



## Strategi Collaborative Governance dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (Studi pada BPKPD Kota Banjar)

Asep Mulyana

Universitas Galuh

Email : [asepmulyana@student.unigal.ac.id](mailto:asepmulyana@student.unigal.ac.id)

**Abstract.** *This research is motivated by the still not maximal local revenue in the city of Banjar. This is indicated by the low quality of human resources, lack of socialization, low innovation, weak level of supervision and low stakeholder support from various parties in collaborating. Research is focused on studies using the theoretical approach of Emerson, Nabatchi & Balogh (2011), namely the Collaborative Governance Regime (CGR) model through 1). System context dimension 2). Drivers dimensions include (leadership, incentive consequences and interdependence), and 3). The dynamics of collaboration (Principled Engagement, shared motivation, and capacity for joint action). With the aim of the research to examine and analyze the implementation and the constraints that have caused it to be ineffective, as well as an effective strategy for implementing collaborative governance in increasing Regional Original Income in the City of Banjar.*

*The research method uses descriptive analysis with a qualitative research approach. Data collection techniques through interviews, literature studies and observation.*

*The research results show: 1). The implementation of collaborative governance in increasing Local Own Revenue in the City of Banjar on the dynamics dimension of collaboration can be said to have not run optimally, more concrete efforts are still needed related to motivation, awareness, work systems and technical policy support while on the system context and drivers dimensions concerning the availability of resources resources, and budget constraints as well as the level of supervision has been carried out optimally. 2). Obstacle factors in the implementation of collaborative governance in increasing Local Revenue in the City of Banjar, namely the low level of communication and coordination; lack of human resources and budget, lack of technical regulatory support regarding the involvement of stakeholders (private parties and community leaders); as well as the low support and commitment of policy makers from members of the legislature, regional tax-producing apparatus organizations, and stakeholders (private parties and community leaders). 3). Collaborative governance strategies in increasing effective Regional Original Revenue (PAD) in Banjar City are aggressive growth strategies by maintaining the previous strategy and optimizing the strengthening of the second availability of human resources, budget and infrastructure; maximizing the clarity of Standard Operating Procedures (SOP), regarding tax collection, support from the private sector and other OPDs, as well as optimizing the involvement of cross-sectoral collaboration (government, private parties and community leaders) through Collaborative Governance in the City of Banjar.*

**Keyword:** *strategy, collaborative governance, local revenue*

**Abstrak.** Penelitian ini dilatarbelakangi dengan masih belum maksimalnya Pendapatan Asli Daerah di Kota Banjar. Hal ini ditandai dengan masih minimnya kualitas sumber daya manusia, minimnya sosialisasi, rendahnya inovasi, lemahnya tingkat pengawasan serta rendahnya dukungan *stakeholder* dari berbagai pihak dalam melakukan kerjasama. Penelitian difokuskan pada kajian dengan menggunakan pendekatan teori Emerson, Nabatchi & Balogh (2011) yaitu model *Collaborative Governance Regime (CGR)* melalui 1). Dimensi *System context* 2). Dimensi *Drivers* meliputi (kepemimpinan konsekuensi insentif, dan *Interdependence*), serta 3). Dinamika kolaborasi (*Principled Engagement / keterlibatan berprinsip, shared motivation, dan capacity for join action*). Dengan tujuan penelitian untuk mengkaji dan menganalisis pelaksanaan dan faktor-faktor kendala yang menyebabkan belum efektifnya, serta strategi yang efektif pada pelaksanaan *collaborative governance* dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kota Banjar.

Metode penelitian menggunakan deskriptif analisis dengan pendekatan penelitian kualitatif (*qualitative research*). Teknik pengumpulan data melalui wawancara, studi kepustakaan dan observasi.

Hasil penelitian menunjukkan: 1). Pelaksanaan *collaborative governance* dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kota Banjar pada dimensi dinamika kolaborasi dapat dikatakan belum berjalan secara maksimal, masih diperlukan upaya lebih kongkrit terkait dengan motivasi, kesadaran, sistem kerja dan dukungan kebijakan teknis sedangkan pada dimensi *system context* dan *drivers* yang menyangkut ketersediaan sumber daya, dan keterbatasan anggaran serta tingkat pengawasan sudah terlaksana dengan optimal. 2). Faktor-faktor kendala pada pelaksanaan *collaborative governance* dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kota Banjar yaitu rendahnya tingkat komunikasi dan koordinasi; minimnya Sumber Daya Manusia dan anggaran, kurangnya dukungan regulasi teknis mengenai pelibatan *stakeholder* (pihak swasta dan tokoh masyarakat); serta rendahnya dukungan dan komitmen pemangku kebijakan dari pihak anggota legislatif, organisasi perangkat daerah penghasil pajak, dan *stakeholder* (pihak swasta dan tokoh masyarakat). 3). Strategi *collaborative governance* dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang efektif di Kota Banjar adalah *strategi pertumbuhan agresif* dengan mempertahankan strategi sebelumnya dan mengoptimalkan penguatan pada ketersediaan sumber daya manusia, anggaran dan sarana prasarana kedua; memaksimalkan kejelasan Standar Operasional Prosedur (SOP), mengenai pemungutan pajak, dukungan pihak swasta dan OPD lain, serta mengoptimalkan keterlibatan kerjasama antar lintas sektoral (pemerintah, pihak swasta dan tokoh masyarakat) melalui *Collaborative Governance* di Kota Banjar.

**Kata Kunci :** strategi, collaborative governance, pendapatan asli daerah

## **PENDAHULUAN**

Seiring dengan kebijakan otonomi daerah yang diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah tersebut di atas, memberikan kewenangan lebih luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah dan melaksanakan kewenangan atas prakarsa sendiri sesuai dengan kepentingan masyarakat setempat dan potensi daerah masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dalam Pasal 1 angka 12 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah juga menjelaskan “Daerah Otonom yang selanjutnya disebut Daerah adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus Urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia”, serta pada Pasal 22 ayat (1) juga menyebutkan; “Daerah berhak menetapkan kebijakan Daerah dalam melaksanakan Tugas Pembantuan”.

