



## JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL (JMPIS)

E-ISSN : 2716-375X  
P-ISSN : 2716-3768

<https://dinastirev.org/JMPIS>

[dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)

+62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis>.

Received: 18 Agustus 2024, Revised: 23 Agustus 2024, Publish: 27 Agustus 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

### Tata Kelola Pemerintahan Kolaboratif Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Di Provinsi Jawa Barat

Rina Parlina<sup>1</sup>, Fernandes Simangunsong<sup>2</sup>, Rizari<sup>3</sup>, Tumpak Haposan  
Simanjuntak<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Sekolah Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jakarta, Indonesia,  
[rparlina@gmail.com](mailto:rparlina@gmail.com)

<sup>2</sup> Sekolah Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jakarta, Indonesia,  
[fernandessimangunsong@ipdn.ac.id](mailto:fernandessimangunsong@ipdn.ac.id)

<sup>3</sup> Sekolah Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jakarta, Indonesia,  
[azharrizari59@gmail.com](mailto:azharrizari59@gmail.com)

<sup>4</sup> Sekolah Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jakarta, Indonesia,  
[abuira@ymail.com](mailto:abuira@ymail.com)

Corresponding Author: [rparlina@gmail.com](mailto:rparlina@gmail.com)

**Abstract:** *Based on Population Data and PAD Realization of West Java Province and 27 Regency / City from 2019 to 2023. From this data it can be concluded that there is inequality in economic growth in various districts / cities in West Java. Some areas may experience higher economic growth and there are also areas with the lowest economic growth such as the highest local revenue is Bandung City (3.2 trillion in 2023) and on the other hand, the district/city with the lowest local revenue in 2023 is Banjar City (155.7 billion), proving that there is inequality in income and community welfare, this is due to several factors that occur, namely the closure of businesses and industries due to the pandemic reducing local revenue because taxes from the tourism, culinary, entertainment, and retail sectors are reduced. This shows that districts/cities located in urban areas have higher economic activity than districts/cities located outside urban areas. This research aims to find out more about collaborative governance in increasing local revenue in West Java Province as well as supporting factors, obstacles and novelty of collaborative governance. This research uses Qualitative Research Methods with data collection using interview, observation and documentation techniques. Based on the results of field research, it shows that Collaborative Governance in increasing West Java Province's PAD has not been implemented optimally because there is no similarity of integrated data, there is sectoral ego, individual collaboration has not been seen and the number of human resources is inadequate compared to the tax object.*

**Keywords:** *Collaborative Governance, Original Regional Income, Regional Finance, Pentahelix, Stakeholders.*

**Abstrak:** Berdasarkan Data Kependudukan dan Realisasi PAD Provinsi Jawa Barat dan 27 Kabupaten / Kota dari tahun 2019 hingga 2023. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa terjadi ketimpangan pertumbuhan ekonomi di berbagai kabupaten / kota di Jawa Barat. Beberapa daerah mungkin mengalami pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi dan ada juga daerah dengan pertumbuhan ekonomi terendah seperti pendapatan daerah tertinggi adalah Kota Bandung (3,2 triliun pada tahun 2023) dan di sisi lain kabupaten/kota dengan pendapatan daerah terendah pada tahun 2023 adalah Kota Banjar (155,7 miliar), membuktikan adanya ketimpangan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat, hal ini disebabkan beberapa faktor yang terjadi yaitu penutupan usaha dan industri akibat pandemi mengurangi pendapatan daerah karena pajak dari sektor pariwisata, kuliner, hiburan, dan ritel berkurang. Hal ini menunjukkan bahwa kabupaten / kota yang berada di perkotaan memiliki kegiatan ekonomi yang lebih tinggi dibandingkan kabupaten / kota yang berada di luar perkotaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih lanjut tentang tata kelola kolaboratif dalam meningkatkan pendapatan daerah di Provinsi Jawa Barat serta faktor pendukung, hambatan dan kebaruan tata kelola kolaboratif. Penelitian ini menggunakan Metode Penelitian Kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian lapangan, terlihat bahwa Tata Kelola Kolaboratif dalam peningkatan PAD Provinsi Jawa Barat belum terlaksana secara optimal karena tidak ada kesamaan data yang terintegrasi, ada ego sektoral, kolaborasi individu belum terlihat dan jumlah sumber daya manusia belum memadai. dibandingkan dengan objek pajak.

**Kata Kunci:** Tata Kelola Kolaboratif, Pendapatan Daerah Asli, Keuangan Daerah, Penta helix, Pemangku Kepentingan

## PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah daerah memiliki kewenangan yang luas dalam mengelola dan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Sumber-sumber PAD terdiri atas pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah. Pemerintah daerah diberikan kewenangan untuk menetapkan jenis pajak dan retribusi sesuai dengan potensi daerah masing-masing. Selain itu, pemerintah daerah harus berupaya secara maksimal untuk menggali potensi PAD melalui berbagai kebijakan dan inovasi.

Terkait dengan grand theory, ilmu pemerintahan daerah menjadi landasan konseptual yang relevan dalam memahami dinamika peningkatan PAD melalui collaborative governance. Ilmu pemerintahan daerah mengkaji tentang penyelenggaraan pemerintahan di tingkat lokal, termasuk aspek kelembagaan, keuangan, dan peran serta masyarakat. Dengan demikian, UU No. 23 Tahun 2014 memberikan landasan yuridis yang kuat bagi pemerintah daerah untuk mengoptimalkan potensi PAD melalui *collaborative governance* yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Hal ini sejalan dengan grand theory ilmu pemerintahan daerah.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan akumulasi dari pos penerimaan pajak yang berisi pajak daerah, pos retribusi daerah, pos penerimaan non pajak yang berisi hasil perusahaan milik daerah, dan penerimaan investasi serta pengelolaan sumber daya alam (Yustisia, 2015). Menurut Mardiasmo, "Pendapatan Asli Daerah adalah penerimaan yang diperoleh dari sektor pajak daerah, retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah, hasil

pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah” (Mardiasmo, 2011). Optimalisasi dalam penerimaan Pendapatan Asli Daerah hendaknya didukung dengan upaya pemerintah daerah meningkatkan kualitas layanan publik. Eksploitasi Pendapatan Asli Daerah yang berlebihan justru akan semakin membebani masyarakat, dan mengancam perekonomian.

Sumber PAD Jawa Barat yang cukup signifikan berasal dari pajak daerah, seperti Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), dan Pajak Hotel dan Restoran (PHR). Semakin tinggi tingkat kepatuhan masyarakat dalam membayar pajak daerah, semakin besar pula PAD yang tersedia untuk membiayai program-program pembangunan tersebut. Pentingnya pajak daerah dalam pembangunan Jawa Barat dapat dilihat dari data PAD provinsi tersebut.

Struktur pendapatan daerah antara pemda provinsi dan kabupaten/kota berbeda, pemda provinsi struktur pendapatan didominasi oleh PAD sementara pemda kabupaten/kota didominasi oleh pendapatan transfer. Struktur ini masih tetap tidak berubah untuk APBD di tahun 2023. Penerimaan PAD ini merupakan salah satu sumber penerimaan yang harus dioptimalkan peranannya agar mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dan perbaikan fasilitas umum. Jumlah dan kenaikan kontribusi PAD yang memadai dapat menggambarkan tingkat kemandirian pemda dalam pembangunan daerahnya sehingga tidak selalu tergantung kepada bantuan dari pemerintah pusat dan pemerintah provinsi.

