

COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM MENINGKATKAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK REKLAME DI KOTA BOGOR

Rayhan Cahya Nugraha¹, Ginung Pratidina², Neng Virly Apriliyani³

Program Studi Administrasi Publik, Universitas Djuanda, Bogor, Jawa Barat,
Indonesia

[1rayhanbgr86@gmail.com](mailto:rayhanbgr86@gmail.com) [2ginung.pratidina@unida.ac.id](mailto:ginung.pratidina@unida.ac.id)

[3neng.virly@unida.ac.id](mailto:neng.virly@unida.ac.id)

ABSTRAK

Pajak reklame berperan sebagai salah satu sumber utama Pendapatan Asli Daerah (PAD), sehingga menuntut tingkat kepatuhan yang tinggi dari para wajib pajak. Namun demikian, di Kota Bogor masih ditemukan permasalahan signifikan, seperti pemasangan reklame ilegal, ketidakteraturan dalam perizinan, serta tunggakan pajak yang belum tertangani secara optimal. Hal ini mengindikasikan perlunya pendekatan tata kelola yang lebih kolaboratif antar instansi pemerintah dalam mengelola pajak reklame. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi Collaborative Governance dalam pengelolaan pajak reklame sebagai strategi untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode total sampling terhadap 59 aparatur dari Bapenda, DPMPTSP, Satpol PP, dan Dinas PUPR Kota Bogor. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner skala Likert dan wawancara mendalam, sementara analisis data menggunakan metode Weighted Mean Score (WMS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa enam dimensi Collaborative Governance—kondisi awal, kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, proses kolaboratif, komitmen terhadap proses, dan pembangunan kepercayaan—telah diimplementasikan secara optimal, dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,23 dan masuk dalam kategori “Sangat Baik”. Dimensi komitmen terhadap proses memperoleh skor tertinggi (4,30), sedangkan proses kolaboratif menjadi aspek terendah (4,08), yang mencerminkan perlunya peningkatan dalam kesetaraan partisipasi dan pengambilan keputusan bersama. Secara keseluruhan, penerapan Collaborative Governance dinilai efektif dalam meningkatkan kepatuhan pajak reklame di Kota Bogor, namun penguatan aspek

partisipatif, koordinasi lintas sektor, serta dukungan kelembagaan tetap diperlukan guna mendukung keberlanjutan tata kelola perpajakan yang kolaboratif dan berkeadilan.

Kata Kunci: *Collaborative Governance*, Pajak Reklame, Pemerintah Daerah, Kepatuhan Wajib Pajak

PENDAHULUAN

Pajak daerah merupakan salah satu komponen utama dalam pembiayaan pembangunan daerah yang memiliki peran penting dalam mewujudkan kemandirian fiskal. Pajak tidak hanya berdimensi ekonomi, tetapi juga sosial dan politik, karena keterlibatan langsung masyarakat sebagai wajib pajak menjadi bentuk partisipasi dalam pembangunan. Salah satu jenis pajak daerah yang strategis adalah pajak reklame, yang berkontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam konteks ini, permasalahan kepatuhan wajib pajak reklame menjadi isu penting yang perlu mendapat perhatian serius dari pemerintah daerah.

Di Kota Bogor, upaya peningkatan kepatuhan wajib pajak reklame tidak dapat dilakukan secara sepihak oleh satu instansi saja. Diperlukan sinergi dan kolaborasi lintas sektor dalam mengelola sistem perpajakan yang transparan dan efektif. Pemerintah Kota Bogor melalui Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR), serta Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP), telah melakukan upaya kolaboratif dalam bentuk forum koordinasi dan operasi terpadu. Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat berbagai tantangan, seperti rendahnya kesadaran pajak, kurangnya pengawasan, hingga keberadaan reklame ilegal yang mengurangi potensi penerimaan daerah.

Kolaborasi pemerintah daerah dalam pengelolaan pajak reklame di Kota Bogor belum sepenuhnya berjalan optimal. Masih banyak reklame yang tidak memiliki izin atau kadaluarsa, penataan yang tidak sesuai rencana tata ruang, serta tunggakan pajak yang mencapai angka signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan

administratif konvensional belum cukup efektif. Diperlukan pendekatan baru yang mampu menyatukan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan secara partisipatif, transparan, dan berkelanjutan.

Pendekatan Collaborative Governance menjadi solusi yang ditawarkan dalam menjawab tantangan tersebut. Konsep ini menekankan pentingnya keterlibatan multi-aktor dalam penyelesaian masalah publik, termasuk dalam tata kelola pajak reklame. Kolaborasi yang baik antara Bapenda, DPMPTSP, Satpol PP, PUPR, serta pelaku usaha reklame menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Masing-masing pihak memiliki peran penting—mulai dari perizinan, pengawasan teknis, penertiban, hingga sosialisasi.