Adanya kewenangan dalam rangka otonomi daerah tersebut menuntut kesiapan Pemerintah Daerah sendiri dalam pelaksanaannya karena semakin bertambah pula urusan yang ditanganinya. Pendapatan Asli Daerah (PAD) ditinjau dari tugas dan fungsi Pemerintah Daerah memiliki arti yang strategis, karena disamping merupakan salah satu wujud nyata dari tingkat kemandirian daerah dalam melaksanakan otonominya, akan berkaitan pula dengan tingkat kemampuan Pemerintah Daerah dalam memobilisasi sumber-sumber dana daerah untuk melaksanakan pembangunan daerah guna meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Peningkatan kesejahteraan masyarakat akan ditandai dengan meningkatnya daya beli dan kemampuan membayar pajak dan retribusi daerah. Namun demikian, dengan segala potensi daerah yang dimiliki Kota Banjar masih belum memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pendapatan daerah, dapat terlihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1  
Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten di Provinsi Jawa Barat

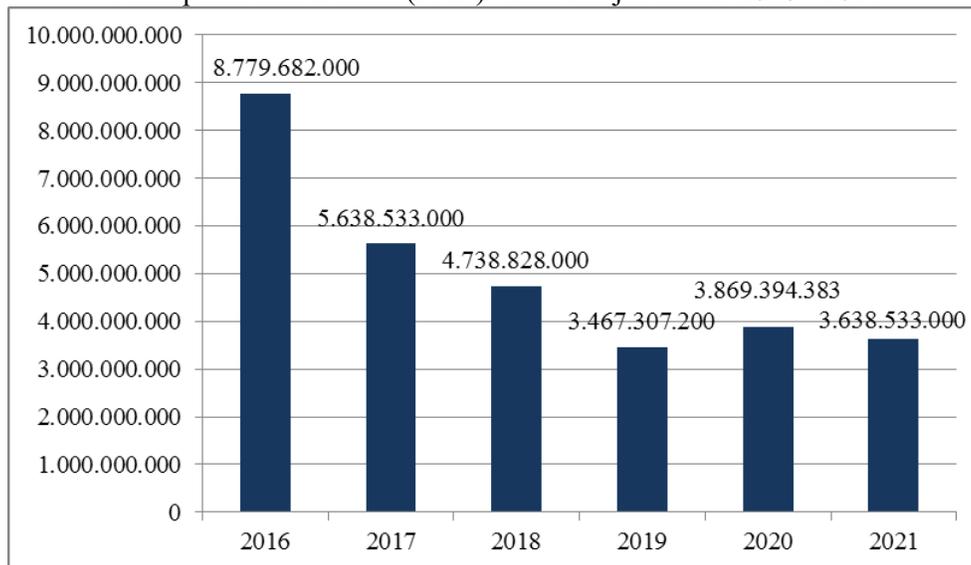
No	Kabupaten	Pendapatan Asli Daerah / <i>Original Local Government Revenue</i>		
		2019	2020	2021
1	Bogor	2.794.660.000.000	3.161.170.000.000	2.810.160.000.000
2	Sukabumi	362.290.000.000	619.790.000.000	660.860.000.000
3	Cianjur	569.840.000.000	628.560.000.000	557.000.000.000
4	Bandung	924.540.000.000	1.025.350.000.000	1.019.360.000.000
5	Garut	421.300.000.000	486.570.000.000	474.640.000.000
6	Tasikmalaya	248.420.000.000	288.290.000.000	305.890.000.000
7	Ciamis	243.610.000.000	264.280.000.000	254.190.000.000
8	Kuningan	303.220.000.000	301.400.000.000	298.730.000.000
9	Cirebon	854.810.000.000	638.420.000.000	615.520.000.000
10	Majalengka	449.970.000.000	439.840.000.000	490.880.000.000
11	Sumedang	432.180.000.000	463.530.000.000	444.430.000.000
12	Indramayu	419.890.000.000	450.060.000.000	504.690.000.000
13	Subang	400.760.000.000	463.310.000.000	461.450.000.000
14	Purwakarta	368.850.000.000	420.350.000.000	428.080.000.000
15	Karawang	1.169.570.000.000	1.356.320.000.000	1.303.350.000.000
16	Bekasi	2.094.370.000.000	2.439.370.000.000	2.384.140.000.000
17	Bandung Barat	422.340.000.000	528.090.000.000	464.820.000.000
18	Pangandaran	111.220.000.000	114.810.000.000	105.280.000.000
19	Banjar	120.500.000.000	125.000.150.000	130.540.250.000

Sumber: BPKPD Kota Banjar. 2022.

Sebagaimana tabel tersebut di atas, bahwa Kabupaten Bogor memiliki tingkat Pendapatan Asli Daerah lebih tinggi dibanding dengan kabupaten-kabupaten lainnya yakni di tahun 2021 sebesar Rp. 2.810.160.000,00, disusul Kabupaten Bekasi sebesar Rp. 2.384.140.000,00, kemudian Kabupaten Karawang sebesar Rp. 1.303.350.000,00. Hal tersebut berbanding terbalik dengan kondisi di Kota Banjar di tahun yang sama yakni tahun 2020 sebesar Rp. 130.540.250,00 walaupun mengalami kenaikan di tahun sebelumnya tahun 2019 Pendapatan Asli Daerah Kota Banjar tidak mengalami kenaikan signifikan. Untuk itu diperlukan penanganan yang serius terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang tentunya melahirkan beberapa kebijakan sebagai langkah pengembangannya. Hal ini terkait dengan pelaksanaan otonomi daerah saat ini dimana pemerintah daerah diberi kebebasan dalam berbagai sektor pembangunan untuk mengelolanya, sehingga dapat menambah pendapatan daerah khususnya di Kota Banjar.

Setiap Pemerintah Daerah berlomba-lomba untuk dapat meningkatkan perekonomian daerahnya sendiri termasuk meningkatkan perolehan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai salah satu penerimaan daerah mencerminkan tingkat kemandirian daerah. Semakin besar PAD maka menunjukkan bahwa daerah itu mampu melaksanakan desentralisasi fiskal dan ketergantungan terhadap pemerintah pusat berkurang. Tentunya dengan adanya pemikiran secara efektif dapat diwujudkan dengan strategi yang tepat. Untuk itu diperlukan adanya kreatifitas, inovasi dan pemikiran yang dinamis untuk mendukung peningkatan pendapatan daerah dari masing-masing potensi daerah yang dimiliki dan memberikan dampak yang sangat luas bagi kehidupan sosial maupun ekonomi masyarakat di Kota Banjar. Berikut adalah tabel Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banjar sebagai berikut:

Grafik 1  
Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banjar Tahun 2016 - 2021



Sumber: BPKPD Kota Banjar. 2022.