Penerimaan pemda Provinsi Jawa Barat yang berasal Pendapatan Asli Daerah mencapai 54-69 persen, adapun pemda kabupaten/kota pendapatan dari PAD mencapai paling kecil di tahun 2020 16,97 persen dan paling besar di tahun 2022 mencapai 36,82 persen

Kondisi rendahnya penerimaan PAD di tingkat Pemda Kabupaten/Kota adalah pertama, masih adanya sumber pendapatan potensial yang dapat digali oleh Pemerintah Kabupaten/Kota, tetapi berada diluar wewenang Pemerintah Daerah tersebut. Kedua, BUMD pada umumnya belum beroperasi secara efisien. Ketiga masih rendahnya tingkat hidup dan ekonomi masyarakat dan keempat, kurang mampunya Pemerintah Daerah dalam menggali sumber-sumber pendapatan alternative. Dengan kata lain, peranan PAD di Pemda Kabupaten/Kota di Jawa Barat yang relatif kecil mencerminkan tingginya tingkat ketergantungan keuangan Pemda kabupaten/kota terhadap pemerintah pusat

Sementara itu, Dominasi Dana Perimbangan yang di diterima Pemerintah Kabupaten/Kota menggambarkan bahwa Pemda Kabupaten/Kota Jawa Barat masih tergantung dengan dana transfer baik dari Pemerintah Pusat dalam bentuk DAU dan DAK maupun dari Pemerintah Provinsi dalam bentuk dana bagi hasil. Hal ini berarti bahwa kebutuhan pembiayaan pengeluaran kabupaten/kota sebagian besar masih berasal dari dana transfer baik dari pemerintah pusat maupun pemerintah provinsi.

Dalam ketentuan pasal 1 angka 10 Undang-Undang No. 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah menjelaskan bahwa pajak daerah 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.

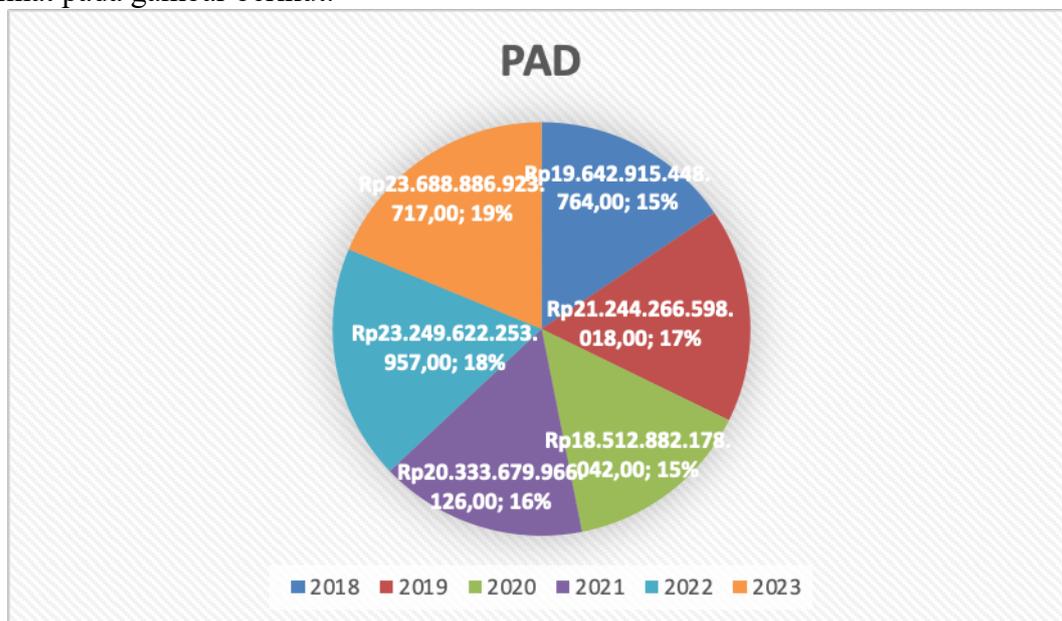
Provinsi Jawa Barat merupakan provinsi dengan jumlah penduduk terbanyak di Indonesia Jumlah penduduk Provinsi Jawa Barat sebanyak 49 juta jiwa. 17,78% dari penduduk Indonesia, Provinsi Jawa Barat memiliki 27 wilayah administrasi yang terdiri dari 18 Kabupaten dan 9 Kota. Kabupaten-kabupaten tersebut adalah: Bandung, Bandung

Barat, Bekasi, Bogor, Ciamis, Cianjur, Cirebon, Garut, Indramayu, Karawang, Kuningan, Majalengka, Pangandaran, Purwakarta, Subang, Sukabumi, Sumedang, dan Tasikmalaya.

Populasi Jawa Barat mengalami tren peningkatan yang signifikan dari tahun 2019 hingga 2023, dengan total penduduk mencapai 51.476.022 jiwa di tahun 2023. Meningkatnya jumlah penduduk berpotensi meningkatkan pendapatan asli daerah melalui peningkatan penerimaan pajak dan retribusi daerah. Namun, hal ini juga merupakan suatu kendala bagi pemerintah daerah dalam mengoptimalkan pengelolaan keuangan dan meningkatkan kualitas layanan publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin besar.

Pemerintah daerah perlu mengembangkan strategi yang tepat untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ini. Strategi tersebut harus mencakup upaya untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak, memaksimalkan potensi penerimaan pajak dan retribusi daerah, serta meningkatkan kualitas layanan public, dengan pengelolaan yang efektif, peningkatan jumlah penduduk dapat menjadi peluang untuk memajukan Provinsi Jawa Barat, peningkatan pendapatan asli daerah dapat digunakan untuk membiayai pembangunan infrastruktur, meningkatkan kualitas pendidikan dan kesehatan, dan menciptakan lapangan pekerjaan, hal ini akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan membuat Jawa Barat menjadi provinsi yang lebih maju

Namun dalam realisasinya, realisasi pendapatan asli daerah (PAD) Provinsi Jawa Barat cenderung fluktuatif setiap tahunnya. Artinya, PAD tidak mengalami peningkatan secara terus menerus setiap tahun, melainkan juga mengalami penurunan pada tahun tertentu. Pendapatan asli daerah di provinsi Jawa Barat didominasi dari penerimaan pajak sekitar 65-70% adapun realisasi PAD Provinsi Jawa Barat sepanjang 2018-2023 dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. Diagram Pendapatan Asli Daerah 2018-2023 dalam Rupiah

Dalam gambar diatas dijelaskan terjadinya penurunan yang disignifikan pada 2020 akibat Covid sebesar 3 Trilyun Rupiah, Salah satu faktor utama yang berkontribusi pada penurunan pendapatan asli daerah adalah penutupan bisnis dan industri. Pembatasan pergerakan dan protokol kesehatan yang diterapkan untuk mengendalikan penyebaran virus telah mengakibatkan penutupan sementara atau bahkan permanen banyak usaha,

terutama yang beroperasi di sektor pariwisata, kuliner, hiburan, dan ritel lalu lebih rinci dalam Jumlah Pendapatan asli daerah 27 Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat.

Secara keseluruhan, Pendapatan asli daerah di 27 kabupaten/kota ini menunjukkan tren yang positif dari tahun 2019 hingga 2023. Meskipun sempat mengalami penurunan di tahun 2020 akibat dampak pandemi COVID-19, pada tahun-tahun berikutnya Pendapatan asli daerah kembali menunjukkan peningkatan. Berdasarkan table data diatas, kabupaten/kota dengan Pendapatan asli daerah tertinggi adalah Kabupaten Bekasi (2,7 triliun di tahun 2023), Kota Bandung (3,2 triliun di tahun 2023), Kota Bekasi (3,1 triliun di tahun 2023) dan Kota Depok (1,5 triliun di tahun 2023). Hal ini menunjukkan bahwa kabupaten/kota perkotaan yang memiliki aktivitas ekonomi yang tinggi cenderung memiliki Pendapatan asli daerah yang lebih besar.

Beberapa kabupaten/kota yang menunjukkan pertumbuhan PAD yang signifikan antara tahun 2019 dan 2023 pertumbuhan Pendapatan asli daerah yang tinggi di daerah-daerah ini mengindikasikan adanya upaya yang efektif dalam menggali potensi sumber-sumber Pendapatan asli daerah

Di sisi lain, kabupaten/kota dengan Pendapatan asli daerah terendah di tahun 2023 adalah Kota Banjar (155,7 miliar), Kabupaten Pangandaran (239,7 miliar), dan Kota Tasikmalaya (322,1 miliar) karena merupakan diluar dari Kawasan perkotaan dan Data menunjukkan bahwa PAD mengalami peningkatan secara keseluruhan, namun terdapat perbedaan yang signifikan antar Kabupaten/Kota juga adanya fluktuasi PAD juga terjadi di beberapa daerah selama periode tersebut. Daerah-daerah ini mungkin perlu melakukan upaya yang lebih intensif untuk meningkatkan Pendapatan asli daerah, misalnya dengan mengoptimalkan potensi sektor-sektor unggulan.