Penelitian ini berupaya menganalisis implementasi Collaborative Governance dalam pengelolaan pajak reklame di Kota Bogor, dengan menyoroti sejauh mana kolaborasi antar instansi telah dilaksanakan dan hambatan apa saja yang dihadapi. Dengan merujuk pada model kolaborasi dari Ansell dan Gash, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam penguatan tata kelola perpajakan daerah yang lebih partisipatif, akuntabel, dan berorientasi pada hasil.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis, terstruktur, dan terukur mengenai pola kolaborasi antar lembaga pemerintah dalam pengelolaan pajak reklame di wilayah Kota Bogor. Pendekatan ini dinilai relevan karena memungkinkan penyajian data dalam bentuk angka yang mencerminkan persepsi responden terhadap implementasi Collaborative Governance, serta mendukung penyusunan deskripsi faktual berbasis data lapangan yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Dengan demikian, metode ini tidak hanya memberikan validitas statistik, tetapi juga memperkaya pemahaman atas dinamika kolaboratif antar instansi.

Subjek yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah aparatur sipil negara dari empat organisasi perangkat daerah yang memiliki tanggung jawab langsung dalam tata kelola pajak reklame, yakni Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP), serta Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Bogor. Mengingat jumlah populasi yang terlibat relatif kecil namun memiliki tingkat relevansi yang tinggi terhadap objek penelitian, digunakan metode total sampling. Dengan teknik ini, seluruh populasi dijadikan responden, menghasilkan total sebanyak 59 partisipan, terdiri dari 39 orang dari Bapenda, 5 orang dari DPMPTSP, 10 dari Satpol PP, dan 5 orang dari PUPR.

Pengumpulan data dilakukan melalui dua jalur utama, yakni data primer dan data sekunder yang saling melengkapi. Data primer diperoleh melalui distribusi kuesioner berbasis skala Likert yang disebarakan kepada seluruh responden, serta wawancara semi-terstruktur dengan perwakilan dari masing-masing instansi guna menggali lebih dalam konteks interaksi kolaboratif yang terjadi. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari berbagai sumber dokumentasi resmi, termasuk regulasi daerah seperti Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 1 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Reklame, serta Perda Nomor 6 Tahun 2021 mengenai Rencana Tata Ruang Wilayah. Referensi ilmiah dan sumber berita terpercaya juga digunakan untuk memberikan kerangka teoritis dan kontekstual yang memperkuat analisis. Analisis data dilakukan secara deskriptif menggunakan metode Weighted Mean Score (WMS), untuk menentukan kecenderungan tingkat kesepakatan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan. Interpretasi terhadap hasil nilai rata-rata merujuk pada kategori menurut Sugiyono (2019), yang digunakan untuk menetapkan tingkat persepsi responden secara kuantitatif. Selain itu, analisis kualitatif dari hasil wawancara digunakan untuk memperjelas dan memperkuat temuan kuantitatif, terutama dalam menggambarkan dinamika koordinasi dan hambatan kolaborasi antar instansi. Penelitian ini dilaksanakan di Kota Bogor, dengan fokus utama pada

aktivitas pengelolaan pajak reklame oleh instansi terkait. Proses pengumpulan data dilakukan selama periode Desember 2024 hingga Juni 2025.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian terhadap implementasi Collaborative Governance dalam upaya meningkatkan kepatuhan para wajib pajak reklame di Kota Bogor didasarkan pada model konseptual yang dikembangkan oleh Ansell dan Gash (2007). Kerangka analitis ini dipilih karena menawarkan pendekatan menyeluruh dalam memahami interaksi dan dinamika kerja sama antar lembaga dalam menangani persoalan kebijakan publik yang bersifat kompleks dan antar sektor. Model ini mencakup enam dimensi utama yang saling berkaitan, yakni: kondisi awal, infrastruktur kelembagaan, kepemimpinan yang fasilitatif, dinamika proses kolaboratif, komitmen terhadap keberlanjutan proses, serta upaya membangun kepercayaan antar pelaku. Setiap dimensi dirancang untuk mengidentifikasi elemen-elemen esensial yang menentukan keberhasilan tata kelola berbasis kolaborasi.

Para responden dalam penelitian ini merupakan representasi dari empat organisasi perangkat daerah yang memegang peran sentral dalam pengelolaan pajak reklame, yakni Bapenda, DPMPTSP, Satpol PP, dan Dinas PUPR. Keempat instansi tersebut mencerminkan keragaman fungsi teknis dan pengawasan, mulai dari proses administrasi perizinan dan validasi objek pajak, hingga tindakan penataan serta pengawasan di lapangan. Dengan demikian, keberadaan keempat OPD ini menjadi penting untuk memberikan perspektif menyeluruh terkait proses kolaborasi yang berlangsung, baik dalam aspek perencanaan maupun pelaksanaan kebijakan.

Evaluasi keenam dimensi dilakukan dengan memadukan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara komplementer. Instrumen utama yang digunakan berupa kuesioner dengan skala Likert guna mengukur tingkat persepsi dan kesepakatan responden terhadap indikator dalam masing-masing dimensi. Selain itu, dilakukan pula wawancara mendalam dengan sejumlah perwakilan instansi untuk

memperoleh informasi kontekstual dan memperkaya pemahaman mengenai dinamika faktual koordinasi antarorganisasi. Hasil pengukuran dan analisis dari masing-masing dimensi disajikan secara terstruktur pada bagian selanjutnya, guna memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi aktual pelaksanaan Collaborative Governance dalam konteks pengelolaan pajak reklame di Kota Bogor.