Berdasarkan grafik di atas, jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar dari tahun 2016-2021 mengalami trend penurunan, hanya saja pada 2019 mengalami kenaikan namun tidak signifikan dari 3.467.307.200,- menjadi 3.869.394.383,-. Dengan melihat *trend* penurunan Pendapatan Asli Daerah (PAD) akhir-akhir ini tentu harus menjadi *warning* bagi pemerintah untuk lebih mampu mengembangkan dan mengoptimalkan kekuatan semua potensi yang ada di Kota Banjar. Dengan potensi-potensi sektor pajak yang dimiliki Kota Banjar harus dijadikan sebagai potensi besar untuk dikembangkan secara menyeluruh dan bernilai ekonomi, sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kota Banjar ke depannya.

Kolaborasi muncul dan dikembangkan secara adaptif untuk merespon adanya kompleksitas masalah publik dan konflik-konflik yang bernuansa politik. Kolaborasi didorong oleh adanya upaya pragmatisme dalam menyelesaikan masalah yang selama ini tidak kunjung dapat teratasi melalui penerapan teori-teori konvensional yang selama ini dipercaya mampu mengatasi masalah. Disinilah perlunya membangun kolaborasi dalam pemecahan hambatan yang ada juga sebagai upaya pemecahan masalah yang memiliki legitimasi kuat karena melibatkan berbagai kelompok kepentingan untuk secara aktif berpartisipasi dan mengambil keputusan secara bersama-sama untuk bisa disetujui bersama (Sudarmo, 2018).

Fokus penelitian ini berkaitan dengan *collaborative governance* dengan menggunakan pendekatan teori Emerson, Nabatchi & Balogh (2011) yaitu model *Collaborative Governance Regime (CGR)* melalui 1). Dimensi *System context* meliputi (*Resource Condition* (Sumberdaya yang dimiliki), *Policy and Legal Framework* (Kebijakan dan kerangka hukum), *Trust* (tingkat kepercayaan) dan *network connectedness* (Jaringan yang terkait). 2). Dimensi *Drivers* meliputi (kepemimpinan konsekuensi insentif, dan *Interdependence*), serta 3). Dinamika kolaborasi (*Principled Engagement* / keterlibatan berprinsip, *shared motivation*, dan *capacity for joint action*).

## METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif (*qualitative research*). Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Sebagaimana pendapat Lincoln dan Guba (2010:34) yang menyebutkan bahwa pendekatan kualitatif dapat juga disebut dengan *case study* ataupun *qualitative* yaitu “penelitian yang mendalam dan mendetail tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan subjek penelitian”. Pada dasarnya penelitian dengan jenis studi kasus bertujuan untuk mengetahui tentang sesuatu hal secara mendalam (Rahardjo, 2012). Dengan digunakannya pendekatan studi kasus, maka dapat dilakukan proses penelitian yang mengungkap masalah penelitian yang menyesuaikan pada keadaan atau kondisi real serta mengungkap fakta menurut situasi sosial yang sedang berlangsung dengan dukungan teoritik yang kemudian dibangun dalam kerangka pemikiran. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan: studi kepustakaan, wawancara mendalam, dan observasi lapangan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui pelaksanaan *Collaborative Governance* dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar berikut peneliti deskripsikan sebagai berikut :

### **1. Pelaksanaan *Collaborative Governance* Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar**

*Collaborative governance* merupakan *governance* yang mendorong supaya bersama dari pemangku kepentingan dan *non-state* untuk bekerjasama dalam mengatasi masalah-masalah kompleks secara pengambilan keputusan kolektif. Implikasi yang ditimbulkan dari adanya kolaborasi itu adalah munculnya kebersamaan dalam menghadapi berbagai permasalahan, berbagai risiko, pemenuhan kebutuhan sumber daya, serta tanggung jawab dan balas jasa yang diharapkan oleh masing-masing anggota kelompok. Betapa kebersamaan tersebut dapat menimbulkan kesan atau identitas adanya kerja sama dan kebersamaan antar pihak yang berkolaborasi. Dengan demikian, konsep kolaborasi itu juga berimplikasi terhadap terciptanya sikap saling percaya satu sama lain dalam segala situasi, waktu, kesempatan, serta upaya dan dedikasinya.

#### **a. System Context**

Tata kelola kolaboratif berawal dan bergerak dalam konteks sistem yang berlapis, yang elemennya berupa kondisi pelayanan dan sumber daya, kerangka hukum dan kebijakan, karakteristik sosiol-ekonomi dan budaya, karakteristik jejaring, dinamika politik dan kekuasaan, dan sejarah konflik. Elemen ini akan mendorong proses dan perkembangan tata kelola kolaboratif yang optimal.

#### **1) Ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan diantara organisasi. Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya itu secara maksimal. Sejalan dengan hal tersebut, maka suatu organisasi perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas pegawainya, baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, karir maupun tingkat kesejahteraannya, sehingga dapat meningkatkan prestasi dan motivasi pegawai untuk memberikan seluruh kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan, dan observasi peneliti, bahwa di sebagian besar OPD penghasil pajak

Kota Banjar telah melakukan pemetaan berbagai pelatihan bagi para pegawai yang diarahkan agar dapat menunjang pemahaman dan meningkatkan kompetensi untuk mewujudkan kapabilitas kinerja, namun demikian hal tersebut belum terlaksana dengan efektif dikarenakan faktor anggaran menjadi masalah klasik di Pemerintah Daerah Kota Banjar.

## **2) Dukungan Anggaran Secara Optimal**

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh pimpinan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh pimpinan tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek, sedangkan sebagai alat pengendalian, anggaran berperan dalam hal penilaian kinerja manajer dengan melihat sejauh mana manajer dapat mencapai target yang sudah ditetapkan dalam anggaran. Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan observasi peneliti bahwa keterbatasan anggaran sangat jelas berdampak pada minimnya keberlangsungan tingkat sosialisasi, ketersediaan sarana prasarana, dan rendahnya akselerasi pada program-program yang direncanakan bagi pihak Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) khususnya dan OPD penghasil pajak umumnya di Kota Banjar untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah dalam mewujudkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) lebih maksimal.

## **3) Kelengkapan Sarana Prasarana Kerja**

Sarana dan prasarana merupakan aspek yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pegawai sekaligus juga berdampak pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, ketersediaan sarana prasarana diperlukan agar lebih menjamin lembaga untuk mendukung berbagai kegiatan, fungsi dan tugas yang sesuai, cepat, tepat dan bermanfaat. Melalui perencanaan sarana dan prasarana yang tepat akan berdampak pada keefektifan proses manajemen dalam menentukan bagaimana menentukan langkah-langkah penyuluhan yang diinginkan dimasa depan, sedangkan sarana dan prasarana dijadikan mesin pendorong dan motivasi yang diperlukan untuk melakukan semua proses dalam seluruh aktivitas lembaga.