Pendapatan asli daerah yang lebih besar di daerah perkotaan, yang dapat berkontribusi pada ketidakmerataan Pendapatan asli daerah antar daerah. Untuk mengatasi isu ketidakmerataan ini, *collaborative governance* antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, serta pemangku kepentingan lainnya menjadi salah satu strategi dalam upaya meningkatkan Pendapatan asli daerah pada setiap Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Jawa Barat. Upaya-upaya yang dapat dilakukan mencakup penguatan kapasitas fiskal dan administratif pemerintah daerah, mendorong kerjasama antar daerah, mengembangkan skema insentif fiskal, meningkatkan koordinasi kebijakan antara pemerintah pusat dan daerah, serta mendorong partisipasi stakeholder lokal. Dengan *collaborative governance* yang efektif, diharapkan ketimpangan PAD antar daerah dapat dikurangi dan potensi ekonomi daerah dapat dioptimalkan secara merata, sehingga mendukung pembangunan daerah yang lebih berkeadilan. Berikut adalah stakeholder di Jawa Barat yang terkait dengan pengelolaan Pendapatan Asli Daerah di provinsi Jawa Barat

Kolaborasi dalam kerangka Pentahelix adalah pendekatan yang penting dalam upaya mengatasi tantangan selama pandemi, khususnya dalam hal pemulihan ekonomi dan peningkatan pendapatan asli daerah. Namun, jika kolaborasi tersebut belum mencapai tingkat optimal, ini dapat mengakibatkan dampak negatif pada pendapatan asli daerah Jawa Barat selama pandemi. Kolaborasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam Pentahelix (pemerintah, bisnis, akademisi, masyarakat, dan media) penting dalam mempromosikan inovasi dan pengembangan ekonomi. Jika kolaborasi tersebut kurang efektif, maka ada risiko keterlambatan dalam mengadopsi inovasi yang mungkin dapat meningkatkan pendapatan daerah.

Bisnis dan investor seringkali mencari stabilitas dan kerjasama yang baik dalam suatu wilayah sebelum berinvestasi. Jika kerjasama antara pemerintah dan bisnis, serta

pemangku kepentingan lainnya, kurang optimal, maka potensi investasi mungkin tidak terealisasi, yang pada gilirannya dapat mengurangi pendapatan asli daerah. Kolaborasi dengan masyarakat sangat penting untuk mendukung program-program yang mendukung pertumbuhan ekonomi dan pendapatan daerah. Jika masyarakat merasa tidak terlibat atau tidak terdengar, mereka mungkin kehilangan dukungan terhadap upaya pemerintah dan bisnis, yang dapat menghambat pencapaian tujuan bersama. Kerjasama dengan media adalah penting dalam mempromosikan upaya pemerintah dan bisnis, serta membangun citra positif wilayah tersebut. Jika media memberitakan konflik atau kurangnya kolaborasi, ini dapat menciptakan persepsi negatif di mata masyarakat dan calon investor.

Kurangnya kolaborasi dalam kerangka Pentahelix dapat menghambat pelaksanaan dan efektivitas kebijakan yang dirancang untuk mendukung ekonomi dan pendapatan daerah selama pandemi. Ini dapat mengakibatkan kebijakan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi. Selama pandemi, ketidakpastian ekonomi sangat tinggi. Kolaborasi yang kurang optimal dapat meningkatkan ketidakpastian ini, mengakibatkan kebingungan dan keraguan yang mungkin memengaruhi investasi dan keputusan ekonomi. Dalam mengatasi dampak negatif tersebut, pemerintah daerah, bisnis, akademisi, masyarakat, dan media harus bekerja sama secara lebih efektif untuk memastikan bahwa kolaborasi dalam kerangka Pentahelix berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik, saling pengertian, dan keterlibatan semua pihak adalah kunci dalam mencapai tujuan bersama, termasuk peningkatan pendapatan asli daerah selama masa pandemi.

Pemerintah daerah memiliki satu badan/dinas yang tupoksinya mengelola pendapatan. Pemerintah provinsi Jawa Barat memiliki Badan Pendapatan Daerah yang memiliki 34 cabang/samsat tersebar di 27 kabupaten/kota. Badan pendapatan daerah memiliki tupoksi mengelola pendapatan daerah di provinsi Jawa Barat sesuai dengan Peraturan Gubernur no 88 tahun 2017 tentang tugas pokok, fungsi, rincian tugas unit dan tata kerja unit pelaksana teknis daerah di lingkungan badan pendapatan daerah pemerintah daerah provinsi Jawa Barat. Bapenda dalam melaksanakan tupoksinya harus memiliki strategi komunikasi yang baik. Karena komunikasi adalah hal yang paling penting dalam setiap hal, khususnya dalam bersinergi dan kolaborasi. Bapenda berkolaborasi dan bersinergi dengan banyak instansi dan berbagai pihak, khususnya masyarakat karena memberikan pelayanan publik.

Oleh karena itu sangat penting untuk memiliki pola strategi komunikasi yang baik agar apa yang ingin disampaikan dapat sesuai yang diinginkan. Meskipun tren PAD Jawa Barat menunjukkan peningkatan positif, terdapat hambatan signifikan yang perlu diatasi untuk mencapai potensi PAD yang maksimal. Salah satu hambatan utama adalah kurangnya keterlibatan aktif dan berkelanjutan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk sektor swasta, masyarakat, dan organisasi non-pemerintah, menjadi hambatan yang signifikan dalam proses peningkatan pendapatan asli daerah di Jawa Barat. Ketidakpartisipan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan ekonomi dapat mengakibatkan kebijakan yang tidak sepenuhnya responsif terhadap kebutuhan dan potensi daerah. Dengan keterlibatan yang terbatas, peluang untuk berkolaborasi dalam pengembangan inisiatif ekonomi yang produktif menjadi terbatas, dan hal ini dapat menghambat upaya untuk meningkatkan PAD serta menciptakan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Meskipun Pendapatan Asli Daerah (PAD) Jawa Barat menunjukkan peningkatan, terdapat hambatan signifikan yang masih perlu diatasi untuk mencapai potensi PAD yang maksimal. Salah satu hambatan utama adalah belum maksimalnya kolaborasi antara

pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota di Jawa Barat. Adanya perbedaan prioritas pembangunan, dan keterbatasan dalam penentuan batasan wewenang antara tingkat pemerintahan serta kurangnya koordinasi yang efektif dapat menjadi penghalang bagi upaya bersama untuk mengoptimalkan potensi ekonomi daerah. Hal ini dapat mengakibatkan tumpang tindih program, pemborosan sumber daya, dan kesulitan dalam merumuskan strategi ekonomi yang terintegrasi. Untuk mencapai peningkatan PAD yang berkelanjutan, diperlukan komunikasi yang lebih baik dan kerja sama yang erat antara pemerintah provinsi dan kabupaten/kota, dengan fokus pada pembentukan visi bersama dan perencanaan ekonomi yang terkoordinasi. Maka kolaborasi pemerintah dengan stakeholder lainnya seperti masyarakat, akademisi, dunia bisnis (pelaku usaha) dan media mulai gencar dilaksanakan dalam kegiatan pemerintahan. Kelima komponen tersebut di kenal dengan pentahelix yang merupakan unsur penting dalam NPM dalam mengusung era demokrasi modern yaitu terlibat dalam penyusunan strategi dan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan. Dengan harapan, bahwa strategi dan kebijakan hasil kolaborasi akan efektif dan tepat sasaran.

Sebagai pertimbangan, penelitian ini melihat dari beberapa temuan dari penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan topik penelitian tentang *collaborative governance*. Pembahasan yang terkait dengan topik dan perspektif administrasi publik untuk penelitian ini adalah.

Penelitian pertama yang menjadi rujukan dalam penelitian Surya et al., (2021), *Collaborative Governance* dalam Pengelolaan Pariwisata Berkelanjutan, Khususnya di Wisata Kebun Teh Nglinggo Kabupaten Kulon Progo menjadi topik kajian ini. Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif, analitis dan kualitatif. Temuan penelitian Wisata Kebun Teh Nglinggo di Kabupaten Kulon Progo merupakan sumber pendapatan bagi masyarakat sekitar, dan banyaknya wisatawan yang berkunjung ke objek wisata juga meningkatkan pendapatan penduduk setempat. Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa pembangunan pariwisata berkelanjutan merupakan salah satu cara mewujudkan tujuan pembangunan berkelanjutan untuk menghasilkan pariwisata yang ramah lingkungan sehingga masyarakat lokal dapat memanfaatkannya untuk meminimalkan pengangguran terkait wisata dan dalam peningkatan sektor pariwisata, publikasi di jejaring sosial sangat diperlukan karena daya tarik jejaring sosial saat ini sangat mempengaruhi kehidupan manusia.