A. Kondisi Awal

Kondisi awal merupakan dimensi penting dalam Collaborative Governance menurut Ansell dan Gash (2007). Dimensi ini meliputi tingkat kepercayaan antar instansi, keseimbangan kekuasaan, dan sejarah kerja sama antar pihak yang terlibat. Dalam konteks pengelolaan pajak reklame di Kota Bogor, kondisi awal menjadi pondasi penting untuk menilai sejauh mana kesiapan dan kedekatan hubungan antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sebelum kolaborasi dilakukan secara formal.

Tabel 1. Rekapitulasi Indikator Dimensi Kondisi Awal

| No. | Item Pertanyaan | Mean | Kriteria Penilaian |
|--------|---------------------------------------|------|--------------------|
| 1. | Tingkat Kepercayaan Antar Instansi | 4.32 | Sangat Baik |
| 2. | Keseimbangan Kekuasaan antar Instansi | 4.18 | Baik |
| 3. | Sejarah Hubungan Kerja Sama | 4.25 | Sangat Baik |
| Jumlah | | 4.25 | Sangat Baik |

Sumber : Penulis (2025)

Merujuk pada Tabel 1, dua dari tiga indikator dalam dimensi kondisi awal menunjukkan performa sangat tinggi. Indikator mengenai tingkat kepercayaan antar lembaga memperoleh skor rata-rata sebesar 4,32, sementara indikator terkait keseimbangan distribusi kekuasaan mencatat angka 4,18. Keduanya diklasifikasikan ke dalam kategori “Sangat Baik” menurut klasifikasi Sugiyono (2019). Sementara itu,

indikator mengenai rekam jejak kerja sama antar instansi memperoleh nilai 4,25, yang masih tergolong dalam kategori “Baik”. Dengan demikian, rata-rata keseluruhan dimensi kondisi awal mencapai angka 4,25 yang mengindikasikan bahwa landasan awal untuk membangun kolaborasi antarinstansi di bidang pengelolaan pajak reklame di Kota Bogor telah tersedia dengan cukup solid. Ini menjadi modal penting dalam mengembangkan tata kelola berbasis kolaboratif secara lebih sistematis dan berkelanjutan.

B. Kelembagaan

Kelembagaan menjadi dimensi penting dalam memastikan keberlanjutan kolaborasi antar instansi. Dalam kerangka Collaborative Governance, kelembagaan mencakup kejelasan pembagian tugas, keberadaan forum kolaborasi, serta konsistensi dalam penerapan aturan. Dimensi ini mengukur bagaimana struktur formal mendukung keberlangsungan kerja sama antarlembaga.

Tabel 2. Rekapitulasi Indikator Dimensi Kelembagaan

Sumber : Penulis (2025)

| No. | Item Pertanyaan | Mean | Kriteria Penilaian |
|--------|-----------------------------------------------|------|--------------------|
| 1. | Kejelasan Peran dan Tugas Antar Instansi | 4.30 | Sangat Baik |
| 2. | Keberadaan Forum/Struktur Kolaborasi | 4.27 | Sangat Baik |
| 3. | Konsistensi Penerapan Aturan dalam Kolaborasi | 4.28 | Sangat Baik |
| Jumlah | | 4.28 | Sangat Baik |

Berdasarkan data yang tersaji dalam tabel, seluruh indikator penyusun dimensi kelembagaan memperlihatkan performa yang sangat unggul dalam konteks pengelolaan kolaboratif. Indikator yang menyoroti kejelasan distribusi tugas dan tanggung jawab antar instansi menempati posisi tertinggi dengan skor rata-rata 4,30, diikuti oleh indikator konsistensi penerapan aturan kolaborasi dengan nilai 4,28, serta indikator mengenai eksistensi forum atau struktur kelembagaan kolaboratif yang

memperoleh skor 4,27. Ketiga indikator tersebut seluruhnya berada dalam kategori “Sangat Baik” menurut klasifikasi skala Likert berdasarkan kriteria Sugiyono (2019). Nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,28 mencerminkan bahwa struktur institusional yang mendasari kerja sama lintas sektor dalam pengelolaan pajak reklame di Kota Bogor telah dibentuk secara solid, dan berperan penting sebagai landasan fungsional bagi keberlangsungan praktik tata kelola yang bersifat kolaboratif.

C. Kepemimpinan Fasilitatif

Peran kepemimpinan fasilitatif menempati posisi sentral dalam konsep Collaborative Governance, karena menjadi penggerak utama terciptanya visi bersama, kestabilan proses, serta kohesi antaraktor yang terlibat dalam kolaborasi. Dalam kerangka pengelolaan pajak reklame, kehadiran sosok pemimpin tidak hanya krusial pada tahap inisiasi kerja sama, tetapi juga dalam menjaga keberlanjutan dinamika kolaboratif dan memastikan bahwa setiap lembaga memiliki ruang partisipasi yang setara dan aktif. Dimensi ini meliputi kemampuan seorang pemimpin dalam menyusun arah strategis kolaborasi, mengelola komunikasi antarlembaga secara efektif, dan menunjukkan sikap proaktif serta keteladanan dalam membangun integrasi antarinstansi, sehingga sinergi kelembagaan dapat berjalan secara harmonis dan berorientasi pada hasil.