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan observasi peneliti, bahwa ketersediaan sarana dan prasarana tidak mempengaruhi kinerja sebagian besar OPD penghasil pajak dalam melakukan tugasnya untuk memaksimalkan pendapatan daerah. Sebagaimana hasil observasi peneliti, bahwa kinerja OPD penghasil pajak dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya walaupun dengan keterbatasan sarana prasarana yang ada saat ini untuk dapat lebih memaksimalkan ketersediaan sarana prasarana kerja bagi OPD penghasil pajak dalam pelaksanaan penghasilan daerah lebih baik di Kota Banjar.

## **2. Drivers**

Secara umum diakui bahwa sebuah kondisi pada awal terjadinya kolaborasi dapat memfasilitasi atau mencegah kerjasama antara pemangku kepentingan dan antara instansi dan pemangku kepentingan, banyak kerangka cenderung menggabungkan *system context* dan kondisi dengan *driver* tertentu dalam kolaborasi. Secara umum, bahwa salah satu tujuan terpenting dalam membangun kolaborasi adalah memperbesar kapasitas atau kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh sebab itu, salah satu pertimbangan yang harus dipikirkan oleh penggagas atas berdirinya suatu kolaborasi adalah mencari anggota, baik yang bersifat kelembagaan. Para anggota harus memiliki kriteria tertentu yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasi dalam berkolaborasi. Apabila para pihak yang dilibatkan dalam kolaborasi itu tidak memenuhi kriteria yang sesuai dengan tujuan dan bidang-bidang yang akan dikolaborasikan, proses kolaborasi itu tidak akan bisa berjalan secara efisien dan efektif atau bahkan bisa menggagalkan kolaborasi itu dalam mencapai tujuan.

### **1) Kualitas Kepemimpinan Yang Inovatif Dan Visioner**

Kepemimpinan memegang peranan penting dan mutlak dalam kolaborasi. Berbagai peran pemimpin selama proses kolaborasi diantaranya sebagai pihak yang menggali dukungan untuk kolaborasi, penginisiasi pertemuan, fasilitator dan mediator, representasi dari aktor, dan kolaborasi secara keseluruhan, pendistributor pengetahuan, serta mendorong penggunaan teknologi dalam kolaborasi. Berdasarkan hasil pengamatan dan observasi peneliti di lapangan, terkait dengan kepemimpinan di sebagian besar OPD penghasil pajak masih diperlukan untuk membangun komunikasi baik, begitupun dengan instansi lain ataupun *stakeholder*, membangun komunikasi dengan berbagai instansi baik dari swasta agar dapat membangun kerjasama yang baik sehingga dapat memperlancar kegiatan dalam upaya penerimaan pajak daerah di Kota Banjar. Tentunya kedepan diperlukan kepemimpinan yang demokratis untuk

mampu mempengaruhi pimpinan OPD penghasil pajak agar mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara membagi kegiatan yang akan dilakukan dan ditentukan bersama OPD penghasil pajak di Kota Banjar.

## **2) Kejelasan Koordinasi Diantara Stakeholder OPD Penghasil Pajak**

Proses manajemen menghendaki adanya keteraturan dalam setiap aktivitas yang dilakukan, tanpa adanya keteraturan pencapaian organisasi tujuan dapat saja diselesaikan, namun pencapaian tujuan belum tentu benar-benar efektif. Sebuah kegiatan dikatakan efektif jika pekerjaan dilakukan dengan benar sesuai dengan apa yang direncanakan. Pada dasarnya suatu organisasi merupakan suatu sistem yang bagian-bagiannya ialah unit-unit dalam organisasi. Setiap unit walaupun mempunyai tugas dan sasarannya sendiri, namun tiap unit tak dapat melepaskan diri dari unit yang lainnya. Karena suatu unit tak mungkin dapat berfungsi dengan baik tanpa dibantu oleh unit yang lain, tiap unit berkewajiban mendukung pelaksanaan fungsi unit lainnya bila seluruh organisasi ingin bergerak dengan lancar dan efektif melaksanakan tugasnya mencapai tujuan. Di sinilah pentingnya penerapan prinsip koordinasi.

Berdasarkan hasil pengamatan dan observasi peneliti di lapangan, bahwa tingkat koordinasi yang dilakukan pihak OPD penghasil pajak dalam tatanan organisasi dan manajemen sebagai langkah untuk menghubungkan peran para aktor dalam organisasi dan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dan manajemen diperlukan jalinan kerjasama diantara pihak-pihak lain pada sebuah rencana kerja terstruktur sehingga dalam pelaksanaannya tidak berjalan sendiri-sendiri. Tanpa adanya koordinasi, semua pihak dalam organisasi dan manajemen akan bergerak sesuai dengan kepentingannya namun terlepas dari peran aktor lainnya dalam organisasi dan peran masing-masing aktor tersebut belum tentu untuk mencapai tujuan bersama yaitu meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar.

## **3) Kejelasan Standar Operasional Prosedur (SOP) bagi Stakeholder**

Pusat perhatian untuk melaksanakan *collaborative governance* meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam implementasi kebijakan yang dijalankan. Hal ini penting karena kinerja organisasi akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik para pihak organisasi yang terlibat di dalamnya. Pada beberapa kebijakan dituntut pelaksana kebijakan yang ketat dan disiplin. Pada konteks lain diperlukan sikap demokratis dan persuasif. Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan observasi peneliti, bahwa di Kota Banjar

tampaknya belum ada badan dengan nomenklatur seperti yang dimaksud. Oleh karena itu, pembentukan wadah organisasi yang terintegrasi di Kota Banjar menjadi kebutuhan yang urgen untuk lebih mewujudkan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD), karena keberadaan yang dibentuk tentunya akan menjadi komponen penguat jejaring antara pemerintah, pihak swasta dan masyarakat di Kota Banjar.

### **3. Dinamika Kolaborasi**

Dampak pada *Collaborative Governance* terkait dampak sementara yang ditimbulkan selama proses kolaborasi. Karakteristik dampak ada yang diharapkan, yang tidak diharapkan, serta tidak terduga. Dampak yang diharapkan adalah “*small-wins*” yaitu hasil-hasil positif yang terus memberlangsungkan semangat para aktor, sedangkan dampak yang tidak diharapkan seperti kendala-kendala dalam pelaksanaan kolaborasi. Dampak tidak terduga juga dapat muncul secara langsung maupun tidak pada proses kolaborasi. Berbagai dampak tersebut menghasilkan umpan balik atau *feedbacks*, yang kemudian di adaptasi oleh kolaborasi.