Penelitian kedua, penelitian yang dilakukan oleh Rasyid & Darumurti (2022), Judul penelitian *Collaborative Governance* dalam pengelolaan obyek wisata bahari wilayah kawasan ekonomi khusus Mandalika di Kabupaten Lombok Tengah tahun 2020-2021. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif yang salah satu proses penelitiannya menghasilkan data deskriptif dari suara atau catatan serta dari tindakan subjek yang diteliti. Temuan studi menyoroti peran masing-masing pemangku kepentingan dalam pengelolaan dan pertumbuhan KEK Mandalika dan untuk proses kolaborasi diukur dengan 4 indikator seperti komunikasi dan dialog, membangun kepercayaan dan kesepahaman, legitimasi, dan komitmen untuk mengukur proses kerjasama sudah efektif dilaksanakan, namun masih terdapat berbagai hal yang perlu ditingkatkan dan lebih ditingkatkan lagi dalam hal peningkatan dialog dan komunikasi, agar tidak ada lagi kesalahpahaman dengan masyarakat setempat, dan agar pengerjaan KEK Mandalika dapat berlangsung lebih cepat.

Penelitian ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Arrozaaq (2016), Judul penelitian *Collaborative Governance* (Studi Tentang Kolaborasi Antar *Stakeholders* Dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan di Kabupaten Sidoarjo). Teori proses

kolaborasi dari Emerson et al., (2012) digunakan dalam penelitian ini karena mengenali komponen yang menyeluruh dan cocok untuk mengatasi masalah tersebut. Penjelasan komprehensif tentang bagaimana proses kolaboratif bersifat dinamis dan bersiklus, menciptakan tindakan dan efek sementara sebelum memiliki pengaruh yang signifikan dan memungkinkan reaksi terhadap dampak ini disediakan oleh *Collaborative Governance Regime* (CGR) atau teori proses kolaboratif. Berdasarkan temuan penelitian, proses kerjasama stakeholder dalam pengembangan kawasan Minapolitan di Kabupaten Sidoarjo telah memenuhi komponen kerjasama Kirk Emerson. Mobilisasi cita-cita bersama, motivasi, dan pembangunan kapasitas adalah langkah pertama dalam proses kolaboratif. Melaksanakan tindakan kooperatif yang memiliki pengaruh sesaat terjadi setelah terciptanya ketiga item tersebut. Dalam collaborative governance penting dimana semua pihak merasakan mendapatkan keuntungan dan memberikan keuntungan dalam kemitraan yang dilakukan. Selanjutnya membentuk Tim Koordinasi Pelaksanaan Kerja Sama; melakukan rapat-rapat koordinasi; melakukan sosialisasi, meningkatkan network data agar benar-benar terintegrasi. (Daulay, 2024)

Terdapat persamaan dan perbedaan yang signifikan antara penelitian saat ini dan penelitian sebelumnya yang disebutkan di atas. Pada penelitian pertama dan kedua, Iman Surya dkk dan Khairurrasyid serta Awang Darumurti memiliki persamaan, yakni membahas *collaborative governance* dalam pengelolaan destinasi wisata dan menggunakan metode penelitian kualitatif dan analisisnya secara deskriptif.

Sedangkan persamaan dengan penelitian ketiga, Dimas Luqito Chusuma Arrozaaq yaitu dalam teori yang digunakan yakni teori proses kolaborasi dari Emerson, Nabatchi dan Balogh (2012). Perbedaan ketiga penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah mengenai lokasi penelitian sehingga membedakan hasil dari penelitian itu sendiri.

Penjelasan mengenai penelitian terdahulu di atas memberikan gambaran bahwa *collaborative governance* saat ini masih menjadi isu yang penting untuk diteliti. Sehubungan dengan peneliti memiliki minat untuk meneliti hal ini dari sisi yang berbeda selain yang sudah diteliti di atas, maka kebaruan atas hasil riset ini dapat memberikan pembaharuan pada riset maupun implikasinya pada bidang Ilmu Pemerintahan.

Dengan penjelasan yang demikian itu, maka pertanyaan yang menarik untuk dijawab secara konseptual adalah “Bagaimana Kolaborasi Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Pemerintahan Provinsi Jawa Barat?” guna untuk menjawab pertanyaan, penulis memandang perlu melakukan suatu pendekatan penelitian agar dapat terungkap fenomena strategi peningkata PAD tersebut. Untuk itu dipilih judul penelitian sebagai berikut: “***Collaborative Governance* dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Jawa Barat**”.

Dengan demikian maksud dari penelitian ini untuk menganalisis peran Tata Kelola Pemerintahan Kolaboratif (*collaborative governance*) dalam mendorong partisipasi aktif dan berkelanjutan dari seluruh pemangku kepentingan yang relevan, sehingga dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Provinsi Jawa Barat secara efektif. khususnya di Kota Badan Pendapatan Daerah di Provinsi Jawa Barat

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama pengembangan ilmu pemerintahan dalam kaitannya dengan pendapatan asli daerah yang dilakukan secara *Collaborative Governance*. Hasil penelitian juga diharapkan dapat dijadikan referensi maupun acuan bagi aktivitas pengkajian dalam topik, objek, dan lokus penelitian.

## METODE

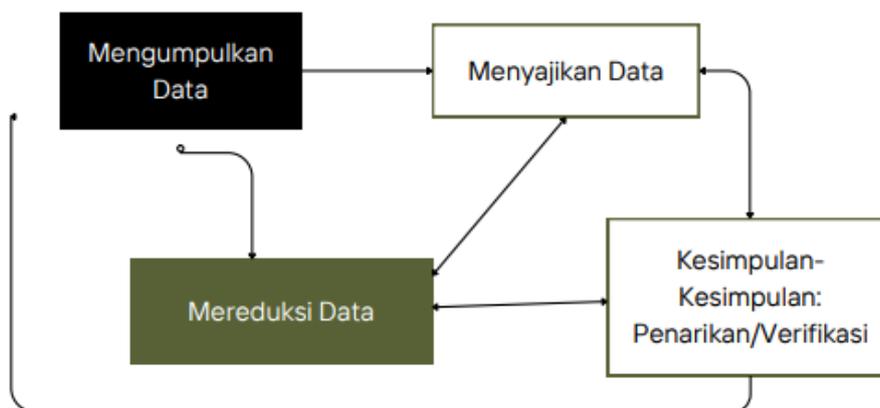
Penelitian dan penulisan naskah menggunakan metode kualitatif. Pemilihan metode kualitatif dipergunakan sesuai topik penelitian yaitu *Collaborative Governance* dalam peningkatan pendapatan asli daerah di Provinsi Jawa Barat. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji validasi data dengan Teknik triangulasi, baik sumber ataupun Teknik yaitu peneliti melakukan crosscheck setiap jawaban para informan atas pertanyaan yang sama. Data yang diperlukan

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara informan.

Sumber sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari penelaahan bahan-bahan bacaan dan literatur lainnya yang berkaitan dengan focus penelitian berupa buku-buku, peraturan, laporan serta dokumen yang berkaitan dengan *Collaborative Governance* dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Jawa Barat.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Adapun informasi yang digali secara mendalam adalah terkait pengelolaan PAD, faktor penghambat dan pendukungnya serta *Collaborative Governance* dalam pengelolaan PAD.

Dari teknik pengumpulan data yang dilakukan, peneliti menggunakan alat pengumpulan data yang meliputi penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan peneliti berdasarkan masalah tersebut.



Milles dan Huberman (2009: 15-20)

**Gambar 2. Analisis Data**

Dalam penelitian ini, pengujian keabsahan data metode penelitian kualitatif dilakukan dengan triangulasi, Leavy (2022) menyatakan bahwa dalam triangulasi pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, dan berbagai cara.