Tabel 3. Rekapitulasi Indikator Dimensi Kepemimpinan Fasilitatif

| No. | Item Pertanyaan | Mean | Kriteria Penilaian |
|-----|-----------------|------|--------------------|
|-----|-----------------|------|--------------------|

| | | | |
|--------|------------------------------------------------------------|------|-------------|
| 1. | Kemampuan Pemimpin Mengarahkan Kolaborasi | 4.32 | Sangat Baik |
| 2. | Kemampuan Pemimpin Memfasilitasi Koordinasi dan Komunikasi | 4.18 | Baik |
| 3. | Keteladanan Pemimpin dalam Kolaborasi | 4.23 | Sangat Baik |
| Jumlah | | 4.24 | Sangat Baik |

Sumber : Penulis (2025)

Merujuk pada Tabel 3, seluruh indikator dalam dimensi kepemimpinan fasilitatif memperoleh skor rata-rata yang tinggi. Indikator kemampuan pemimpin mengarahkan kolaborasi mencatat skor tertinggi sebesar 4,32, diikuti oleh keteladanan pemimpin dalam kolaborasi sebesar 4,23, dan kemampuan pemimpin memfasilitasi koordinasi dan komunikasi sebesar 4,18. Berdasarkan klasifikasi skala Likert menurut Sugiyono (2019), nilai-nilai tersebut dikategorikan sebagai “Sangat Baik”, kecuali satu indikator yang berada dalam kategori “Baik”. Rata-rata keseluruhan dimensi ini adalah 4,24, yang menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam mengarahkan dan menjaga kesinambungan kolaborasi sudah berjalan secara optimal.

D. Proses Kolaboratif

Proses kolaboratif merupakan jantung dari implementasi tata kelola kolaboratif yang menuntut keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan dalam setiap fase kegiatan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Mengacu pada pandangan Ansell dan Gash (2007), proses ini meliputi dialog partisipatif, pengambilan keputusan secara konsensus, serta pemecahan masalah secara bersama-sama melalui kerja tim antar sektor. Untuk mencapai efektivitas dalam kolaborasi, diperlukan komunikasi yang terus-menerus, transparansi dalam pertukaran

informasi, serta kesetaraan posisi dalam menyuarakan pendapat dan kepentingan masing-masing aktor. Kombinasi antara interaksi intensif, kepercayaan timbal balik, dan penghargaan terhadap kontribusi semua pihak menjadi fondasi utama agar proses kolaboratif berjalan secara inklusif dan berorientasi pada solusi.

Tabel 4. Rekapitulasi Indikator Dimensi Proses Kolaboratif

Sumber : Penulis (2025)

| No. | Item Pertanyaan | Mean | Kriteria Penilaian |
|--------|------------------------------------------|------|--------------------|
| 1. | Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan | 3.96 | Baik |
| 2. | Intensitas Interaksi Antarlembaga | 4.08 | Baik |
| 3. | Penyelesaian Masalah secara Bersama | 4.22 | Sangat Baik |
| Jumlah | | 4.08 | Baik |

Berdasarkan Tabel 4, nilai rata-rata keseluruhan untuk dimensi proses kolaboratif adalah 4,09 dan termasuk kategori “Baik” menurut klasifikasi Sugiyono (2019). Hal ini menunjukkan bahwa proses musyawarah, interaksi, dan penyelesaian masalah antar instansi dalam pengelolaan pajak reklame telah berjalan cukup baik. Forum antar OPD sudah terbentuk, dan masalah teknis umumnya diselesaikan bersama. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa pelaksanaan proses kolaboratif belum sepenuhnya setara. Pengambilan keputusan masih cenderung dipimpin oleh OPD tertentu, dan interaksi antarlembaga belum sepenuhnya didukung oleh sistem formal. Selain itu, penyelesaian masalah lapangan kadang terhambat oleh faktor non-teknis seperti pengaruh politik atau ketiadaan tenaga operasional. Oleh karena itu, penguatan tata kelola kolaborasi berbasis SOP bersama serta pembentukan tim teknis lintas OPD menjadi kebutuhan mendesak untuk mewujudkan proses kolaboratif yang responsif, setara, dan berkelanjutan.

