

KOLABORASI PEMERINTAH DAERAH DAN PELAKU USAHA DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI OPTIMALISASI PAJAK BARANG DAN JASA TERTENTU MAKANAN DAN ATAU MINUMAN DI KOTA TANJUNG SELOR-KABUPATEN BULUNGAN

Hasriansyah¹, Andi Nur Insan², dan St. Rukaiyah³
Universitas Fajar¹²³

Email : hasriansyah38@gmail.com, andiinsan505@gmail.com, rukaiyah@unifa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk kolaborasi antara Pemerintah Kabupaten Bulungan, melalui Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), dengan pelaku usaha makanan dan minuman di Kota Tanjung Selor dalam upaya optimalisasi penerimaan PBJT guna meningkatkan PAD. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan kerangka teori collaborative governance dari (Rahma et al., 2024).

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian collaborative governance dalam konteks perpajakan daerah, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan bagi Bapenda Kabupaten Bulungan dalam merancang mekanisme kolaborasi yang lebih efektif dengan pelaku usaha guna mengoptimalkan penerimaan PBJT dan mendorong peningkatan PAD Kota Tanjung Selor secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Collaborative governance, PBJT makanan dan minuman, pendapatan asli daerah, Bapenda,

ABSTRACT

This study aims to analyze the form of collaboration between the Bulungan Regency Government, through the Regional Revenue Agency (Bapenda), and food and beverage business actors in Tanjung Selor City in efforts to optimize PBJT revenue in order to increase PAD. The study employs a descriptive qualitative approach using the collaborative governance theoretical framework of. (Rahma et al., 2024).

This study is expected to provide theoretical contributions to the development of collaborative governance studies in the context of regional taxation, as well as practical contributions in the form of policy recommendations for Bapenda Bulungan Regency in designing more effective collaboration mechanisms with business actors to optimize PBJT revenue and encourage the sustainable increase of PAD in Tanjung Selor City.

Keywords: collaborative governance, food and beverage PBJT, local own-source revenue, Bapenda, Ansell and Gash

PENDAHULUAN

Pendapatan Asli Daerah memiliki arti yang lebih luas daripada sekadar angka penerimaan dalam dokumen anggaran. Di dalam praktik pemerintahan daerah, PAD menentukan seberapa jauh daerah memiliki ruang gerak untuk menyusun prioritas pembangunan, menjaga kesinambungan pelayanan publik, dan mengurangi ketergantungan yang berlebihan pada transfer dari pemerintah pusat. Ketika kemampuan fiskal daerah bertumpu pada sumber-sumber yang benar-benar dapat dikelola dari dalam wilayahnya sendiri, maka otonomi daerah tidak berhenti pada pemindahan kewenangan administratif, melainkan bergerak menjadi kemampuan nyata untuk membiayai kebutuhan publik secara lebih mandiri.

Pembahasan mengenai PAD selalu berkaitan dengan kapasitas fiskal, kualitas tata kelola, dan arah pembangunan daerah itu sendiri (Sa'bani et al., 2025).

Kapasitas fiskal yang kuat juga berhubungan dengan kemampuan pemerintah daerah membangun pertumbuhan ekonomi yang lebih stabil. Kinerja keuangan daerah yang baik memungkinkan belanja publik diarahkan secara lebih terencana, termasuk pada sektor-sektor yang memperkuat iklim usaha dan pelayanan dasar. Karena itu, pembicaraan mengenai peningkatan PAD sesungguhnya tidak boleh dipahami secara sempit sebagai upaya menambah pemasukan kas daerah, melainkan sebagai bagian dari usaha memperkuat fondasi pembangunan daerah secara keseluruhan. Kualitas kinerja keuangan pemerintah daerah berkaitan dengan kemampuan daerah mendorong pertumbuhan ekonomi, sehingga optimalisasi penerimaan daerah perlu ditempatkan sebagai agenda strategis, bukan sekadar agenda administratif tahunan (Zein et al., 2024).

Di antara komponen PAD, pajak daerah menempati posisi yang sangat penting karena langsung berkaitan dengan aktivitas ekonomi masyarakat. Pajak daerah tidak hanya merekam pertumbuhan ekonomi lokal, tetapi juga menjadi instrumen yang dapat mempertemukan kepentingan fiskal pemerintah dengan dinamika usaha di lapangan. Dalam konteks itu, pajak yang bersumber dari aktivitas jasa konsumsi memiliki potensi yang besar karena mengikuti perputaran transaksi harian. Pajak restoran berpengaruh positif dan signifikan terhadap PAD, yang berarti sektor makanan dan minuman bukanlah sektor pinggiran dalam pembentukan pendapatan daerah, melainkan salah satu titik strategis yang dapat dioptimalkan ketika daerah ingin memperkuat kemandirian fiskalnya (Hilfandi et al., 2022).

Masalah lain yang tidak kalah penting ialah belum efektifnya pelaporan oleh wajib pajak. Pada jenis pajak yang bertumpu pada mekanisme *self assessment system*, pemerintah daerah pada dasarnya bergantung pada kesediaan dan kemampuan wajib pajak untuk menghitung, menyeter, dan melaporkan kewajibannya secara benar. Di titik ini, persoalannya tidak lagi semata administratif, melainkan juga menyangkut perilaku kepatuhan. Ketika pelaku usaha belum memahami kewajiban perpajakannya secara utuh, atau memandang pelaporan sebagai beban tambahan yang rumit, maka penerimaan pajak akan rentan tidak mencerminkan kondisi transaksi yang sebenarnya. Pelaksanaan *self assessment system* dan pengetahuan perpajakan berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak restoran, sedangkan sanksi perpajakan tidak selalu menjadi faktor yang paling menentukan (Febtrina et al., 2022).

Kepatuhan, dengan demikian, tidak cukup dibaca sebagai akibat dari ancaman sanksi. Kepatuhan juga lahir dari pengalaman wajib pajak ketika berhadapan dengan pemerintah. Jika pelayanan dinilai tertutup, prosedur berubah-ubah, atau pendekatan pemerintah lebih menonjolkan kecurigaan daripada pembinaan, maka kepatuhan akan cenderung bersifat terpaksa dan mudah melemah. Sebaliknya, ketika tata kelola dibangun secara transparan, adil, dan konsisten, maka ruang tumbuh bagi kepatuhan sukarela menjadi lebih besar. *Good governance* dan reformasi administrasi perpajakan berpengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak restoran. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa hubungan antara pemerintah daerah dan pelaku usaha seharusnya dibangun melalui kualitas tata kelola, bukan hanya melalui momen penagihan (Heriyanto & Sari, 2021).