Lokasi penelitian dilakukan di Lingkungan Pemprov Jabar, mencakup Sekretariat Daerah, Bapenda Jabar, Tim Pembina Samsat dan pihak poentahelix. Penelitian ini dilakukan mulai September 2023 hingga Juli 2024

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

*Collaborative Governance* dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Jawa Barat

### **Kondisi Awal (*Initial Conditions*)**

Kondisi awal dalam operasionalisasi konsep *collaborative governance* dijabarkan dalam tiga hal yaitu faktor lingkungan, kegagalan dan mekanisme penghubung dari pembentukan kolaborasi itu sendiri. Faktor lingkungan yang menjadi lokus riset yang terletak di Provinsi Jawa Barat merupakan provinsi dengan jumlah penduduk terbanyak di Indonesia. Faktor lingkungan mengidentifikasi banyaknya organisasi yang terlibat dalam proses kolaborasi pemerintah dalam meningkatkan PAD di Provinsi Jawa Barat. Beberapa organisasi pemerintah yang terlibat dalam pengelolaan pendapatan daerah dan berwenang untuk pengelolaan keuangan daerah di Provinsi Jawa Barat yang menjadi lokus utama riset ini adalah Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat.

### **Komponen Proses (*Process Components*)**

Komponen proses dalam *collaborative governance* memberikan gambaran bagaimana implementasi program peningkatan PAD di Provinsi Jawa Barat berlangsung. Para ahli kolaborasi dalam kebijakan pemerintah telah menekankan beberapa aspek dalam proses kolaborasi. Aspek tersebut antara lain: kesepakatan perjanjian awal, membangun kepemimpinan, membangun legitimasi, membangun kepercayaan, mengelola konflik, dan perencanaan. Penelitian tentang proses, tumpang tindih dengan beberapa aspek penelitian tentang kondisi dan struktur awal kolaborasi. Sebagai contoh, proses kunci dalam kolaborasi adalah menegosiasikan perjanjian formal dan informal tentang tujuan kolaborasi setelah beberapa kesepakatan awal tentang definisi masalah telah tercapai. Dengan menyetujui tujuan kolaborasi, mitra dapat mempertimbangkan elemen-elemen struktur, seperti peran, tanggung jawab, dan otoritas pengambilan keputusan.

### **Struktur dan Tata Kelola (*Structure and Governance*)**

Struktur adalah konsep yang sangat berkembang dalam teori organisasi dan biasanya mencakup unsur-unsur seperti tujuan, spesialisasi tugas dan pembagian kerja, aturan dan standar prosedur operasi, dan hubungan otoritas. Struktur menyangkut komponen vertikal dan horizontal. Struktur secara umum dapat membantu organisasi untuk membedakan dan mengintegrasikan seluruh komponen. (Agranoff & McGuire, 2003)

Dapat disimpulkan bahwa dalam Struktur dan Tata Kelola menghasilkan kolaborasi dari Kolaborasi antara 5 stakeholder utama, yaitu pemerintah, organisasi sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, institusi akademik, dan individu, memegang peranan penting dalam upaya peningkatan PAD di Jawa Barat. Kolaborasi ini dapat menghasilkan struktur dan tata kelola yang efektif, dengan peran dan tanggung jawab yang jelas bagi setiap pihak.

### **Kontingensi dan Kendala (*Contingencies and Constraints*)**

Tiga faktor mempengaruhi proses, struktur, dan tata kelola kolaborasi, serta keberlanjutannya secara keseluruhan antara lain (1) jenis kolaborasi, (2) ketidakseimbangan kekuatan di antara anggota, dan (3) logika kelembagaan yang bersaing dalam kolaborasi.

#### **a. Jenis kolaborasi.**

Salah satu jenis kolaborasi dapat dilakukan melalui Kerjasama multi pihak dalam peningkatan pendapatan daerah. Bapenda Provinsi Jawa Barat sampai dengan Tahun 2023 telah melakukan beberapa Kerjasama multi pihak dalam upayanya

meningkatkan pendapatan daerah.

b. Ketidakseimbangan pengaruh/kekuasaan

Ketidakseimbangan kekuatan di antara mereka yang berkolaborasi sebagai sumber ketidakpercayaan, hal ini merupakan ancaman bagi efektifitas sebuah kolaborasi (Huxham & Vangen, 2013). Ketidakseimbangan kekuatan menjadi sangat signifikan ketika anggota mengalami kesulitan untuk menyetujui tujuan bersama. Selain itu, seiring berjalannya waktu, kolaborasi kemungkinan akan mengalami guncangan baik dari dalam maupun dari luar yang mempengaruhi hubungan diantara anggota, sumber daya, dan bahkan tujuan kolaborasi. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan

### **Hasil dan Akuntabilitas (*Outcomes and Accountability*)**

Hasil Hasil kolaborasi lintas sektor dilihat dalam tiga kategori:

a. Hasil dalam penilaian publik

Berdasarkan hasil wawancara dengan tokoh Wanita diperoleh pernyataan bahwa:

“Hasil penilaian publik bervariasi dan beberapa kemungkinan penilaian publik sesuai topik riset ini adalah apabila seluruh factor kolaborasi terwujud secara efektif maka penilaian publik akan positif terhadap kinerja Pemerintah Provinsi Jawa Barat.”

Hal ini masih menjadi program lanjutan bagi Provinsi Jawa Barat dengan tujuan menciptakan dan mempertahankan kolaboratif lintas- sektor seharusnya menjadi hasil "nilai publik" yang tidak dapat dibuat oleh sektor tunggal saja (Moore, 1997). Nilai publik dalam kolaborasi lintas sektor kemungkinan besar diciptakan dengan memanfaatkan kekuatan karakteristik masing-masing sektor sambil juga menemukan cara untuk meminimalkan, mengatasi, atau mengkompensasi kelemahan karakteristik masing-masing sektor. Bermain dengan kekuatan sektor yang berbeda tampaknya secara logis terkait dengan mengelola biaya secara efektif dan memperhatikan beragam kebutuhan dan aspirasi anggota.

b. Hasil menurut Efek pertama, kedua, dan ketiga.

Upaya perencanaan kolaboratif memiliki efek positif pertama, kedua, dan ketiga (Innes & Booher, 2010). Berdasarkan interview dengan Kepala BPKAD Provinsi Jawa Barat bahwa:

“Secara perencanaan dan pelaksanaan kolaborasi sudah berjalan, namun dalam perjalanannya efek pertama diperluka strategi yang lebih inovatif, efek kedua masih diperlukan aksi bersama yang satu visi dan aksi ketiga masih diperlukan kemitraan baru dengan membangun jejaring dengan multi pihak.”

Efek pertama segera terlihat sebagai hasil langsung dari proses kolaborasi, antara lain penciptaan modal sosial, intelektual, dan politik; perjanjian yang berkualitas; dan strategi yang inovatif. Efek kedua cenderung terjadi ketika kolaborasi berjalan dengan baik, atau mungkin terjadi di luar batas upaya formal, diantaranya termasuk lahirnya kemitraan baru, koordinasi dan aksi bersama, pembelajaran bersama yang melampaui kolaborasi itu sendiri, implementasi perjanjian, perubahan dalam praktik, dan perubahan dalam persepsi. Akhirnya, efek ketiga mungkin tidak segera terbukti sampai beberapa waktu kemudian, misalnya, kolaborasi baru; lebih banyak co-evolusi dan konflik yang kurang merusak di antara para anggota; hasil di lapangan, seperti adaptasi layanan, sumber daya, kota dan wilayah; institusi baru; norma dan heuristik sosial baru untuk mengatasi masalah

publik; dan mode wacana baru. Hasil yang akan lahir berbeda tetapi saling melengkapi, mencapai tujuan bersama dan menghasilkan modal sosial.

c. Hasil menurut Ketangguhan/ketahanan dan penilaian kembali.

Ketangguhan/ketahanan dan penilaian kembali membutuhkan kesadaran berbagai pihak untuk menilai secara objektif serta melakukan perbaikan masing-masing kinerja dalam kaitannya meningkatkan PAD di Provinsi Jawa Barat. Sejalan dengan hasil wawancara bersama Tokoh Wanita didapat pernyataan bahwa:

“Perlu ditinjau ulang sejauh mana sistem kolaborasi di Jawa Barat telah berjalan. Selain itu identifikasi pencapaian dan tantangan, rekomendasi perbaikan dan pelestarian praktik baik perlu dirancang sehingga penilaian kembali akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja collaborative governance di Jawa Barat.”