#### **1) Adanya Motivasi Melakukan Kerjasama Dengan Berbagai *Stakeholder* (Pihak Swasta, Akademisi, Tokoh Masyarakat)**

Motivasi bersama menekankan pada elemen interpersonal dan relasional dari dinamika kolaborasi yang kadang disebut sebagai modal sosial. Komponen ini diinisiasi oleh pergerakan prinsip bersama yang merupakan hasil jangka menengah. motivasi bersama juga memperkuat dan meningkatkan proses pergerakan prinsip bersama. motivasi bersama sebagai siklus penguatan diri dan saling menguntungkan diantaranya *pertama*; pengembangan kepercayaan bersama yang akan berkembang seiring dengan keterlibatan pihak-pihak pada saat melakukan kolaborasi, mengenal satu sama lain dan saling membuktikan bahwa diri pihak-pihak yang terlibat dapat dipercaya, bertanggung jawab dan dapat diandalkan.

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan observasi peneliti, bahwa upaya yang dilakukan Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kota Banjar meski tanpa disadari, sebenarnya telah melakukan kerjasama dengan berbagai pihak, tetapi sebagian besar kerjasama yang dibangun masih bersifat konvensional (non-kemitraan). Kerjasama cenderung bersifat jangka pendek dengan intensitas hubungan yang terbatas. Jejaring kerjasama yang dibangun tidak melibatkan sumberdaya, tidak ada penggabungan sumberdaya. Pemerintah seharusnya lebih memahami kerjasama sebagai kemitraan antara pihak yang terkait dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), masing-masing pihak berusaha melakukan

penyamaan visi, penyatuan tujuan, strategi dan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan bersama.

## **2) Tingkat Kesadaran para Stakeholder Melaksanakan Kolaboratif**

Adanya komitmen pada proses kolaborasi mampu menghilangkan penghambat yang seringkali muncul karena perbedaan karakteristik dan kepentingan antar aktor. Komitmen membuat para aktor berinteraksi lintas organisasi sehingga terbentuk komitmen bersama. Analisis kualitas pembentukan komitmen pada setiap aktor kolaborasi, dapat melihat dari tujuan bergabung di dalam kolaborasi, yaitu apakah ada kepentingan bersama yang telah bertemu, sehingga mempengaruhi keaktifan daripada aktor tersebut untuk berpartisipasi di dalam kolaborasi. Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan observasi peneliti, keterlaksanaan komitmen pegawai di sebagian besar dikatakan belum maksimal yang terindikasikan penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu dan terjadinya ketidaksinkronan data-data wajib pajak diantara OPD penghasil pajak di Kota Banjar.

## **3) Dukungan Kebijakan Teknis Terkait Adanya Pelibatan Stakeholder Berupa Peraturan Daerah Atau Peraturan Walikota**

Kebijakan mempunyai tujuan menyelesaikan persoalan yang ada secara tuntas, bukan menyelesaikan persoalan dengan menimbulkan persoalan baru, tetapi dengan adanya kebijakan permasalahan yang terselesaikan maka dari itu kebijakan harus menjadi solusi dan penyelesaian terhadap persoalan yang tengah dihadapi. Kebijakan publik juga menjadi pilar pembangunan nasional, peningkatan kesejahteraan bagi masyarakat, penguatan ekonomi, budaya, sosial, dan politik sekaligus modal utama yang dimiliki pemerintah untuk menata kehidupan masyarakat dalam berbagai aspek kehidupan. Dikatakan sebagai modal utama karena hanya melalui kebijakan publiklah pemerintah memiliki kekuatan dan kewenangan hukum untuk memanej masyarakat dan memaksakan segala ketentuan yang telah ditetapkan. Walaupun memaksa, akan tetapi sah dan *legitimate* karena didasari regulasi yang jelas.

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan, observasi peneliti, bahwa upaya pemerintah Kota Banjar dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan suatu keharusan yang perlu diupayakan lebih maksimal. Hal tersebut menjadi injektor terhadap pelaksanaan proses yang diselenggarakan. Bahwa Badan Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai leading sektor pemerintah daerah dalam mengoptimalkan penerimaan pajak tidak bisa

berjalan tanpa dukungan dari berbagai pihak khususnya OPD penghasil pajak lainnya untuk terus melakukan komunikasi dan koordinasi secara berkelanjutan, maupun dengan pihak swasta juga tokoh masyarakat (RT / RW / Kepala Desa / Camat) agar lebih dioptimalkan melalui adanya dukungan kebijakan teknis bersama yang ditetapkan Pemerintah Daerah baik melalui Peraturan Daerah maupun Peraturan Walikota yang selama ini belum secara eksplisit terlibat dengan optimal dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar.

Namun demikian dari hasil temuan, diketahui bahwa keterlaksanaan strategi *collaborative governance* dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) saat ini masih belum adanya hubungan yang sejajar dan tidak ada lembaga khusus yang menangani untuk melakukan penyeimbangan keterlibatan dari pihak yang terlibat. Berdasarkan hal tersebut, untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara maksimal pada persepektif *collaborative governance* dapat dikaji melalui model empiris yang dalam aplikasinya perlu untuk ditindaklanjuti dengan formulasi kebijakan dan implementasi kebijakan pada tataran praktis. Berdasarkan pada analisis terhadap berbagai pola hubungan *collaborative governance* yang ada saat ini (*kondisi existing*) sebagai berikut :



Sumber: Hasil penelitian. 2022

Gambar 1  
Kondisi Eksisting Pelaksanaan *Collaborative Governance* Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kota Banjar

Berdasarkan gambar di atas, bahwa intensitas hubungan yang terjalin diantara pihak-pihak yang terlibat pada *collaborative governance* dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar menunjukkan kurang optimal. Hal ini menjadi dasar untuk legalitas dalam melaksanakan aktivitas utama di Kota Banjar, dan pihak BPKPD diharapkan mampu untuk

melakukan transformasi yang bersifat kolaboratif.

## **2. Faktor-Faktor Kendala Pelaksanaan Collaborative Governance Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar**

Keterlaksanaan kolaborasi merupakan upaya sadar dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan melalui pembagian pekerjaan. Pembagian kerja tersebut bukanlah sebagai bentuk pengotak-ngotakan kerja, tetapi masih harus dinilai sebagai satu kesatuan kerja yang semuanya terarah pada pencapaian tujuan bersama yakni mewujudkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar. Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan observasi peneliti, menunjukkan beberapa faktor penyebab belum efektifnya *collaborative governance* dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar yaitu: 1). Rendahnya tingkat komunikasi dan koordinasi antar OPD penghasil pajak; 2). Minimnya Sumber Daya Manusia (SDM); 3). Ketersediaan anggaran yang terbatas; 4). Kurangnya dukungan regulasi teknis yang mengatur mengenai pelibatan *stakeholder* (pihak swasta dan tokoh masyarakat); serta 5). Rendahnya dukungan dan komitmen pemangku kebijakan di daerah dari pihak anggota legislatif (DPRD), OPD penghasil pajak, dan *stakeholder* (pihak swasta dan tokoh masyarakat).