Di sinilah kebutuhan akan strategi kolaboratif menjadi sangat penting. Optimalisasi PBJT makanan dan minuman tidak cukup disandarkan pada pendekatan administratif yang menempatkan pemerintah sebagai aktor dominan dan pelaku usaha sebagai objek yang diawasi. Pendekatan seperti itu mungkin menghasilkan kepatuhan sesaat, tetapi sulit membangun kepatuhan yang stabil dalam jangka panjang. *Collaborative governance* menuntut adanya kemauan berbagi peran, ruang belajar bersama, dan keterampilan lunak dalam membangun kerja sama lintas aktor (McNaught, 2024).

Kolaborasi multipihak kerap tersendat karena hierarki yang terlalu kuat dan praktik kerja yang berjalan dalam sekat-sekat terpisah. Dalam konteks pajak daerah, pemerintah dan pelaku usaha adalah aktor inti, sedangkan akademisi, komunitas, dan media dapat menjadi unsur pendukung yang memperkuat edukasi, komunikasi publik, dan pembentukan iklim kepatuhan yang lebih sehat (Sjögren et al., 2021).

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Pendapatan Asli Daerah

Pendapatan Asli Daerah pada dasarnya adalah penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber yang berada dalam kewenangannya sendiri. Di dalam praktik pemerintahan daerah, PAD tidak dapat dipahami hanya sebagai angka akuntansi, melainkan sebagai ukuran seberapa kuat daerah mampu menopang kebutuhan pembiayaan publik dari basis ekonomi lokalnya. Karena itu, PAD biasanya dipahami melalui unsur-unsur penerimaan yang berasal dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. PAD dibangun dari kemampuan daerah membaca potensinya sendiri, mengelola sumber penerimaan secara tertib, dan menjaga agar hasil aktivitas ekonomi lokal dapat dikonversi menjadi kapasitas fiskal yang nyata bagi daerah (Rangkuti et al., 2024).

Otonomi daerah memberi hak kepada daerah untuk mengatur pembangunan sosial, ekonomi, dan infrastruktur secara lebih independen. Kemampuan menghasilkan pendapatan daerah sendiri menjadi penopang penting bagi efektivitas pemerintahan daerah (Hidayat et al., 2024).

Di antara seluruh komponen PAD, pajak daerah menempati posisi yang sangat strategis karena bersumber langsung dari aktivitas ekonomi yang berlangsung setiap hari. Pajak daerah bukan hanya instrumen fiskal, tetapi juga cermin dari denyut ekonomi lokal. Semakin aktif kegiatan usaha dan konsumsi masyarakat, semakin besar potensi pajak yang dapat dihimpun. Pajak restoran berpengaruh positif dan signifikan terhadap PAD. Temuan ini penting karena memperlihatkan bahwa sektor makanan dan minuman tidak sekadar menjadi pelengkap dalam struktur penerimaan daerah, melainkan salah satu basis pajak yang secara nyata dapat menopang kapasitas fiskal daerah apabila dikelola dengan tepat (Hilfandi et al., 2022).

Konsep Pendapatan Asli Daerah

Pajak daerah adalah pungutan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Dalam beberapa tahun terakhir, pengaturan mengenai pajak daerah mengalami penyesuaian yang cukup penting melalui Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022. Perubahan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga membawa penataan ulang terhadap jenis-jenis pajak dan retribusi daerah agar sistem fiskal daerah menjadi lebih sederhana dan lebih mudah diawasi. Restrukturisasi dan penyederhanaan melalui rezim HKPD diarahkan untuk meningkatkan pendapatan daerah sekaligus kesadaran masyarakat di bidang perpajakan. Hukum pajak daerah kini bergerak ke arah yang tidak hanya menekankan pemungutan, tetapi juga kemudahan pemahaman dan kepatuhan (Nashrullah, 2023).

Pajak Barang dan Jasa Tertentu menjadi salah satu kelompok pajak daerah yang penting. PBJT menandai penataan ulang terhadap pajak atas konsumsi barang dan jasa tertentu di daerah, termasuk transaksi yang berkaitan dengan makanan dan minuman. Secara substantif, jenis pajak

ini memiliki kedekatan yang sangat kuat dengan aktivitas ekonomi sehari-hari karena lahir dari transaksi konsumsi yang berlangsung terus-menerus. Oleh sebab itu, PBJT makanan dan minuman memiliki posisi strategis dalam struktur pajak daerah, terutama bagi wilayah yang aktivitas usahanya bertumpu pada perdagangan, jasa, dan konsumsi. PBJT dalam tata cara pemungutan pajak daerah pasca HKPD sekaligus menegaskan kaitannya dengan kontribusi terhadap PAD, sehingga pengelolaan PBJT tidak dapat dipandang sebagai urusan teknis belaka, melainkan bagian dari agenda penguatan fiskal daerah (Kalangi et al., 2025).

PBJT makanan dan minuman tidak dapat dilepaskan dari mekanisme pelaporan transaksi usaha. Pada sektor ini, keakuratan penerimaan pajak sangat bergantung pada keterhubungan antara aktivitas usaha, pencatatan transaksi, pembayaran, dan pelaporan. Di titik inilah kualitas administrasi menjadi penentu. Bukan hanya pemerintah yang dituntut tertib dalam pendataan dan pengawasan, pelaku usaha pun harus memiliki pemahaman yang memadai mengenai kewajiban perpajakannya. Pelaksanaan *self assessment system* dan pengetahuan perpajakan berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak restoran. Temuan ini memberi dasar normatif sekaligus praktis bahwa pemungutan PBJT yang efektif menuntut sistem yang jelas dan tingkat pemahaman yang cukup dari pelaku usaha (Febtrina et al., 2022).