E. Komitmen Dalam Proses

Komitmen terhadap jalannya proses merupakan elemen krusial dalam kerangka Collaborative Governance sebagaimana dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2007), yang menitikberatkan pada dedikasi penuh para aktor untuk tetap terlibat secara aktif dalam setiap dinamika kolaborasi, meskipun menghadapi berbagai tantangan dan hambatan. Dimensi ini mencerminkan konsistensi keikutsertaan dalam forum bersama, kesiapan untuk memikul tanggung jawab bersama, serta tekad untuk terus berkontribusi hingga tercapainya tujuan kolektif. Dalam konteks pengelolaan pajak reklame, keberhasilan kolaborasi antarlembaga sangat bergantung pada tingkat komitmen masing-masing instansi, karena tanpa adanya ketekunan dan kesetiaan terhadap proses, kerja sama lintas sektor sulit terwujud secara efektif dan berkelanjutan.

Tabel 5. Rekapitulasi Indikator Dimensi Komitmen Dalam Proses

Sumber : Penulis (2025)

| No. | Item Pertanyaan | Mean | Kriteria Penilaian |
|--------|--------------------------------------------|------|--------------------|
| 1. | Partisipasi Aktif Instansi | 4.32 | Sangat Baik |
| 2. | Kesediaan Bertahan dalam Proses Kolaborasi | 4.33 | Sangat Baik |
| 3. | Konsistensi dalam Menjalankan Peran | 4.25 | Sangat Baik |
| Jumlah | | 4.30 | Sangat Baik |

Berdasarkan Tabel 5, seluruh indikator dalam dimensi komitmen terhadap proses menunjukkan hasil pada kategori “Sangat Baik”. Nilai rata-rata keseluruhan dimensi adalah 4,30, yang menunjukkan bahwa tingkat komitmen instansi dalam mendukung proses kolaboratif berada pada level optimal. Masing-masing OPD dinilai mampu menjaga keberlanjutan peran, tetap bertahan dalam forum kerja sama, dan menunjukkan partisipasi aktif dalam pelaksanaan tugas.

F. Membangun Kepercayaan

Kepercayaan menjadi pondasi utama dalam praktik Collaborative Governance, karena menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kolaborasi

yang sehat dan berkelanjutan. Dalam pandangan Ansell dan Gash (2007), kepercayaan berperan sebagai perekat yang memperkuat keterbukaan antar aktor, mereduksi potensi konflik kepentingan, serta meningkatkan kualitas komunikasi dan koordinasi lintas lembaga. Di dalam pengelolaan pajak reklame, keberadaan rasa saling percaya antar organisasi perangkat daerah sangat vital agar masing-masing pihak dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan penuh keyakinan dan tanpa rasa saling curiga, dominasi, maupun ketimpangan peran yang menghambat sinergi kerja sama.

Tabel 5. Rekapitulasi Indikator Dimensi Membangun Kepercayaan

| No. | Item Pertanyaan | Mean | Kriteria Penilaian |
|--------|---------------------------------------|------|--------------------|
| 1. | Transparansi Informasi Antar Instansi | 4.27 | Sangat Baik |
| 2. | Rasa Saling Percaya Antar Instansi | 4.23 | Sangat Baik |
| 3. | Persepsi Keadilan Antar Instansi | 4.27 | Sangat Baik |
| Jumlah | | 4.25 | Sangat Baik |

Sumber : Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 6, seluruh indikator yang merepresentasikan dimensi pembangunan kepercayaan memperoleh penilaian dalam kategori “Sangat Baik”. Nilai rata-rata sebesar 4,25 mencerminkan bahwa unsur kepercayaan telah mengakar kuat dalam mekanisme kerja sama lintas instansi di Kota Bogor. Tingkat kepercayaan ini terbentuk melalui praktik keterbukaan informasi, frekuensi interaksi yang konsisten antar aktor, serta mekanisme pembagian tugas yang dirasakan proporsional dan tidak menimbulkan dominasi salah satu pihak. Dengan demikian, fondasi relasional yang kokoh ini menjadi elemen penting dalam menjaga stabilitas dan efektivitas kolaborasi antarlembaga dalam pengelolaan pajak reklame.

Pembahasan

Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan Collaborative Governance dalam pengelolaan pajak reklame di Kota Bogor telah berlangsung secara cukup efektif, dengan perolehan skor rata-rata agregat sebesar 4,23 yang tergolong dalam kategori “Sangat Baik” menurut klasifikasi penilaian Sugiyono (2019). Keenam dimensi analitis yang dijadikan dasar evaluasi—yakni kondisi awal, struktur kelembagaan, kepemimpinan yang fasilitatif, dinamika proses kolaboratif, komitmen terhadap keberlangsungan proses, serta pembangunan kepercayaan—menyediakan kerangka evaluasi yang utuh dan mendalam terhadap kualitas interaksi lintas sektor. Capaian ini secara khusus mencerminkan bahwa tingkat kolaborasi antara organisasi-organisasi kunci seperti Bapenda, DPMPTSP, Satpol PP, dan Dinas PUPR telah terjalin dalam sistem kerja sama yang konstruktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Dalam pelaksanaannya, dimensi komitmen terhadap proses menempati skor tertinggi dengan nilai 4,30, menandakan bahwa instansi pemerintah memiliki kemauan kuat untuk mempertahankan kerja sama meskipun menghadapi tantangan teknis maupun kelembagaan. Sebaliknya, dimensi proses kolaboratif memperoleh nilai terendah yaitu 4,08, yang masih tergolong “Baik”, tetapi menunjukkan adanya kebutuhan peningkatan partisipasi setara dan pengambilan keputusan kolektif antar aktor. Temuan ini memperkuat hasil wawancara yang mengungkapkan bahwa beberapa instansi cenderung bersikap pasif dan menunggu arahan dari OPD teknis, sehingga proses musyawarah belum sepenuhnya inklusif.

Analisis dimensi per dimensi dalam pembahasan ini disusun untuk menyoroti keunggulan dan kekurangan dari masing-masing aspek tata kelola kolaboratif. Setiap dimensi yang telah dikaji tidak hanya dinilai secara kuantitatif melalui kuesioner, tetapi juga dilengkapi dengan penjelasan kualitatif berdasarkan hasil wawancara dengan para perwakilan instansi terkait. Dengan pendekatan ini, pembahasan akan memberikan gambaran lebih menyeluruh mengenai bagaimana prinsip-prinsip

Collaborative Governance diterapkan secara nyata dalam pengelolaan pajak reklame di Kota Bogor.

Tabel 6. Rekapitulasi Collaborative Governance Dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Reklame di Kota Bogor

| Variabel | Dimensi | Indikator | Pegawai Dari 4 Instansi | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| | | | Mean | Kriteria |
| Collaborative Governance | Kondisi Awal Kolaborasi | Tingkat Kepercayaan Antar Instansi | 4,32 | Sangat Baik |
| | | Keseimbangan Kekuasaan antar Instansi | 4,18 | Baik |
| | | Sejarah Hubungan Kerja Sama | 4,25 | Sangat Baik |
| | Rata-Rata | | 4,25 | Sangat Baik |
| | Kelembagaan | Kejelasan Peran dan Tugas Antar Instansi | 4,30 | Sangat Baik |
| | | Keberadaan Forum/Struktur Kolaborasi | 4,27 | Sangat Baik |
| | | Konsistensi Penerapan Aturan dalam Kolaborasi | 4,28 | Sangat Baik |
| | Rata-Rata | | 4,28 | Sangat Baik |
| | Kepemimpinan Fasilitatif | Kemampuan Pemimpin Mengarahkan Kolaborasi | 4,32 | Sangat Baik |
| | | Kemampuan Pemimpin Memfasilitasi Koordinasi dan | 4,28 | Sangat Baik |

| | | | |
|--------------------------|--------------------------------------------|-------------|--------------------|
| | Komunikasi | | |
| | Keteladanan Pemimpin dalam Kolaborasi | 4,23 | Sangat Baik |
| | Rata-Rata | 4,24 | Sangat Baik |
| Proses Kolaborasi | Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan | 3,96 | Baik |
| | Intensitas Interaksi Antarlembaga | 4,08 | Baik |
| | Penyelesaian Masalah secara Bersama | 4,22 | Sangat Baik |
| | Rata-Rata | 4,08 | Baik |
| Komitmen Terhadap Proses | Partisipasi Aktif Instansi | 4,32 | Sangat Baik |
| | Kesediaan Bertahan dalam Proses Kolaborasi | 4,33 | Sangat Baik |
| | Konsistensi dalam Menjalankan Peran | 4,25 | Sangat Baik |
| | Rata-Rata | 4,30 | Sangat baik |
| Pembangunan Kepercayaan | Transparansi Informasi Antar Instansi | 4,27 | Sangat Baik |
| | Rasa Saling Percaya Antar Instansi | 4,23 | Sangat Baik |

| | | | |
|--|----------------------------------|-------------|--------------------|
| | Persepsi Keadilan Antar Instansi | 4,27 | Sangat Baik |
| | Rata-Rata | 4,25 | Sangat Baik |
| | Total Rata-Rata | 4,23 | Sangat Baik |

Sumber : Penulis (2025)

Berdasarkan hasil sintesis dari enam dimensi utama dalam model Collaborative Governance yang dirumuskan oleh Ansell dan Gash (2007), dapat disimpulkan bahwa implementasi kolaborasi dalam pengelolaan pajak reklame di Kota Bogor secara keseluruhan berada dalam kategori “Sangat Baik”. Nilai rata-rata terpadu yang diperoleh adalah sebesar 4,23, sebagaimana dinilai oleh para responden yang terdiri dari aparatur empat instansi kunci pemerintahan daerah, yakni Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP), serta Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR). Temuan ini mencerminkan bahwa struktur kolaboratif antarorganisasi perangkat daerah telah berfungsi secara optimal, dengan derajat sinergi dan efektivitas yang tinggi dalam mendukung pelaksanaan tata kelola pajak reklame yang terkoordinasi dan berorientasi pada hasil.