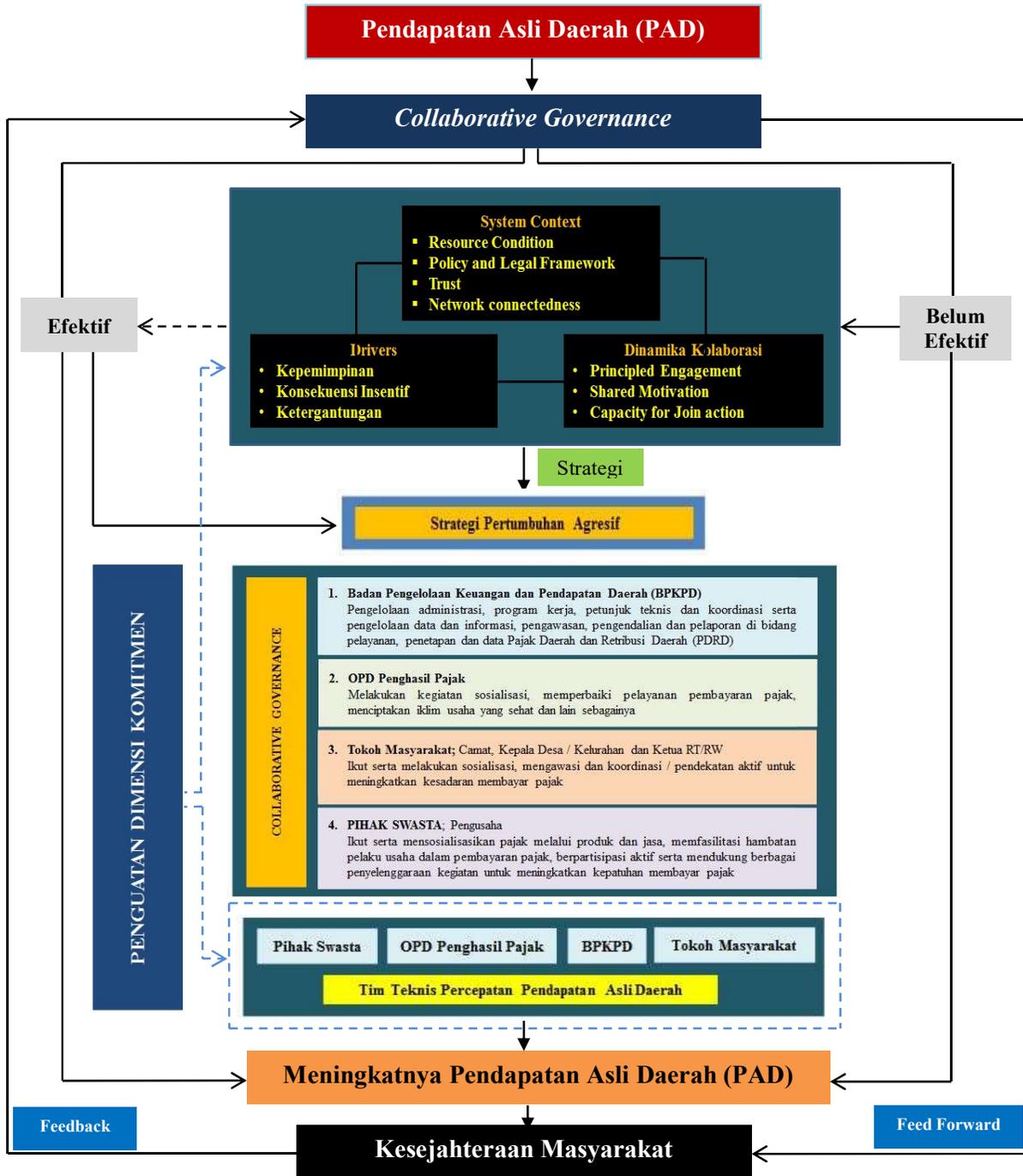
## **3. Strategi Collaborative Governance Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang Efektif di Kota Banjar**

Melihat berbagai permasalahan sebagaimana terdeskripsikan di atas, perlu diterapkan sebuah strategi solutif yang dilakukan antara pemerintah khususnya pihak swasta dan masyarakat. Strategi *Collaborative Governance* menjadi instrumen penting bagi pelaksanaan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar, untuk lebih mendorong para pemangku kepentingan dalam memahami perbedaan dan potensi masing-masing guna mencapai tujuan bersama dalam hubungan kerjasama. Hubungan kolaboratif sudah menjadi bagian penting dalam pelaksanaan suatu strategi, hal ini disebabkan oleh fragmentasi lingkungan politik baru, desentralisasi, restrukturisasi dan tantangan organisasi yang berubah sebagai dampak globalisasi, internasionalisasi, dan privatisasi.

Pada prinsipnya strategi *Collaborative governance* merupakan bentuk kerjasama antara pemerintah, pihak swasta dan tokoh masyarakat dalam upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang memungkinkan untuk diimplementasikan di Kota Banjar dengan bentuk dan berbagai pertimbangan sebagai berikut:

1. Kolaborasi antara Pemerintah dengan Pihak Swasta (Pengusaha); Kemitraan antara pemerintah dengan pihak swasta lebih dahulu dikembangkan sebelum kemitraan antara pemerintah dan masyarakat. Pihak swasta sering dipersepsikan memiliki tradisi dan nilai-nilai efisiensi dan inovasi yang lebih baik dibandingkan dengan pemerintah. *Positive image* yang dimiliki pihak swasta itu seringkali disebut-sebut sebagai argumentasi pemerintah untuk berkolaborasi dengan pihak swasta. Disamping menjadi instrumen kebijakan untuk memperbaiki efisiensi dan responsivitas pemerintah, kemitraan antara keduanya juga sering menjadi simbol politik untuk menunjukkan kepedulian pemerintah terhadap upaya memperbaiki efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Kolaborasi Antara Pemerintah dan Tokoh Masyarakat; Kemitraan antara pemerintah dengan tokoh masyarakat (RT / RW, Kepala Desa / Kelurahan dan Camat). Kemitraan antara pemerintah dengan tokoh masyarakat diharapkan sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam merespon isu atau dalam menyebarkan nilai-nilai dan kepentingan pemerintah.
3. Kolaborasi Tiga Sektor; Kemitraan tiga sektor pada umumnya didorong oleh pencampuran antara motif *self-interest* dengan keinginan untuk mewujudkan kebaikan bersama. Ketiga sektor ini cenderung menyatakan bahwa kerjasama dilatarbelakangi oleh dorongan untuk menjawab berbagai masalah sosial yang semakin kompleks dan tidak memungkinkan untuk diselesaikan oleh masing-masing institusi ataupun oleh kerjasama antara pemerintah dengan salah satu pihak lainnya.