Konsep Strategi Peningkatan Pajak Daerah

Dalam literatur pengelolaan pendapatan daerah, strategi peningkatan pajak daerah umumnya dibahas melalui dua jalur yang paling dikenal, yakni intensifikasi dan ekstensifikasi. Intensifikasi diarahkan pada perbaikan atas basis pajak yang sudah ada, seperti penertiban data wajib pajak, penguatan pengawasan, dan peningkatan kepatuhan. Sementara itu, ekstensifikasi lebih menekankan perluasan basis pajak melalui identifikasi objek dan subjek baru yang selama ini belum masuk ke dalam sistem. Meski demikian, dalam praktiknya kedua strategi tersebut sering tidak cukup apabila masalah pokok justru terletak pada lemahnya data, transisi regulasi, dan belum terbangunnya dukungan teknis yang memadai. Salah satu akar persoalan penerimaan pajak daerah yang belum optimal terletak pada lemahnya basis data dan kurang berkembangnya pemungutan berbasis teknologi informasi, sehingga strategi peningkatan penerimaan perlu dimulai dari pembenahan akar masalah, bukan hanya dari penambahan target (Suparmono, 2024).

Teori Collaborative Governance

Teori utama yang relevan untuk membaca hubungan antara pemerintah daerah dan pelaku usaha dalam optimalisasi PBJT makanan dan minuman adalah *collaborative governance*. Teori ini dipilih karena persoalan perpajakan daerah, terutama pada sektor yang sangat dekat dengan aktivitas usaha masyarakat, tidak lagi memadai bila didekati secara satu arah. Dalam banyak isu kebijakan, efektivitas justru muncul ketika pemerintah membuka ruang kerja bersama dengan pihak yang terdampak langsung oleh kebijakan tersebut. Persoalan publik yang makin kompleks cenderung membutuhkan bentuk tata kelola yang lebih kolaboratif. Dari telaah sistematis yang dilakukan, unsur-unsur seperti *starting conditions*, desain kelembagaan, proses kolaborasi, dan fasilitasi yang terampil menjadi faktor yang memperkuat efektivitas kolaborasi (McNaught, 2024).

Konsep Kepatuhan Sukarela dan Trust

Kepatuhan sukarela dalam perpajakan merujuk pada kesediaan wajib pajak untuk memenuhi kewajibannya bukan semata-mata karena takut terhadap sanksi, tetapi karena memahami aturan, menerima legitimasi kebijakan, dan percaya pada institusi yang memungut

pajak. Pada sektor usaha makanan dan minuman, konsep ini menjadi sangat relevan karena pemerintah tidak mungkin mengawasi seluruh transaksi secara penuh setiap saat. Sistem hanya dapat bekerja secara sehat apabila terdapat kemauan dari pelaku usaha untuk melaporkan transaksi dan membayar pajak dengan itikad baik. Pengetahuan perpajakan dan kepercayaan kepada pemerintah merupakan faktor penting yang memengaruhi kepatuhan sukarela. Dengan demikian, penguatan kepatuhan tidak dapat dibatasi pada pengawasan, tetapi harus menyentuh dimensi pemahaman dan kepercayaan (Appiah et al., 2024).

Pada titik ini, *trust* menjadi konsep yang sangat menentukan. Kepercayaan tumbuh ketika wajib pajak melihat bahwa pemerintah bekerja secara adil, transparan, dan menghormati mereka sebagai subjek yang dilayani, bukan semata-mata objek yang dicurigai. Dalam hubungan seperti itu, kepatuhan lebih mungkin lahir dari rasa memiliki dan rasa ikut bertanggung jawab. Keadilan dan kepercayaan berhubungan dengan kepatuhan sukarela pada pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah. Temuan ini memberi penguatan teoritis bahwa kepatuhan tidak dapat dipisahkan dari persepsi terhadap keadilan sistem. Jika pelaku usaha menilai aturan kabur atau perlakuan pemerintah tidak setara, maka kepatuhan mudah bergeser menjadi formalitas yang rapuh (Pangesti et al., 2023).

Hubungan antara kepercayaan dan kepatuhan juga sangat dipengaruhi oleh cara pemerintah memperlakukan wajib pajak dalam interaksi sehari-hari. Perlakuan yang penuh penghormatan dapat memperkuat moral pajak dan membangun ikatan emosional yang mendorong kepatuhan, sedangkan prosedur yang terlalu otoriter justru berisiko memperlemah relasi tersebut. Dalam konteks penelitian ini, gagasan itu menjadi penting karena relasi pemerintah daerah dan pelaku usaha makanan dan minuman tidak berlangsung di ruang abstrak, tetapi dalam situasi konkret pelayanan, pendataan, pengawasan, dan konsultasi. Artinya, kualitas relasi antarmanusia di dalam proses administrasi ikut menentukan kualitas kepatuhan itu sendiri (Prastiwi & Diamastuti, 2023).

Konsep *Pentahelix*

Konsep *pentahelix* pada dasarnya menjelaskan pola kolaborasi multipihak yang melibatkan pemerintah, dunia usaha, akademisi, komunitas, dan media. Konstruksi *pentahelix* dibangun di atas lima unsur tersebut, yang masing-masing mempunyai fungsi berbeda dalam mendukung proses pembangunan, inovasi, dan pemecahan masalah publik. Dalam penelitian ini, konsep *pentahelix* tidak diposisikan sebagai teori inti, karena fokus utama tetap berada pada hubungan antara pemerintah daerah dan pelaku usaha. Namun, konsep ini tetap penting sebagai lingkungan pendukung yang membantu menjelaskan bahwa keberhasilan tata kelola pajak daerah sering kali tidak hanya ditentukan oleh dua aktor utama, melainkan juga oleh keberadaan aktor lain yang memperkuat pengetahuan, komunikasi, dan legitimasi sosial (Sudiana et al., 2020).

METODE PENELITIAN

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak proses pengumpulan data dimulai dan berlanjut hingga penelitian selesai. Teknik analisis data yang digunakan mengacu pada alur reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Reduksi data dilakukan dengan cara menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data mentah yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada tahap ini, peneliti memilah data yang benar-benar relevan dengan fokus penelitian, terutama yang

berkaitan dengan strategi kolaboratif, proses pelaksanaan, faktor pendukung dan penghambat, serta dampak kolaborasi terhadap kepatuhan dan PAD.