Anggota yang berkolaborasi harus dapat menyusun kembali atau menyusun ulang setelah terjadi kegagalan (Crosby & Bryson, 2005). Kegagalan dalam mencapai hasil yang diinginkan dapat mengikis dukungan terhadap kolaborasi, tetapi keberhasilan juga dapat menyebabkan pendukung melupakan kebutuhan untuk mempertahankan kolaborasi tersebut. Jika keberhasilan yang besar tidak dimungkinkan, kolaborasi harus mengatur keberhasilan yang kecil menjadi strateginya dalam mempertahankan kolaborasi. Baik besar atau kecil, keberhasilan harus dipublikasikan. Setelah keadaan sudah saling menguntungkan, para pemimpin harus menilai apakah kolaborasi itu harus dilanjutkan, dimodifikasi, atau dihentikan.

Kolaborasi tersebut bertanggungjawab kepada siapa dan untuk apa. Anggota yang berkolaborasi atau para pemangku kepentingan bisa memiliki persepsi yang berbeda dalam menilai hasil yang dicapai.

d. Akuntabilitas

Akuntabilitas dapat berkaitan dengan input, proses, atau hasil. Tiga kriteria umum yang digunakan untuk menilai keberhasilan kolaborasi lintas sektor antara lain: (1) kondisi awal; (2) memenuhi keinginan para anggota; (3) melahirkan hasil/kebijakan alternatif yang lebih baik yang dapat menciptakan nilai public (Page, 2004). Kolaborasi yang bertanggungjawab membutuhkan sistem pengukuran kemudian mendokumentasikan hasilnya dan bagaimana hasil tersebut berubah seiring dengan waktu. Kolaborasi juga membutuhkan sistem “pengelolaan hasil” yang menghubungkan data yang diukur dari para anggota dan intervensi yang dilakukan, hal ini dapat memberikan informasi kepada pemangku kepentingan lainnya sehingga informasi tersebut dapat dipergunakan untuk meningkatkan hasil dari kegiatan berkolaborasi (Page, 2004). Untuk menerapkan sistem ini, para anggota membutuhkan “hubungan yang kuat dengan para politikus dan profesional untuk mengukur hasil dan menggunakan informasi strategis tersebut untuk peningkatan kinerja”. Pertanggungjawaban biasanya tidak selalu jelas, misalnya ada organisasi yang ikut memiliki sistem/kerangka kerja akuntabilitas mereka sendiri yang mungkin berbeda atau bertentangan dengan pendekatan akuntabilitas anggota lain dalam kolaborasi. (Sullivan et al., 2002)

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Collaborative Governance dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Jawa Barat**

Peneliti mencoba menarik garis besar dari seluruh hasil interview dengan informan, dari jejaring kolaborasi yaitu kesediaan berkompromi, komunikasi, komitmen, saling percaya, transparansi/pertukaran informasi, berbagi pengetahuan dan kesediaan

mengambil resiko sudah dilakukan oleh pemerintah Provinsi Jawa Barat namun masih belum optimal. Dua versi pertanyaan yang diajukan pada informan direspon dengan jawaban informan yang kontradiktif seperti kesediaan berkompromi menurut Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang diakui telah berjalan fungsinya sebagai perpanjangan tangan pemerintah Pusat, diakui berlawanan oleh Pemerintah Daerah Kota Depok. Hal lain mengenai trust dan keterbukaan dalam berbagi data dan pengetahuan yang memiliki perbedaan dalam cara pandang dan evaluasi tindakan kolaboratif di masa lampau.

Kriteria Keberhasilan dan Kegagalan *Collaborative Governance* dalam *collaborative governance* adanya kriteria yang dapat menjadi tolok ukur keberhasilan dan kegagalannya. Hal ini penting untuk dipahami secara jelas dalam menilai apakah praktik *collaborative governance* mengalami itu berhasil atau gagal dalam proses implementasinya. Dalam implementasi kolaborasi terdapat beberapa faktor penghambat yang ikut mempengaruhi berjalan tidaknya kolaborasi. Menurut *Government of Canada* terhambatnya kolaborasi maupun partisipasi adalah disebabkan oleh beberapa faktor antara lain: (1) faktor budaya; (2) faktor institusi; dan (3) faktor politik. Faktor-faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut ini:

#### 1. Faktor Budaya

Berdasarkan hasil observasi di lapangan serta melakukan pengamatan hasil interview informan, peneliti menilai bahwa faktor budaya dalam hal ini budaya organisasi di lingkungan Provinsi Jawa Barat cenderung dapat mengakibatkan kolaborasi gagal karena adanya alasan kecenderungan budaya ketergantungan pada prosedur dan tidak berani mengambil terobosan dan risiko. Terciptanya kolaborasi yang efektif mensyaratkan para pelayan publik dan pemimpinnya untuk memiliki keterampilan dan kesediaan untuk masuk ke kemitraan secara pragmatik yang berorientasi pada hasil. Memang memungkinkan mengabaikan konvensi dan menjadikan segala sesuatu dilakukan dalam sebuah kolaborasi, tetapi melakukan seperti ini dalam pelayanan publik yang tergantung pada prosedur dan tidak bersedia mengambil risiko tidak mungkin akan menjadikan kolaborasi sebuah kenyataan.

Ketergantungan pada prosedur secara berlebihan justru akan menghambat kolaborasi dan tidak menimbulkan kemajuan bagi peningkatan kualitas kolaborasi. Ketergantungan pada prosedur dan tidak berani mengambil risiko merupakan salah satu hambatan bagi terselenggaranya efektivitas kolaborasi. Kolaborasi gagal karena masih dipertahankannya konsep *top-down* oleh pihak pemerintah ketika menjalin kolaborasi dengan pihak lain, masih adanya dominasi dari pihak pemerintah dan tidak menjalankan kesepakatan berdasarkan mentalitas kerja sama dan egalitarian sebagaimana yang dipersyaratkan bagi berjalannya sebuah kolaborasi. Kolaborasi juga gagal karena partisipasi dari kelompok kepentingan atau pemangku kepentingan lainnya selama ini sering kali masih dipandang bukan hal utama dan tidak diperlukan, tidak penting dan didominasi oleh kelompok dominan atau pihak pemerintah melalui pendekatan *top-down*. Kolaborasi juga bisa gagal karena kooptasi strategi pecah belah dengan cara mengakomodasi kepentingan kelompok-kelompok yang pro kebijakan pemerintah dan mengabaikan kelompok yang anti kebijakan pemerintah.

#### 2. Faktor Institusi

Kolaborasi bisa karena adanya kecenderungan institusi- institusi yang terlibat dalam kerja sama atau kolaborasi (terutama dari pemerintah) cenderung menerapkan struktur hierarkis terhadap institusi-institusi lain yang ikut terlibat dalam kerja sama atau kolaborasi tersebut. Institusi-institusi yang masih terlalu ketat mengadopsi struktur vertikal, akuntabilitas instansi dan arah kebijakannya juga bersifat vertikal

dan tidak cocok untuk kolaborasi karena kolaborasi mensyaratkan cara- cara kerja atau pengorganisasian secara horizontal antara pemerintah dan non pemerintah. Bahkan betapapun sebuah pemerintahan mengadopsi sistem pemerintahan demokrasi yang biasanya bersifat demokrasi representatif (*representative democracy*) belum tentu cocok bagi kolaborasi karena demokrasi mensyaratkan tingkat proses dan derajat formalisme yang begitu besar dibanding dengan kemitraan horizontal. Kolaborasi yang cenderung memiliki sifat spontanitas yang kadangkala tidak memerlukan aturan ketat secara formal terkadang juga tidak perlu mengikuti proses tradisional yang biasa dilakukan dalam keseharian atau sesuai *standard operating procedure* (SOP) yang biasa terjadi dalam organisasi publik yang mekanistik, tidak bisa menggantikan tujuan-tujuan yang ditentukan secara terpusat dan kebutuhan-kebutuhan negara demokratis pada umumnya. Akuntabilitas institusi-institusi publik (organisasi-organisasi milik pemerintah) cenderung kaku yakni hanya mengacu pada akuntabilitas pada organisasi atau atasan, atau aturan yang berlaku saja, sehingga akuntabilitas dalam konteks ini lebih menekankan pada responsibilitas.