Pemaparan tersebut di atas merupakan kelompok yang berhubungan langsung dengan upaya untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar yang meliputi pemerintah, pihak swasta dan tokoh masyarakat. Kebersamaan untuk melaksanakan strategi *collaborative governance* pada akhirnya akan mengevaluasi target capaian yang pernah ada pada masa sebelumnya dan memungkinkan adanya pembangunan untuk melihat sisi mana yang membutuhkan penguatan, hal yang mesti diprioritaskan dan tentunya dengan cara apa pencapaian target akan dilakukan. Oleh karena itu, strategi *collaborative governance* yang tidak diawali adanya studi komprehensif tentang kebutuhan organisasi dan penilaian kondisi yang sudah ada sebelumnya.



Sumber: Hasil Penelitian. 2022

Gambar 2  
Rekomendasi Strategi Collaborative Governance Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar

Kedudukan serta peran strategis pemerintah daerah sebagai publik aktor, terkait dengan pelaksanaan strategi *collaborative governance* dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar maka diperlukan pemahaman lebih kompleks dalam mengaktualisasinya sehingga dapat diperoleh manfaat yang optimal bagi masyarakat, baik dari segi ekonomi, sosial, maupun kultur. Bahwa suatu perencanaan ke depan harus mampu memberikan kerangka kerja kebijakan pemerintah yang jelas, namun sejauh ini pelaksanaan strategi *collaborative governance* di Kota Banjar masih dapat dikatakan belum efektif.

Keberhasilan kolaborasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan bisa diraih dengan mudah apabila pimpinan kolaborasi menjalankan empat prinsip yaitu: *Pertama; strategy is determined by mission impact before organizational growth* yaitu strategi yang akan digunakan dalam misi atau pelaksanaan kegiatan yang dianggap paling sesuai dalam mencapai tujuan harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum membicarakan pertumbuhan organisasi. *Kedua; build partnerships based on trust, not control*. Ketika sejak pertama kali sebuah organisasi membentuk jaringan kolaborasi, hal itu harus dibangun berdasarkan asas saling percaya berdasarkan asas saling mengawasi. *Ketiga; promote others rather than yourself* yakni mempromosikan pihak lain harus lebih diutamakan dibandingkan diri sendiri. Keempat; *build constellations, not stars*, yakni bangunlah konstelasi/gugusan dengan pihak-pihak yang berkompeten dan kredibel, tanggung jawab, serta berkomitmen untuk mengerjakan sesuatu secara serius dan bukan hanya sekadar menghimpun orang-orang yang ternama belaka.

Strategi *collaborative governance* juga dilakukan melalui penguatan pada pihak-pihak yang berkepentingan dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Bentuk strategi yang dibangun melalui pelibatan pihak akan membawa efek positif bagi menghadapi kendala-kendala yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah. Dampak keterlaksanaan *collaborative governance* yang dilakukan dapat memberikan pengaruh positif bagi pihak OPD penghasil pajak (meningkatnya penerimaan sektor pajak), pihak swasta (kepatuhan membayar pajak) dan tokoh masyarakat (meningkatnya kesadaran membayar pajak). Pada akhirnya strategi *collaborative governance* yang dilakukan menunjukkan hubungan pada kegiatan bersama dengan pelibatan masyarakat dan pihak swasta yang diharapkan memberikan *action* lebih maksimal dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan *collaborative governance* dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar pada dimensi dinamika kolaborasi dapat dikatakan belum maksimal, masih diperlukan upaya lebih kongkrit terkait dengan motivasi, kesadaran, sistem kerja dan dukungan kebijakan teknis sedangkan pada dimensi *system context* dan *drivers* yang menyangkut ketersediaan sumber daya, dan keterbatasan anggaran serta tingkat pengawasan sudah terlaksana dengan optimal.
2. Faktor-faktor kendala dalam pelaksanaan *collaborative governance* dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar yaitu rendahnya tingkat komunikasi dan koordinasi antar OPD penghasil pajak; minimnya Sumber Daya Manusia (SDM), ketersediaan anggaran yang terbatas, kurangnya dukungan regulasi teknis yang mengatur mengenai pelibatan *stakeholder* (pihak swasta dan tokoh masyarakat); serta rendahnya dukungan dan komitmen pemangku kebijakan di daerah dari pihak anggota legislatif (DPRD), OPD penghasil pajak, dan *stakeholder* (pihak swasta dan tokoh masyarakat).
3. Strategi *collaborative governance* dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang efektif di Kota Banjar adalah *strategi pertumbuhan agresif* dengan mempertahankan strategi sebelumnya dan mengoptimalkan penguatan pada ketersediaan sumber daya manusia, anggaran dan sarana prasarana kedua; memaksimalkan kejelasan Standar Operasional Prosedur (SOP) mengenai pemungutan pajak, dukungan pihak swasta dan OPD lain, serta mengoptimalkan keterlibatan kerjasama antar lintas sektoral (pemerintah, pihak swasta dan tokoh masyarakat) melalui *Collaborative Governance* yang didukung aspek komitmen sebagai unsur penguatan pelaksanaan *collaborative governance* dalam upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agranoff, Robert & Michael McGuire. 2017. *Collaborative Public Management : New Strategies for Local Governments*, Washington. D.C: Georgetown University Press
- Ansell, Chris & Gash, Alison. (2008). *Collaborative Governance in Theory*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18. 10.1093/jopart/mum032.
- Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III. 2013. *Strategic management: concepts and cases*. Boston, Mass McGraw-Hill/Irvin.
- Balogh, S, dkk. 2016. *An Integrative Framework for Collaborative Governance*, *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Bella Sepri Nika Sari, Prof. Dr. Haula Rosdiana, M.Si (2019). "Evaluation of the Implementation of Collaborative Governance in the Optimization of DKI Jakarta Regional Tax Revenues". Universitas Indonesia. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210531.037>
- Bila, A., & Saputra, B. (2019). *Collaborative Governance Strategy In Government Sector*. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 9(2), 196-210. Retrieved from <http://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/view/114>
- Bryson, J.M. 2015. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta Pustaka Pelajar.
- Cruden dan Sherman. 2019. *Personnel Management*. Ohio: South-Western Publishing Co Cincinnati.
- David, F. R. 2012. *Manajemen Strategi : Konsep*. Jakarta: Salemba.
- Donahue, John D and Richard J Zeckhauser. 2011. *Collaborative Governance: Private Roles For Public Goals In Turbulent Times*. United Kingdom: Princeton University Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. 2011. *An Integrative Framework For Collaborative Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 22 (1). 1-29.
- Eppel, Elizabeth. 2013. "Collaborative Governance: Framing New Zealand Practice", *Working Paper No. 13/02, Institute for Governance and Policy Studies*. Victoria University of Wellington.
- Fendt, Thomas Christian. 2020. *Introducing Electronic Supply Chain Collaboration in China: Evidence from Manufacturing Industries*. Berlin: Universitätsverlag der Technischen Universität Berlin
- Flynn, N. 2017. *Public Sector Management*. Princetown University Press.
- Friedrich, Carl J. 2012. *Man and His Government*. Newyork: McGraw-Hill
- Goldsmith, S., & Donald, K. (2019). *Unlocking The power of network: Key to Hight Performance Government*. Washington DC: Brooking Institution press.
- Horota, Parson, et al. "Peningkatan Pendapatan Asli Daerah dalam Rangka Otonomi Daerah melalui Potensi Pajak dan Retribusi Daerah di Kabupaten Jayapura." *Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Daerah*, vol. 2, no. 1, 2014.
- Imperial, M. T. 2015. "Using collaboration as a governance strategy". *Administration & Society*.
- Islami H, La Ode Syaiful. 2018. *Collaborative Governance: Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish.