Setelah data direduksi, langkah berikutnya adalah penyajian data. Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik agar hubungan antartemuan dapat dijelaskan secara runtut. Selain itu, penyajian juga dapat dibantu melalui matriks kolaborasi untuk memetakan dimensi-dimensi seperti kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, dan proses kolaborasi. Untuk memperjelas perbedaan maupun kesamaan pandangan, penyajian data juga dapat dilakukan dengan membandingkan perspektif pemerintah daerah dan pelaku usaha pada tema-tema tertentu.

Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan tidak diambil secara tergesa-gesa, tetapi dibangun secara bertahap melalui pembacaan ulang data, pencocokan antar-sumber, dan peninjauan kembali terhadap fokus penelitian. Verifikasi dilakukan agar kesimpulan yang dihasilkan benar-benar didukung oleh data lapangan dan tidak semata-mata merupakan asumsi peneliti. Dengan langkah ini, hasil penelitian diharapkan mampu menjawab rumusan masalah secara lebih valid dan konsisten.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kolaborasi Pemerintah Daerah dan Pelaku Usaha dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah melalui Optimalisasi PBJT Makanan dan/atau Minuman

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulungan dan pelaku usaha makanan dan minuman telah mengalami pergeseran dari pola administratif menuju pola yang lebih dialogis. Pada tahap awal, interaksi kedua pihak lebih sering terjadi ketika petugas melakukan pendataan, pemeriksaan, penyampaian kewajiban, atau penagihan. Pola tersebut menempatkan pemerintah sebagai aktor yang dominan, sedangkan pelaku usaha lebih banyak menerima keputusan dan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.

Setelah sosialisasi, konsultasi, kunjungan lapangan, pendampingan, serta saluran komunikasi mulai diperkuat, pelaku usaha memperoleh ruang yang lebih besar untuk bertanya, menyampaikan kendala, dan memberikan masukan mengenai pelaksanaan PBJT. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi di Tanjung Selor tidak muncul secara langsung, tetapi bertumbuh melalui perubahan cara pemerintah menjalankan kewenangannya dan perubahan respons pelaku usaha terhadap kewajiban perpajakan.

Perubahan pola hubungan tersebut berkaitan erat dengan kondisi awal yang sebelumnya ditandai oleh kesenjangan informasi dan rendahnya kepercayaan. Sebagian pelaku usaha masih menyamakan PBJT makanan dan minuman dengan pajak restoran pada ketentuan sebelumnya. Beberapa pelaku usaha juga belum memahami perbedaan antara kegiatan pendataan, verifikasi, pemeriksaan, dan penagihan.

Akibatnya, kedatangan petugas dapat dipersepsikan sebagai tanda adanya pelanggaran atau upaya untuk menambah beban usaha. Permintaan data transaksi turut menimbulkan kekhawatiran karena data omzet dipandang sebagai informasi internal yang tidak seharusnya diketahui pihak lain. Persoalan tersebut menunjukkan bahwa resistensi tidak selalu berangkat

dari keinginan menghindari pajak, tetapi dapat lahir dari ketidakjelasan tujuan, prosedur, dan penggunaan data.

Keadaan tersebut menjelaskan mengapa komunikasi menjadi pintu awal perubahan hubungan. Penjelasan yang terbuka mampu mengubah persepsi pelaku usaha terhadap kegiatan Bapenda. Pendataan yang semula dianggap sebagai pemeriksaan atas dugaan pelanggaran kemudian diterima sebagai usaha memperbarui informasi wajib pajak. Konsultasi yang sebelumnya dipandang akan berujung pada teguran mulai digunakan oleh pelaku usaha untuk mencegah kesalahan pelaporan. Perubahan ini penting karena kolaborasi tidak mungkin tumbuh selama setiap tindakan pemerintah masih dibaca sebagai tekanan. Kepercayaan mulai terbentuk ketika pelaku usaha mengalami sendiri bahwa petugas tidak selalu menggunakan kewenangan secara represif, tetapi juga memberikan kesempatan untuk menjelaskan keadaan dan melengkapi kekurangan administrasi.

Meski demikian, forum tersebut belum sepenuhnya berkembang menjadi ruang pengambilan keputusan bersama. Kewenangan merumuskan dan menetapkan kebijakan tetap berada pada pemerintah daerah, sedangkan pelaku usaha berperan memberi masukan. Situasi tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi yang berlangsung masih berada pada tahap transisi. Hubungannya telah lebih partisipatif, tetapi belum sepenuhnya setara dalam menentukan arah kebijakan.

Ketidaksetaraan kewenangan tersebut tidak dengan sendirinya menunjukkan kegagalan kolaborasi. Pemungutan pajak tetap merupakan kewenangan publik yang harus dijalankan pemerintah berdasarkan peraturan. Persoalan utamanya bukan apakah pemerintah dan pelaku usaha memiliki kekuasaan yang sama, tetapi apakah kewenangan tersebut digunakan secara terbuka, adil, dan memberi kesempatan kepada pihak yang terdampak untuk menyampaikan pengalaman. Bapenda tetap perlu mengawasi dan mengenakan tindakan administratif terhadap pelanggaran yang disengaja. Namun, penggunaan kewenangan menjadi lebih dapat diterima ketika didahului dengan informasi, klarifikasi, pembinaan, dan kesempatan memperbaiki kesalahan.

Perubahan peran pemerintah dari pemungut menjadi fasilitator menjadi unsur penting dalam hasil penelitian. Aparatur Bapenda mulai menggabungkan fungsi pengawasan dengan edukasi, pendampingan, serta penyelesaian masalah. Ketika pelaku usaha mengalami kesulitan menghitung dasar pengenaan pajak atau menyiapkan laporan, petugas tidak langsung memberikan teguran, tetapi menjelaskan prosedur dan dokumen yang diperlukan. Ketika muncul penolakan terhadap pemberian data transaksi atau pemasangan *tapping box*, petugas terlebih dahulu mendengarkan alasan keberatan dan menjelaskan tujuan penggunaan data. Pendekatan semacam ini membuat pelaku usaha merasa didampingi, bukan sekadar diperiksa.

.Pendekatan pembinaan juga berkaitan dengan karakter pemungutan PBJT yang menggunakan *self-assessment system*. Pemerintah tidak berada di setiap tempat usaha untuk mengawasi seluruh transaksi. Ketepatan penerimaan sangat bergantung pada kemampuan dan kesediaan pelaku usaha mencatat omzet, menghitung pajak, menyeter, serta melaporkan kewajibannya. Oleh sebab itu, sistem tersebut tidak dapat bekerja hanya dengan ancaman sanksi. Wajib pajak harus memahami tata cara pelaporan dan memiliki kemampuan administrasi yang memadai.

Perlakuan yang menghormati pelaku usaha juga berperan dalam pembentukan *trust*. Kepercayaan tumbuh melalui pengalaman pelayanan yang berulang, seperti konsistensi informasi, respons terhadap keluhan, kesempatan melakukan klarifikasi, serta perlakuan yang tidak mengintimidasi. Pelaku usaha menjadi lebih terbuka karena melihat bahwa data dan informasi yang disampaikan digunakan untuk kepentingan administrasi, bukan untuk mencari kesalahan semata. Pada saat yang sama, Bapenda mulai memperoleh data yang lebih baik karena pelaku usaha tidak lagi selalu menghindari komunikasi.

Kepatuhan sukarela dipengaruhi oleh pengetahuan perpajakan dan kepercayaan kepada pemerintah. Kepercayaan mengubah dasar kepatuhan dari keterpaksaan menjadi kesediaan. Ketika wajib pajak menilai pemerintah bekerja secara adil dan transparan, mereka lebih mudah menerima legitimasi kebijakan. Sebaliknya, apabila pelayanan tidak konsisten atau pemeriksaan dinilai hanya menysasar pihak tertentu, kepatuhan berisiko berubah menjadi formalitas yang mudah melemah ketika pengawasan berkurang.

Perlakuan yang menghormati wajib pajak berpengaruh positif terhadap kepatuhan, sedangkan prosedur yang terlalu otoriter justru dapat meningkatkan ketidakpatuhan. Kondisi tersebut tampak pada perubahan sikap pelaku usaha setelah pendekatan Bapenda menjadi lebih persuasif. Pelaku usaha mulai berani berkonsultasi, menyampaikan kendala, serta melengkapi dokumen yang kurang. Perubahan perilaku ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan antarmanusia bukan unsur tambahan dalam administrasi perpajakan, melainkan bagian yang memengaruhi ketepatan laporan dan kesediaan membayar pajak.

Proses kolaborasi juga berkembang melalui dialog berulang, komitmen, pembangunan kepercayaan, dan pencapaian hasil awal. Komunikasi tidak lagi berlangsung hanya pada saat penagihan, tetapi juga melalui sosialisasi, konsultasi, kunjungan, media sosial, dan grup komunikasi. Pelaku usaha diberi kesempatan untuk mengusulkan penyederhanaan prosedur serta penguatan layanan digital. Walaupun tidak semua usulan langsung diterapkan, penerimaan terhadap masukan memberi tanda bahwa pemerintah mulai melihat pengalaman pelaku usaha sebagai sumber evaluasi pelayanan.

Kualitas komunikasi berperan dalam menghubungkan pelayanan publik, teknologi informasi, kepatuhan wajib pajak, dan efektivitas penerimaan pajak. Hasil di Tanjung Selor menunjukkan bahwa teknologi dan prosedur pelayanan menjadi lebih diterima ketika dijelaskan melalui komunikasi yang baik. Sebaliknya, teknologi yang diperkenalkan tanpa penjelasan dapat memunculkan kekhawatiran mengenai data, biaya, dan pengawasan. Artinya, komunikasi bukan hanya alat menyampaikan kebijakan, tetapi mekanisme yang menentukan apakah kebijakan tersebut diterima dan dijalankan.

Strategi optimalisasi yang dilaksanakan Bapenda juga memperlihatkan perpaduan antara intensifikasi dan ekstensifikasi. Intensifikasi diarahkan kepada wajib pajak yang telah terdaftar melalui pembinaan, verifikasi omzet, pemutakhiran data, pemeriksaan, serta pengawasan laporan. Ekstensifikasi dilakukan dengan mencari usaha yang belum terdaftar melalui data perizinan, koordinasi dengan kecamatan dan kelurahan, serta observasi lapangan. Kedua strategi tersebut diperkuat dengan digitalisasi pelayanan dan penggunaan *tapping box*.

Strategi peningkatan pajak daerah peningkatan penerimaan tidak cukup dilakukan melalui penambahan target, tetapi harus dimulai dari perbaikan basis data, pengawasan, perluasan objek pajak, dan penggunaan teknologi informasi. Strategi Bapenda menunjukkan

arah yang tepat karena tidak hanya mengejar pembayaran dari wajib pajak lama, tetapi juga berusaha memastikan bahwa data usaha sesuai dengan keadaan lapangan. Pemutakhiran data menjadi penting karena usaha dapat berpindah tempat, berganti pemilik, mengalami perubahan skala, atau berhenti beroperasi. Tanpa basis data yang akurat, target penerimaan mudah disusun berdasarkan asumsi yang tidak mencerminkan potensi sebenarnya.

Digitalisasi dan *tapping box* membantu meningkatkan transparansi transaksi, tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi memiliki dua sisi. Bagi usaha yang telah menggunakan kasir elektronik dan terbiasa dengan pencatatan digital, teknologi mempermudah pelaporan dan evaluasi omzet. Bagi usaha kecil dengan pencatatan manual, teknologi dapat terasa rumit dan menambah beban apabila tidak disertai bantuan. Kekhawatiran mengenai kerahasiaan data juga menunjukkan bahwa persoalan teknologi bukan hanya persoalan perangkat, tetapi menyangkut kepercayaan terhadap pengelolaanya.

Perkembangan penerimaan memperlihatkan bahwa realisasi pajak restoran atau PBJT makanan dan minuman meningkat dari Rp8.230.497.720,17 pada tahun 2022 menjadi Rp10.024.278.004,35 pada tahun 2023 dan Rp11.726.682.725,83 pada tahun 2024. Realisasi tersebut selalu melampaui target. Peningkatan ini mendukung penilaian bahwa sektor makanan dan minuman memiliki potensi fiskal yang kuat. Akan tetapi, kenaikan penerimaan tidak tepat apabila seluruhnya dinyatakan sebagai akibat langsung dari kolaborasi. Pertumbuhan jumlah usaha, kenaikan konsumsi masyarakat, perkembangan ekonomi, peningkatan harga, dan pembaruan target juga dapat memengaruhi penerimaan.