**Gambar 3. Rapat Koordinasi Sinkronisasi Data Kendaraan Bermotor**

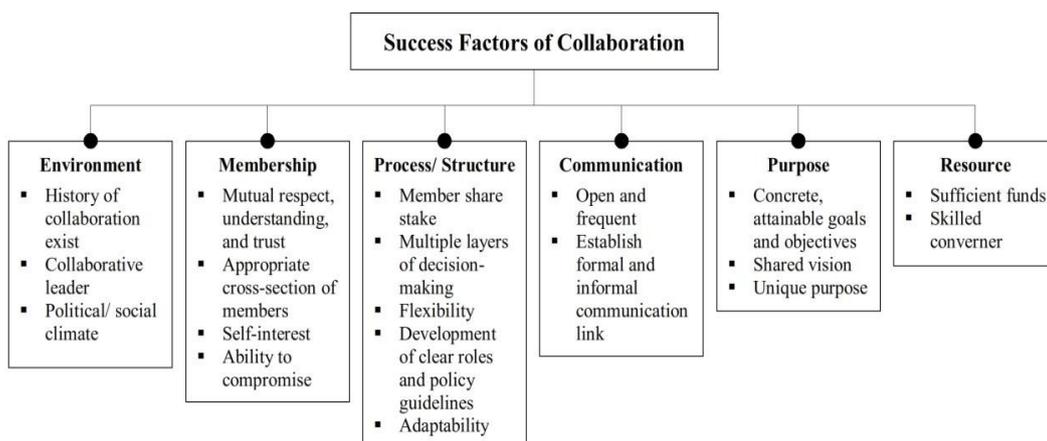
### 3. Faktor Politik

Kolaborasi bisa gagal karena kurangnya inovasi para pemimpin dalam mencapai tujuan-tujuan politik yang kompleks dan kontradiktif. Kepemimpinan yang inovatif (*forward-looking*) adalah pemimpin yang bisa memperkenalkan berbagai macam nilai-nilai dan tujuan-tujuan yang bisa menjadikan sebagai inti pemerintahan yang kolaboratif dan memberikan inspirasi terhadap agenda yang ditentukan dan bisa mengarahkan pada pencapaian hasil-hasil positif. Kolaborasi bisa saja terhambat jika para pemimpin dari kelompok-kelompok yang berkolaborasi kurang atau tidak inovatif dalam mencapai tujuan-tujuan politik yang cenderung kompleks dan berpeluang menimbulkan konflik satu sama lain.

Melalui kolaborasi ini konflik tujuan yang sering terpresentasikan sebagai tujuan masing-masing kelompok kepentingan dapat diminimalisir. Hal lainnya yang menyebabkan gagalnya kolaborasi adalah perubahan kesepakatan dan perbedaan kepentingan antara pemangku kepentingan yang terlibat. Kolaborasi bisa gagal

adanya perubahan kesepakatan yang telah disetujui di awal kesepakatan kerja sama dan munculnya kepentingan baru yang berbeda-beda diantara pemangku kepentingan termasuk para pemimpin masing-masing kelompok.

Selanjutnya, menurut Mattessich dan Monsey, faktor keberhasilan sebuah kolaborasi dapat dilihat dari 19 faktor yang diklasifikasikan ke dalam enam kelompok yakni (1) lingkungan, (2) keanggotaan, (3) proses/struktur, (4) komunikasi, (5) tujuan, dan (6) sumber daya (Mattessich dan Monsey, 1992). Klasifikasi keberhasilan sebuah *collaboration* dapat dilihat pada gambar 4.9



**Gambar 4. Klasifikasi dan Faktor Keberhasilan Sebuah *Collaboration***

Sumber: Mattessich dan Monsey (1992)

### Upaya Mengatasi Faktor Penghambat Collaborative Governance dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Jawa Barat

Salah satu faktor penghambat yang ditemukan dalam *collaborative governance* khususnya dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah adalah adanya *ego sectoral* seperti yang dikemukakan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat pada sesi interview: “*ego sectoral* menjadi hambatan yang terjadi di semua organisasi birokrasi. Hal ini yang perlu diubah menjadi *trust* (kepercayaan) diantara seluruh instansi yang berkolaborasi.”

*Ego sectoral* dianggap sebagai komitmen anggota organisasi pada internal organisasinya. Hal ini yang mempersempit ruang kolaborasi setiap organisasi dengan organisasi lainnya sehingga menyebabkan sinergi tidak berjalan optimal. Selanjutnya masih dalam sesi wawancara informan, disebutkan Kepala Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Barat bahwa “solusi dalam mengatasi *ego sectoral* adalah dengan diadakannya berbagai pertemuan antar seluruh Lembaga di tingkat Provinsi sampai Kabupaten/Kota yang intinya membahas bersama permasalahan terkait pendapatan daerah, pajak beserta tunggakan pajak yang perlu dicarikan solusinya.”

Berdasarkan hal di atas, perlu adanya tindakan responsif dalam memperkuat kolaborasi dalam peningkatan PAD di Provinsi Jawa Barat yang secara sadar harus dibuka dan disikapi bersama seluruh kolaborator. Tindakan reduksi *ego sectoral* perlu diperkuat antara Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan seluruh daerah Kabupaten/Kota di bawahnya. Setiap sektor di daerah pun harus memiliki komitmen dalam memperkuat sinergi melalui peleburan setiap keunikan sektor dalam organisasinya sehingga kolaborasi dapat memecah *ego sektoral* yang ada. Setiap batas, wewenang dan kekuasaan yang dimiliki masing-masing sector perlu dipandang sebagai batas alamiah adanya organisasi yang berbeda-beda tujuan namun tetap satu visi dan misi dalam peningkatan PAD di

Provinsi Jawa Barat.

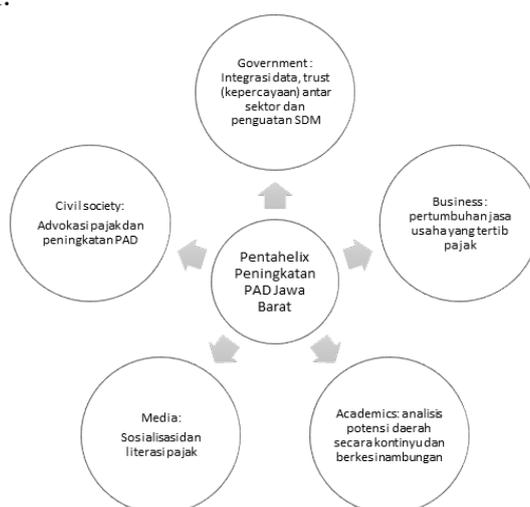
Hal ini menjadi legitimasi bagi pemerintah di tingkat Provinsi sebagai perpanjangan tangan pusat untuk dapat “duduk bersama” membahas problematika kolaborasi dalam peningkatan PAD di Provinsi Jawa Barat. Selanjutnya pemerintah Kabupaten dan Kota dapat mengambil peran dalam forum bersama pemerintah provinsi untuk memberikan gambaran riil pengelolaan keuangan di masing-masing daerahnya. Meskipun otonomi daerah berlaku bagi setiap Kabupaten dan Kota, namun Provinsi dapat menjadi mediator bagi sebagian urusan yang menjadi kewenangan pusat untuk dapat ditindaklanjuti oleh pemerintah Kabupaten dan Kota.

Hal ini tidak mudah, mengingat adanya dinamika perubahan dalam organisasi salah satunya pergantian pimpinan. Diperlukan kepemimpinan terbuka dengan pendekatan modern dalam setiap organisasi yang berkolaborasi. Kepemimpinan dalam setiap organisasi harus menemukan perubahan. Namun bagaimana sistem Kelola anggaran yang telah menjadi best practice di Provinsi Jawa Barat selayaknya tetap dapat dipertahankan dan dijalankan oleh tim penggerak tanpa melihat siapa pemimpinnya.