Dari keenam dimensi yang diukur, “Komitmen terhadap Proses” menempati posisi tertinggi dengan skor 4,30, mengindikasikan bahwa aparatur telah menunjukkan dedikasi yang kuat untuk tetap terlibat dalam kegiatan lintas instansi, termasuk dalam menjaga konsistensi prosedur dan kesinambungan koordinasi. Dimensi kelembagaan menempati peringkat kedua dengan nilai 4,28, disusul oleh “Kondisi Awal” dan “Membangun Kepercayaan” yang masing-masing meraih skor 4,25. Dimensi “Kepemimpinan Fasilitatif” memperoleh angka 4,24, menandakan bahwa kepemimpinan dalam memfasilitasi dan mengarahkan kolaborasi telah berjalan relatif efektif. Di sisi lain, dimensi “Proses Kolaboratif” menunjukkan capaian

terendah dengan skor 4,08, meskipun masih dalam kategori “Baik”. Nilai ini mengisyaratkan bahwa mekanisme dialog, pengambilan keputusan bersama, serta keterlibatan setara dalam forum koordinasi masih perlu diperkuat agar benar-benar mencerminkan prinsip inklusivitas dan kesetaraan yang menjadi ruh dari model Collaborative Governance.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa meskipun nilai rata-rata pada dimensi membangun kepercayaan berada dalam kategori “Sangat Baik” (4,25), pelaksanaan kolaborasi di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan yang perlu diperhatikan. Rasa saling percaya dan keterbukaan antar instansi telah terbangun cukup baik, terlihat dari terbukanya akses data dan kepercayaan antar instansi, khususnya antara DPMPTSP dan Bapenda. Namun demikian, dinamika di lapangan mengungkap bahwa kepercayaan ini masih bersifat fungsional dan bergantung pada relasi informal antar pegawai. Ketika terjadi pergantian staf, hubungan dan koordinasi seringkali perlu dibangun ulang dari awal, yang menunjukkan bahwa sistem komunikasi dan kepercayaan belum sepenuhnya terinstitusionalisasi.

Dalam praktiknya, keberhasilan Collaborative Governance dalam pengelolaan pajak reklame di Kota Bogor masih sangat dipengaruhi oleh konsistensi kepemimpinan, kapasitas sumber daya manusia, serta kekompakan antar OPD. Sejumlah instansi seperti Satpol PP masih cenderung bersikap pasif dan menunggu arahan dari Bapenda atau DPMPTSP, yang menyebabkan ketimpangan dalam distribusi peran. Selain itu, tantangan seperti keterbatasan tenaga teknis pembongkaran reklame, belum optimalnya forum koordinasi lintas OPD, serta ketidakpatuhan dari wajib pajak memperlihatkan bahwa kolaborasi belum sepenuhnya matang dalam pelaksanaan teknisnya.

Pemerintah Kota Bogor berupaya memperkuat implementasi Collaborative Governance dilakukan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak reklame melalui sejumlah strategi kolaboratif antarinstitusi. Salah satunya adalah melalui mekanisme pemblokiran proses perizinan oleh DPMPTSP jika belum terdapat konfirmasi

pelunasan pajak dari Bapenda. Sistem ini mendorong wajib pajak untuk terlebih dahulu menyelesaikan kewajiban perpajakannya sebelum memperoleh dokumen perizinan reklame, sehingga kolaborasi antara aspek perizinan dan fiskal dapat berjalan efektif.

Selain melalui koordinasi administratif, bentuk nyata kolaborasi juga terlihat dalam kegiatan pengawasan dan penindakan di lapangan. Bapenda bersama DPMPTSP secara rutin melakukan verifikasi dan pemutakhiran data reklame. Ketika ditemukan indikasi pelanggaran, seperti pemasangan reklame tanpa izin resmi atau penggunaan izin yang telah kadaluarsa, dilakukan koordinasi intensif dengan Satpol PP untuk menindaklanjutinya melalui penertiban langsung. Dalam hal ini, Satpol PP berperan sebagai pelaksana teknis yang menindak berdasarkan hasil identifikasi dari instansi teknis terkait. Prosedur tersebut mencerminkan wujud sinergi lintas sektor yang tidak hanya terbatas pada tataran perencanaan dan kebijakan, tetapi juga menjangkau pada level implementasi operasional secara konkret di lapangan.

Pemerintah Kota Bogor juga tidak semata-mata mengandalkan langkah represif, melainkan mengombinasikannya dengan pendekatan persuasif dan edukatif untuk meningkatkan kesadaran para wajib pajak. Langkah preventif dilakukan melalui pengiriman surat peringatan kepada pihak yang belum melunasi kewajiban pembayaran atau belum membongkar reklame yang masa izinnya telah habis. DPMPTSP turut menjalankan strategi pelayanan yang lebih humanis melalui program perizinan cepat One Day Service, yang disertai dengan penyuluhan langsung mengenai hak dan kewajiban perpajakan kepada para pemohon izin. Inisiatif-inisiatif ini menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif yang diterapkan tidak hanya bertumpu pada sanksi administratif, tetapi juga menitikberatkan pada komunikasi yang konstruktif dan peningkatan literasi perpajakan di kalangan masyarakat pelaku usaha.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini mengungkap bahwa implementasi Collaborative Governance dalam tata kelola pajak reklame di Kota Bogor telah terlaksana secara sangat baik. Hal tersebut tercermin dari perolehan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,23, yang menurut klasifikasi Sugiyono (2019) berada dalam kategori “Sangat Baik”. Keenam pilar utama Collaborative Governance—meliputi kondisi awal, struktur kelembagaan, kepemimpinan yang fasilitatif, dinamika proses kolaboratif, komitmen terhadap kesinambungan proses, serta pembangunan kepercayaan—secara umum telah dijalankan dengan efektif oleh empat instansi kunci yang terlibat, yakni Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP), serta Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR). Hal ini menunjukkan bahwa sinergi lintas sektor telah tumbuh dalam kerangka tata kelola kolaboratif yang cukup mapan.

Meski demikian, dimensi proses kolaboratif masih menyisakan sejumlah tantangan yang perlu mendapat perhatian lebih serius. Permasalahan utama terletak pada mekanisme pengambilan keputusan kolektif yang belum sepenuhnya berjalan secara partisipatif dan setara. Sebagian instansi cenderung menunjukkan peran yang pasif dan menunggu arahan dari OPD teknis yang dominan, sementara proses koordinasi di lapangan belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam sistem kelembagaan yang permanen. Selain itu, kendala teknis seperti keterbatasan jumlah sumber daya manusia, keterampilan petugas, serta kurangnya fasilitas pendukung dalam upaya penertiban reklame turut menghambat efektivitas kolaborasi. Oleh karena itu, perlu ada strategi penguatan institusional dan operasional agar proses kolaboratif dapat berkembang lebih responsif dan inklusif.

Upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bogor menunjukkan komitmen yang kuat terhadap peningkatan kepatuhan wajib pajak, melalui pendekatan berbasis sistem terintegrasi, penegakan hukum kolaboratif, serta edukasi kepada masyarakat. Dengan penguatan aspek kelembagaan, peningkatan kualitas proses kolaboratif, dan kesinambungan komunikasi lintas sektor, kolaborasi antarinstansi dapat terus

ditingkatkan untuk mewujudkan tata kelola pajak reklame yang adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Azri, M. V. (2022). *Upaya pemerintah daerah Kota Pekanbaru dalam meningkatkan pendapatan asli daerah dari sektor pajak reklame (Studi di Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru)*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. <https://repository.uin-suska.ac.id/61137/>
- Baequni, M. A., & Inayati. (2022). *Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Indonesia dalam Perspektif Collaborative Governance: Kajian Literatur*. Sawala: *Jurnal Administrasi Negara*, 10(1), 28–46. <https://doi.org/10.30656/sawala.v10i1.4626>
- Dewanto, A., Saksono, R. N. A., & Giyanto, B. (2024). *Model Kolaborasi dalam Pengawasan Pemanfaatan Air Tanah untuk Peningkatan Pajak Air Tanah di Wilayah Kecamatan Kebayoran Lama*. *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 6(2).
- 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>
- Fauzi, A., & Marlina, R. (2021). *Implementasi collaborative governance dalam pengelolaan pajak reklame di Kota Surabaya*. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 45–58.
- Farhah, S., Pahala, I., & Muliastari, I. (2021). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak Reklame di DKI Jakarta*. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan dan Auditing*, 2(3), 537–557.
- Feninda, A. P., & Ramdhan, A. (2023). *Analisis Efektivitas Kebijakan Pemungutan Pajak Reklame dalam Rangka Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak dan Penerimaan Negara pada Badan Pendapatan Daerah Jakarta Pusat*. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 3(6), 728–736.

- Firmansyah. (2017). *Analisis Potensi Pajak Reklame terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kota Makassar (Skripsi)*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Kholidah, N. (2023). *Penerapan Collaborative Governance dalam Peningkatan Pajak Reklame Kota Bandung (Skripsi)*. Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
- Larasati, D. C., & Dewiyanti, D. (2021). *Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kesadaran Wajib Pajak Reklame di Masa Pandemi COVID-19*. Reformasi, 11(2). <https://doi.org/10.33366/rfr.v%vi%i.2456>
- McGuire, M. (2006). *Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It*. Public Administration Review, 66(s1), 33–43. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x>
- Mukminin, A., Alamsyah, & Nugraha, M. (2024). *Efektivitas Kontribusi Pajak Reklame dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Palembang*. *Presidensial: Jurnal Hukum, Administrasi Negara, dan Kebijakan Publik*, 1(4), 1–21. <https://doi.org/10.62383/presidensial.v1i4.147>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyudin, C., Apriliani, A., Ramdani, F. T., Pratidina, G., & Seran, G. G. (2023). *A Bibliometric Analysis Collaborative Governance of Plastic Reduction Through the Transformation Industry*. *Journal of Engineering Science and Technology*, 18(4), 85–93.
- Widowati, A. J., Sururama, R., & Pratama, A. Y. (2023). *Strategi Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam Pengelolaan Pajak Reklame terhadap Pendapatan Asli Daerah*. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Publik*, 10(2), 191–203.
- Yani, A. (2009). *Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah*.
- Yudoyono, B. (2002). *Otonomi Daerah: Desentralisasi dan Pengembangan SDM Aparatur Pemda dan Anggota DPRD*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.