Pajak restoran berpengaruh positif terhadap PAD dan menjadi salah satu sumber penerimaan yang penting bagi daerah. Penelitian Kalangi et al. (2025) juga menunjukkan bahwa PBJT makanan dan minuman memberikan kontribusi besar terhadap PAD, tetapi keberhasilannya dipengaruhi oleh kesiapan regulasi, administrasi, kepatuhan, dan sistem digital. Data Kabupaten Bulungan memperlihatkan bahwa kolaborasi memberi kontribusi melalui perbaikan kualitas laporan, keterbukaan transaksi, dan kepatuhan, sedangkan pertumbuhan penerimaan tetap dipengaruhi oleh faktor ekonomi lainnya.

Kolaborasi yang baik tidak lahir hanya dari niat baik para pihak, tetapi juga dari institusi yang memberi rasa aman dan kepastian bagi mereka untuk terlibat. Keberadaan aturan tersebut memberikan kepastian mengenai hak dan kewajiban aparatur maupun pelaku usaha. Pelaku usaha dapat mengetahui dokumen yang diperlukan, tahapan pelayanan, serta pihak yang menangani persoalan tertentu. Bapenda juga memiliki dasar untuk melakukan pengawasan secara terukur, bukan berdasarkan penilaian petugas semata.

Hasil penelitian ini juga mengarah pada penilaian bahwa kolaborasi di Tanjung Selor telah berkembang, tetapi belum mencapai bentuk yang sepenuhnya matang. Unsur kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, dan proses kolaborasi telah ditemukan. Hubungan tidak lagi sepenuhnya satu arah, pelaku usaha memperoleh ruang komunikasi, dan Bapenda mulai menempatkan pembinaan sebagai bagian dari pemungutan. Namun, forum partisipasi belum berjalan secara rutin, pelaku usaha belum terlibat secara kuat dalam perumusan kebijakan, digitalisasi belum merata, dan proses kolaborasi masih sangat bergantung pada inisiatif pemerintah. Kolaborasi tersebut lebih tepat dinilai sebagai proses peralihan dari administrasi koersif menuju kemitraan yang semakin dialogis.

Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Kolaborasi Pemerintah Daerah dan Pelaku Usaha dalam Optimalisasi PBJT Makanan dan/atau Minuman

Keberhasilan kolaborasi antara Bapenda Kabupaten Bulungan dan pelaku usaha dipengaruhi oleh keterkaitan antara kapasitas kelembagaan, kualitas hubungan, kesiapan teknologi, serta karakteristik pelaku usaha. Faktor pendukung utama mencakup komitmen pimpinan, komunikasi terbuka, sikap aparatur yang responsif, sosialisasi, pendampingan, regulasi dan SOP, tumbuhnya kepercayaan, serta pemanfaatan teknologi. Sementara itu, hambatan berasal dari keterbatasan sumber daya manusia, anggaran, perangkat, jaringan, integrasi data, kemampuan administrasi, kondisi ekonomi usaha, literasi digital, dan kekhawatiran terhadap kerahasiaan informasi.

Komitmen pimpinan menjadi pendukung karena menentukan cara aparatur menjalankan kewenangannya. Arahan untuk mengutamakan pelayanan, dialog, dan pembinaan telah mengubah pengalaman pelaku usaha ketika berhubungan dengan Bapenda. Petugas tidak hanya menagih, tetapi juga memberi penjelasan dan membantu memperbaiki kesalahan. Komitmen pelaku usaha terlihat dari kesediaan mengikuti sosialisasi, mencatat transaksi, melaporkan omzet, dan berkonsultasi ketika menghadapi masalah. Hubungan tersebut bersifat timbal balik karena pelayanan yang baik mendorong keterbukaan pelaku usaha, sedangkan keterbukaan pelaku usaha mempermudah Bapenda menjalankan tugasnya.

Komunikasi menjadi faktor pendukung paling menonjol karena mampu mengurangi ketidakpastian. Informasi mengenai perubahan regulasi, prosedur, pelaporan, dan penggunaan teknologi dapat segera dijelaskan melalui sosialisasi, kunjungan, layanan konsultasi, grup komunikasi, dan media sosial. Komunikasi dua arah juga memungkinkan Bapenda membedakan antara ketidakpatuhan yang disengaja dengan kesalahan akibat kurangnya pengetahuan atau kemampuan administrasi. Perbedaan tersebut penting karena setiap penyebab membutuhkan penanganan yang berbeda.

Sikap aparatur yang ramah, profesional, dan tidak mengintimidasi turut memperkuat kolaborasi karena menciptakan rasa aman bagi pelaku usaha. Rasa aman membuat wajib pajak lebih berani bertanya dan menyampaikan kesalahan sebelum persoalan menjadi semakin besar. Pelaku usaha juga lebih mudah menerima pemeriksaan ketika diberikan penjelasan mengenai tujuan, dasar hukum, dan kesempatan klarifikasi. Perlakuan semacam ini bukan berarti pemerintah mengabaikan ketegasan, tetapi menempatkan ketegasan pada proses yang adil.

Perlakuan yang menghormati wajib pajak memperkuat kepercayaan dan kepatuhan. Hasil di Tanjung Selor menunjukkan bahwa pelayanan yang komunikatif membuat pelaku usaha tidak lagi selalu menghindari petugas. Perubahan tersebut terjadi karena pengalaman interaksi membentuk penilaian bahwa pemerintah dapat menjadi tempat berkonsultasi, bukan hanya pihak yang memberikan sanksi. Kepercayaan tersebut kemudian mendukung keterbukaan data dan ketertiban administrasi.

Regulasi dan SOP juga menjadi faktor pendukung karena memberi kepastian prosedural. Pemerintah Kabupaten Bulungan telah memiliki dasar hukum dan pedoman yang mengatur pemungutan, pelaporan, pemeriksaan, penagihan, keberatan, serta penyelesaian administrasi lainnya. Kepastian prosedur membatasi tindakan yang terlalu bergantung pada

penilaian pribadi petugas. Pelaku usaha memperoleh rujukan mengenai kewajibannya, sedangkan aparaturnya mempunyai standar dalam memberikan pelayanan.

Aturan main yang jelas dapat meningkatkan rasa aman dan legitimasi kolaborasi. Meski demikian, aturan yang lengkap tidak selalu berarti pelaksanaannya otomatis efektif. Efektivitasnya bergantung pada konsistensi penerapan dan kemampuan pemerintah menjelaskan isi aturan. Regulasi yang hanya tersedia sebagai dokumen hukum akan sulit membantu pelaku usaha yang tidak terbiasa membaca bahasa peraturan. Oleh sebab itu, sosialisasi dan pendampingan menjadi penghubung antara kepastian normatif dan kemampuan praktis.

Faktor pendukung lain adalah karakter sosial masyarakat Tanjung Selor yang memungkinkan komunikasi personal berkembang dengan baik. Hubungan antarpelaku usaha membuat informasi dan pengalaman pelayanan cepat menyebar. Pengalaman positif dari satu usaha dapat mendorong usaha lain untuk mendaftar atau berkonsultasi. Modal sosial ini dapat mempercepat pembentukan lingkungan kepatuhan, tetapi juga memiliki risiko apabila informasi yang menyebar tidak akurat. Karena itu, pemerintah perlu menjaga keberadaan sumber informasi resmi agar percakapan antarpelaku usaha tidak dipenuhi tafsir yang keliru.

Di balik faktor pendukung tersebut, Bapenda menghadapi keterbatasan sumber daya manusia. Jumlah pelaku usaha bertambah, sedangkan petugas harus menangani pendataan, pelayanan, pemeriksaan, penagihan, sosialisasi, dan pengelolaan sistem. Luas wilayah pengawasan menyebabkan pembinaan belum dapat diberikan dengan intensitas yang sama kepada seluruh wajib pajak. Pemerintah akhirnya perlu menetapkan prioritas kepada usaha dengan potensi penerimaan lebih besar. Pilihan tersebut rasional dari sisi efisiensi, tetapi memiliki risiko membuat usaha kecil kurang memperoleh perhatian, padahal kelompok inilah yang sering membutuhkan pendampingan lebih banyak.

Keterbatasan anggaran memperkuat persoalan tersebut. Kunjungan lapangan, sosialisasi rutin, pengadaan *tapping box*, pengembangan aplikasi, serta pelatihan aparaturnya membutuhkan biaya. Ketika anggaran terbatas, teknologi dan pembinaan hanya dapat dikembangkan secara bertahap. Hambatan ini menunjukkan bahwa kolaborasi tidak hanya bergantung pada kemauan para pihak, tetapi juga pada kapasitas organisasi untuk menyediakan waktu, aparaturnya, dan fasilitas.

Basis data wajib pajak yang terus berubah juga menjadi hambatan. Usaha dapat berpindah lokasi, berganti pemilik, mengubah skala, atau berhenti beroperasi tanpa segera tercatat dalam sistem. Data perizinan belum selalu sama dengan keadaan lapangan sehingga Bapenda harus melakukan verifikasi dan koordinasi dengan instansi lain. Apabila integrasi data belum berjalan baik, usaha yang seharusnya menjadi wajib pajak dapat belum terdaftar, sedangkan usaha yang sudah tutup masih tercatat aktif.

Teori strategi peningkatan pajak daerah menurut Suparmono (2024) bahwa lemahnya basis data menjadi salah satu akar penerimaan pajak yang belum optimal. Data bukan hanya kebutuhan administrasi, tetapi dasar untuk menyusun target, menentukan potensi, merancang pengawasan, dan menilai kepatuhan. Target yang tinggi tanpa dukungan data akurat dapat mendorong tekanan penagihan kepada wajib pajak yang telah terdaftar, sementara potensi dari

usaha yang belum masuk sistem tetap terlewat. Pembaruan data perlu ditempatkan sebagai bagian utama dari optimalisasi, bukan pekerjaan tambahan.

Hambatan eksternal yang menonjol ialah belum meratanya pemahaman pelaku usaha. Sebagian masih menganggap PBJT sebagai biaya yang mengurangi pendapatan usaha, padahal pajak tersebut dipungut dari konsumen akhir. Kesalahpahaman ini dapat memengaruhi cara pelaku usaha menetapkan harga, mencatat transaksi, dan menyetorkan pajak. Pelaku usaha yang belum memahami posisi sebagai pemungut dapat merasa bahwa pemerintah mengambil bagian dari omzetnya secara langsung. Persepsi tersebut menjelaskan mengapa pengetahuan perpajakan menjadi syarat penting bagi kepatuhan.

Keterbatasan waktu juga menjadi hambatan bagi usaha kecil. Pemilik sering merangkap sebagai pengelola operasional, pembeli bahan, pengawas pegawai, kasir, dan pencatat keuangan. Pelaporan pajak harus dilakukan di tengah aktivitas usaha yang padat. Ketika prosedur dianggap rumit atau membutuhkan kunjungan ke kantor, pelaporan berisiko tertunda. Hambatan ini bukan alasan untuk menghapus kewajiban, tetapi menunjukkan perlunya pelayanan yang sederhana dan fleksibel.

Kondisi ekonomi usaha turut memengaruhi kepatuhan. Omzet makanan dan minuman dapat berubah mengikuti daya beli, musim, persaingan, harga bahan baku, dan kegiatan masyarakat. Ketika pendapatan menurun, perhatian pemilik tertuju pada keberlanjutan operasional dan pembayaran biaya usaha. Walaupun PBJT pada prinsipnya dipungut dari konsumen, pencatatan yang bercampur dengan arus kas usaha dapat menyebabkan dana pajak digunakan terlebih dahulu untuk kebutuhan operasional. Keadaan ini menegaskan pentingnya pemisahan pencatatan dan edukasi pengelolaan keuangan.

Hambatan lain muncul dari perbedaan literasi teknologi dan kekhawatiran terhadap keamanan data. Bagi pelaku usaha yang belum terbiasa memakai aplikasi, digitalisasi dapat menambah kebingungan. Bagi usaha yang menganggap informasi omzet sebagai rahasia, pemasangan *tapping box* dapat dipersepsikan sebagai pengawasan berlebihan. Teknologi yang dimaksudkan untuk memperkuat transparansi justru dapat menurunkan kepercayaan apabila pemerintah tidak menjelaskan cara kerja, batas akses, dan perlindungan data.