- Kurniadi & Suryadi, Soleh. 2021. *Collaborative Governance: Teori dan Implementasi*. Jawa Tengah: CV. Pena Persada.
- Kurniawan, F. (2013). "Kemitraan Pengelolaan Sektor Pariwisata (Studi Pada Tirta Wisata Kabupaten Jombang)." *Jurnal Administrasi Publik* 1(1): 47-55.
- Mardiasmo. 2018. *Otonomi dan Manajemen keuangan daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mudjia Rahardjo. 2017. *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif Konsep dan. Prosedurnya. Jurnal Ilmiah*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik.
- Moleong, Lexy, J, 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nasution. 2009. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Patton, Michael Quinn. 2011. *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Pearce II, John A dan Robinson Richard B.Jr. 2012. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Purwanto, Bambang Heru & Nur Afandi, Muhamad. 2021. *Manajemen Strategi Sektor Publik : Konsep, Teori, dan Praktik Manajemen Strategi untuk meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Refika Aditama.
- Purwanti, Nurul D. 2016. *Collaborative Governance (Kebijakan Publik dan Pemerintahan Kolaboratif, Isu-Isu Kontemporer)*. Yogyakarta: Center for Policy & Management Studies, FISIPOL UGM
- Putu Trisna Marmika (2019). "Collaborative Governance dalam Pelaksanaan Edutourism di Ubud (Studi Kasus Ubud Writers & Readers Festival)", Vol 1 No 1: *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*
- O'Flynn, Janine and John Wanna. 2008. *Collaborative Governance: A New Era Of Public Policy In Australia*. Australia: ANU E Press.
- Robbins, Stephen P and Mary Coulter. 2016. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins SP, dan Judge. 2018. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba.
- Savas, E. 2008. *Privatisation, The Key to Better Government*. New Jersey: Chatman House Publisher
- Schein, Edgar H. 2014. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Senge, Peter M. 2009. *Disiplin Kelima, Seni dan Praktek Dari Organisasi Pembelajar*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Sopari, Hery, Ngakan Putu Oka, dan Darmawan Salman, 2014, "Model Kolaborasi Perencanaan antara Balai Taman Nasional Pengelolaan Sumber Daya Alam Hayati Secara Lestari", *A Model of Planning Collaboration Between Wakatobi National Park Authority and Wakatobi Regency Government in Sustainable Natural Resource Management*. " 14(2): 189–98.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sudarmo. 2011. *Isu-isu Administrasi Publik Dalam Perspektif Governance*. Surakarta: Smart Media.

- Sufianti, Ely, Dewi Sawitri, Krishnai Nur Pribadi, and Tommy Firman. 2013. "Collaborative Process In Communicative-Based Planning Within Uncollaborative Society." *MIMBAR, The Journal of Social and Development* 29 (2): 133–44.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2019. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Sukanto Reksohadiprodjo. 2011. *Manajemen Strategi Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE.
- Susanto, A.B., 2010. *Visi dan Misi, Langkah Awal Menuju Strategic Management*. Jakarta: Consulting Group.
- Sutarto. 2012. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Garamedia.
- Thoha, Miftah. 2014. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali.
- Tri Setyaningsih (2017). "Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah (Studi Tentang Strategi Peningkatan Penerimaan Sektor Pajak di Kabupaten Sleman)". *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*. 37-48. 10.31947/jakpp.v1i1.6500.
- Utami, I. P., Hadi, K., & Syafriyana, Y. (2019). *Regional Government Strategies in the Development of Sumenep Keraton Tourism in the Perspective Collaborative Governance. Journal of Local Government Issues*, 2(1), 51–74. <https://doi.org/10.22219/logos.Vol2.No1.51-74>
- Winardi. 2013. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wheelen, Thomas L dan Hungger, J. Davis. 2012. *Strategic Management and Bussiness Policy*. Singapore: Addison Wessley.
- Yani, Ahmad & Saputra, Jumadil & Muhammad, Zikri & Aiyub, & Nazaruddin, Nazaruddin & Aisyah, Ti & Musfira, Cut & Petege, Osea & Rahmat, & Miska, Laina. (2021). *Collaborative Governance in the Management of Natural Tourism to Increase the Village's Original Income in the Sawang Sub-district*. 10.2991/assehr.k.210125.055.
- Zaenuri, Muchamad, Sumartono, Soesilo Zauhar and Andy Fefta Wijaya, 2015a, "Tourism Affair Management with Collaborative Governance Approach, Tourism Affairs Management Studies in Sleman Regency, Yogyakarta", *International Journal of Management and Administrative Sciences*, Vol 2, No. 06, p. 01-14.

**Sumber Perundang-Undangan:**

1. Undang-Undang Dasar 1945
2. Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah
3. Undang-Undang Republik Indonesia No. 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
4. Undang-Undang Republik Indonesia No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

**Sumber Peraturan-Peraturan**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah