek) agar masyarakat sebagai wajib pajak tidak merasa dirugikan. Hal ini dengan tetap mengacu pada collaborative governance yang baik antar semua pihak terkait yaitu Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung, Kejaksaan, dan Kepolisian
2. Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan collaborative governance dalam rangka optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung yaitu membentuk Tim

Koordinasi Pelaksanaan Kerja Sama; melakukan rapat-rapat koordinasi; melakukan sosialisasi, meningkatkan network data agar benar-benar terintegrasi, pemberian insentif bagi masyarakat (wajib pajak) berupa program Triple Untung dan Triple Untung Plus; serta melakukan monitoring dan evaluasi. Serta sebaiknya ada aturan tertulis dalam suatu forum mengenai tugas dan wewenang yang dilakukan oleh masing-masing stakeholder dalam melaksanakan optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Bandung diluar Tugas pokok dan fungsi masing-masing lembaga.

## **REFERENSI**

- Agranoff, Robert & McGuire, Michael. 2003. Collaborative Public Management: New Strategies for Local Government. Washington, DC: Georgetown University Press
- Akbar, L. R. (2020). Analisis Kinerja Direktorat Jendral Pajak dalam Optimalisasi Penerimaan Pajak di Era-Pandemi Covid 19. JABE (Journal of Applied Business and Economics), 7(1), 98-110.
- Alter, Catherine & Hage, Jerald. 1993. Organizations Working Together. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Ansell dan Gash. 2007. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. Volume; 543 571, 2007
- Ansell, C., Doberstein, C., Henderson, H., Siddiki, S., & 't Hart, P. (2020). Understanding Inclusion in Collaborative Governance: A Mixed Methods Approach. Policy and society, 39(4), 570-591.
- Donahue, John. & Zeckhauser, Richard. 2011. Collaborative Governance: Private Roles For Public Goals in Turbulent Times. New Jersey: Princeton University Press
- Emerson, K. (2018). Collaborative Governance of Public Health in Low-and MiddleIncome Countries: Lessons from Research in Public Administration. BMJ Global Health, 3(Suppl 4), e000381.
- Emerson, Kirk & Nabatchi, Tina. 2015. Collaborative Governance Regimes. Washington, DC: Georgetown University Press
- Emerson, Kirk; Nabtachi, Tina; & Balogh, Stephen. 2011. An Integrative Framework for Collaborative Governance. Journal of Public Administration Research and Theory
- Firdaus, F. (2020). Inovasi Administrasi Perpajakan dalam Optimalisasi Penerimaan Pajak Daerah (Studi Pemasangan Tapping Box pada Pajak Hotel, Restoran dan Hiburan di Kota Kendari). Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi, 4(2), 143- 161.
- Hartman, Cordery, et al. 2002. Environmental Collaboration: Potential and Limits. In T. deBruijn & A. Tukker (Eds.), Partnership and Leadership: Building Alliances for a Sustainable Future
- Huang, I. Y. F. (2020). Fighting COVID-19 through Government Initiatives and Collaborative Governance: The Taiwan Experience. Public Administration Review, 80(4), 665-670.

- Liyana, N. F. (2019). Menakar Masalah dan Tantangan Administrasi Pajak: Kepatuhan Pajak di Era Self-Assessment System. *Jurnal Pajak dan Keuangan Negara (PKN)*, 1(1), 6-6
- Ma, Y., Lan, J., Thornton, T., Mangalagiu, D., & Zhu, D. (2018). Challenges of Collaborative Governance in the Sharing Economy: The Case of Free-Floating Bike Sharing in Shanghai. *Journal of Cleaner Production*, 197, 356-365.
- Morse, Ricardo S. & John B. Stephen. 2012. Teaching Collaborative Governance: Phases, Competency, and Case-Based Learning. *Public Affair Education*. 18(3), 565-584
- Nugroho, I., & Hilman, Y. A. (2020). Sinergitas Program Fantastic! Ponorogo dalam Rangka Pembangunan Pariwisata. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 10(1), 220-229.
- Saifuddin, R. (2020). Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 8(02), 183-183.
- Saptono, P. B., & Khozen, I. (2021). Rekonstruksi Pendekatan Compliance Risk Management di Masa Pandemi dalam Upaya Penguatan Penerimaan Pajak. *Scientax*, 3(1), 105-129.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Syamsuddin, S. (2021). Dampak Covid 19 terhadap Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran di Kota Makassar. *Journal of Business Administration (JBA)*, 1(1), 5-14.
- Wanna, John. 2008. Collaborative Government: Meaning, Dimension, Drivers and Outcome. Dalam "Collaborative Governance. A New Era of Public Policy in Australia?". Editor Janine O'Flynn dan John Wanna. Canberra: ANU E-Press