Berbagai kepentingan organisasi perlu diakomodir dalam kolaborasi sehingga bisa memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat Provinsi Jawa Barat. Identifikasi banyak isu perlu dilakukan terutama mengenai adanya kemungkinan gap data kapasitas fiskal antar daerah. Solusi mengenai gap ini adalah melalui integrasi data antar seluruh organisasi yang berkepentingan dalam penyajian dan tata Kelola data base yang berkaitan dengan pendapatan daerah.

### **Kebaharuan Collaborative Governance dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Jawa Barat**

Kebaharuan legalistic pusat dan legalistic daerah yang dikedepankan pada riset *collaborative government* dalam peningkatan pendapatan asli daerah di Provinsi Jawa Barat adalah pola hubungan baru yang berbasis integrasi data pada seluruh sector pemerintah serta melibatkan model advocacy kebijakan yang berhubungan dengan pengelolaan Pendapatan Asli Daerah serta yang berkaitan dengan perpajakan untuk dapat diterapkan di Jawa Barat melalui pendekatan pentahelix dapat dilihat pada Gambar 5 di bawah ini:



**Gambar 5. Pendekatan Pentahelix pada Model Advocacy Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Jawa Barat**

Sumber: Olah Data Riset Peneliti, 2024

Model advocacy dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Jawa Barat melibatkan lima sektor:

1. Sektor pemerintah dalam bentuk integrasi data kelembagaan sebagai wujud kolaborasi, penguatan trust (kepercayaan) antar lembaga serta penguatan SDM khususnya yang berhubungan langsung dengan sosialisasi, literasi dan penarikan pajak di daerah.
2. Sektor bisnis berperan dalam pertumbuhan jasa usaha yang disertai dengan kesadaran tertib pajak.
3. Sektor akademisi sebagai analis potensi daerah melalui berbagai riset dan studi perpajakan yang kontinyu dan berkesinambungan dengan luaran berupa implikasi riset yang menjadi dasar pertimbangan bagi pemerintah dalam pengambilan keputusan.
4. Sektor civil society sebagai partner pemerintah dalam advokasi pajak pada masyarakat sehingga berdampak pada tumbuhnya budaya taat pajak di level masyarakat wajib pajak.
5. Sektor media sebagai pemegang peran penyebaran informasi secara massif khususnya mengenai bagaimana kinerja pemerintah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah.

Selain model advokasi pentahelix, kebaruan riset ini terletak pada kebaruan teoritik melalui pentingnya Penyusunan kebijakan yang mendasari kolaborasi Pemerintah Jawa barat dengan Stakeholder lainnya dalam bentuk Peraturan Gubernur perihal Kolaborasi, yakni kebijakan *electronic Collaborative Governance* yang menekankan digitalisasi dalam koordinasi dan kolaborasi antar lembaga dalam manajemen pengelolaan pendapatan daerah dan Penggunaan digitalisasi yang meluas hingga melibatkan peran pentahelix dalam satu platform Kedepannya dapat dikembangkan penggunaan digitalisasi yang meluas hingga melibatkan peran pentahelix dalam satu platform yang terintegrasi, sehingga seluruh peran dapat ditampung dalam satu wadah yang sama, satu data, dan satu keputusan perbaikan dapat diterapkan oleh masing-masing sektor berdasarkan linimasa evaluasi pengelolaan Pendapatan Asli Daerah setiap tahunnya.

Kebaruan lainnya dalam bentuk empirik dan Inovatif dalam riset ini berupa penyempurnaan pelayanan pada masyarakat berupa kemudahan akses informasi pajak, profesionalisme SDM pemungut pajak, peningkatan fasilitas layanan masyarakat yang tersebar di berbagai kantor layanan pemerintah serta penyempurnaan lainnya baik secara tatap muka maupun secara online, dan Kebaruan Inovatif yakni Kolaborasi akademisi, pemerintah dan swasta dalam penyiapan *Land Grant University* (perguruan tinggi sebagai pilar ekonomi berbasis inovasi).

## KESIMPULAN

Upaya Peningkatan PAD melalui Kolaborasi Antar Organisasi Pemerintah, kolaborasi ini dilakukan antara pemerintah provinsi dan kabupaten/kota untuk meningkatkan pemungutan pajak dan optimalisasi pengelolaan sumber daya. Lalu, Program *e-government* dengan pengembangan program e-government seperti website Jabar, Jawa, Aplikasi Sapawarga, dan aplikasi SAMBARA untuk meningkatkan pelayanan pajak dan transparansi informasi, dan Partisipasi Stakeholder (Pentahelix) dengan melibatkan berbagai pihak, seperti akademisi, pengusaha, dan masyarakat sipil, dalam upaya peningkatan PAD.

Struktur dan tata kelola yang jelas dengan peran dan tanggung jawab terdefinisi

bagi setiap pihak menjadi kunci keberhasilan kolaborasi ini. Pemerintah berperan sebagai pemimpin dan fasilitator, merumuskan kebijakan dan regulasi yang mendukung, serta memastikan akuntabilitas dan transparansi. Organisasi sektor swasta berkontribusi dengan keahlian dan sumber daya, berpartisipasi dalam program, dan membangun kemitraan. Organisasi masyarakat sipil menjadi suara masyarakat, memfasilitasi partisipasi, melaksanakan program, memantau, dan mengevaluasi efektivitas kolaborasi. Institusi akademik melakukan penelitian, pelatihan, berbagi pengetahuan dan mendukung pengembangan kebijakan berbasis bukti. Individu berpartisipasi dalam program, menyumbangkan ide, membangun hubungan, dan menjadi agen perubahan

## REFERENSI

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press.
- Arrozaq, D. L. C. (2016). *Collaborative Governance (Studi Tentang Kolaborasi Antar Stakeholders Dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan Di Kabupaten Sidoarjo)* [Dissertation]. Universitas Airlangga.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world* (Vol. 264). John Wiley & Sons.
- Daulay, A. (2024). *Analisis Collaborative Governance Dalam Rangka Optimalisasi Penerimaan Pajak Bumi Dan Bangunan Di Kota Bandung* [Dissertation]. Universitas Pasundan.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203010167>
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). Beyond collaboration democratic governance for a resilient society. *Planning with Complexity, An Introduction to Collaborative Rationality or Public Policy*, 196–215.
- Leavy, P. (2022). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. Guilford Publications.
- Mardiasmo. (2011). *Perpajakan*. CV Andi Offset.
- Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
- Page, S. (2004). Measuring accountability for results in interagency collaboratives. *Public Administration Review*, 64(5), 591–606. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00406.x>
- Rasyid, K., & Darumurti, A. (2022). Collaborative Governance dalam Pengelolaan Obyek Wisata Bahari Wilayah Kawasan Ekonomi Khusus Mandalika di Kabupaten Lombok Tengah Tahun 2020-2021. *Jurnal Pemerintahan Dan Kebijakan (JPK)*, 3(2), 75–91. <https://doi.org/10.18196/jpk.v3i2.13476>
- Sullivan, H., Barnes, M., & Matka, E. (2002). Building Collaborative Capacity through Theories of Change' Early Lessons from the Evaluation of Health Action Zones in England. *Evaluation*, 8(2), 205–226. <https://doi.org/10.1177/1358902002008002514>
- Surya, I., Nofrima, S., Saputra, H. A., & Nurmiyati, N. (2021). Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Wisata Berkelanjutan Di Kabupaten Kulon Progo (Studi Kasus: Wisata Kebun Teh Nglinggo). *AL IMARAH: Jurnal Pemerintahan Dan Politik*

Islam, 6(2), 190–199. <https://doi.org/10.29300/imr.v6i2.2605>  
Yustisia, T. V. (2015). Undang-Undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Perubahannya. VisiMedia. [https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=5zbcCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Undang-Undang+No+23+Tahun+2014+Tentang+Pemerintahan+Daerah&ots=0pbF9Ipp15&sig=u-JM0ZpGe0hCK0jPKdRw7BhuBtY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Undang-Undang%20No%2023%20Tahun%202014%20Tentang%20Pemerintahan%20Daerah&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=5zbcCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Undang-Undang+No+23+Tahun+2014+Tentang+Pemerintahan+Daerah&ots=0pbF9Ipp15&sig=u-JM0ZpGe0hCK0jPKdRw7BhuBtY&redir_esc=y#v=onepage&q=Undang-Undang%20No%2023%20Tahun%202014%20Tentang%20Pemerintahan%20Daerah&f=false)