Faktor pendukung dan penghambat pada penelitian ini saling berkaitan. Teknologi dapat menjadi pendukung ketika mudah digunakan, jaringan tersedia, dan pelaku usaha percaya pada pengelolaan data. Teknologi berubah menjadi hambatan ketika perangkat terbatas, petugas belum siap, dan pengguna tidak memperoleh pendampingan. Pemeriksaan dapat memperkuat keadilan apabila dilakukan kepada seluruh wajib pajak secara objektif, tetapi dapat menurunkan kepercayaan apabila dipersepsikan selektif. Komunikasi juga dapat memperkuat kepatuhan apabila berlangsung dua arah, tetapi kehilangan manfaat apabila hanya dipakai untuk menyampaikan kewajiban.

Keberhasilan kolaborasi dipengaruhi oleh komitmen para pihak dan kemampuan fasilitasi yang menjaga mereka tetap terlibat. Komitmen tidak cukup diwujudkan melalui pernyataan formal. Pemerintah harus menunjukkan konsistensi pelayanan, sedangkan pelaku usaha harus menunjukkan kesediaan menjalankan kewajiban. Apabila salah satu pihak tidak konsisten, kepercayaan yang telah tumbuh dapat melemah. Pelaku usaha akan sulit terbuka

apabila pengaduan tidak ditindaklanjuti, sementara pemerintah akan sulit menggunakan pendekatan persuasif apabila data transaksi terus disembunyikan.

Berdasarkan keterkaitan tersebut, keberhasilan kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh adanya forum, aturan, atau teknologi. Keberhasilannya terletak pada kesesuaian antara kapasitas Bapenda dan kesiapan pelaku usaha. Bapenda membutuhkan sumber daya, data, sistem, dan kompetensi aparatur yang memadai. Pelaku usaha membutuhkan pemahaman, kemampuan administrasi, rasa aman, dan pelayanan yang mudah dijangkau. Ketika kedua sisi berkembang secara seimbang, kolaborasi dapat memperbaiki kepatuhan dan kualitas penerimaan. Apabila salah satu sisi tertinggal, proses kolaboratif akan berjalan lambat dan kembali bergantung pada penagihan administratif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kolaborasi antara Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulungan dan pelaku usaha makanan dan minuman telah bergerak dari hubungan yang dominan administratif menuju hubungan yang lebih komunikatif dan partisipatif. Kolaborasi diwujudkan melalui sosialisasi, konsultasi, kunjungan lapangan, pendampingan administrasi, penerimaan masukan, pemutakhiran data, digitalisasi pelayanan, serta penggunaan *tapping box*. Pendekatan tersebut meningkatkan pemahaman, kepercayaan, keterbukaan transaksi, dan ketertiban pelaporan pelaku usaha. Kolaborasi juga mendukung kualitas penerimaan PBJT,
2. Faktor pendukung kolaborasi meliputi komitmen pimpinan, komunikasi terbuka, pelayanan aparatur yang responsif, kejelasan regulasi dan prosedur, kegiatan pendampingan, meningkatnya kesadaran pelaku usaha, serta pemanfaatan teknologi. Hambatan internal meliputi keterbatasan aparatur, anggaran, perangkat, jaringan internet, kemampuan teknologi, dan pemutakhiran data. Hambatan eksternal meliputi rendahnya pemahaman sebagian pelaku usaha, keterbatasan waktu dan kemampuan administrasi, perubahan omzet, pencatatan transaksi yang belum tertib, serta kekhawatiran terhadap keamanan data.

DAFTAR PUSTAKA

- Appiah, T., Domeher, D., & Agana, J. A. (2024). Tax knowledge, trust in government, and voluntary tax compliance: Insights from an emerging economy. *SAGE Open*, 14(2), 21582440241234757. <https://doi.org/10.1177/21582440241234757>
- Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulungan. (2022). Target dan realisasi pendapatan tahun 2022.
- Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulungan. (2023). Target dan realisasi pendapatan tahun 2023.
- Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulungan. (2024). Target dan realisasi pendapatan tahun 2024.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Bulungan. (2025). Data pembangunan Kabupaten Bulungan 2025.
- Chamalinda, K. N. L., & Rismadhani, I. P. (2024). Modernization of tax administration through the implementation of *tapping boxes* in an effort to optimize tax compliance. *Jurnal Pajak dan Keuangan Negara (PKN)*, 5(2), 1–11. doi:10.31092/jpkn.v5i2.2407

- Febtrina, A., Ahmad, A. W., & Mustika, R. (2022). Pengaruh pelaksanaan *self assessment system*, pengetahuan perpajakan, dan sanksi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak restoran di Kota Padang. *Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Ekonomi Indonesia (JABEI)*, 1(1), 15–24. <https://doi.org/10.30630/jabei.v1i1.7>
- Hauptman, L., Žmuk, B., & Pavić, I. (2024). Tax compliance in Slovenia: An empirical assessment of tax knowledge and fairness perception. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(3), 89. doi:10.3390/jrfm17030089
- Heriyanto, Y., & Sari, N. (2021). Pengaruh *good governance*, reformasi administrasi perpajakan, dan sanksi administrasi pajak terhadap kepatuhan wajib pajak restoran pada wilayah administrasi Kecamatan Cempaka Putih Jakarta Pusat. *Jurnal Pajak Vokasi (JUPASI)*, 3(1), 1–10. doi:10.31334/jupasi.v3i1.1923
- Hermawan, P. (2022). A study of trust base voluntary tax compliance through tax administration digital transformation in Indonesia. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(8), 3227–3238. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i8-53>
- Hidayat, B. A., Supartoyo, Y. H., Setiawan, S., Ragimun, & Salim, Z. (2024). Government infrastructure investment stimulation through booming natural resources: Evidence from a lower-middle-income country. *PLOS ONE*, 19(5), e0301710. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0301710>
- Hilfandi, M. F., Ilham, R. N., Marzuki, Jummaini, & Rusydi. (2022). The effect of hotel tax collection, restaurant tax and entertainment tax on the original regional density in Medan City. *Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets*, 1(1), 69–78. <https://doi.org/10.54443/jaruda.v1i1.10>
- Kalangi, K. N., Pangerapan, S., & Suwetja, I. G. (2025). Analisis penerapan UU Nomor 1 Tahun 2022 tentang HKPD dalam tata cara pemungutan pajak barang dan jasa tertentu serta kontribusinya pada Pendapatan Asli Daerah. *Riset Akuntansi dan Portofolio Investasi*, 3(2), 466–475. doi:10.58784/rapi.369
- McNaught, R. (2024). The application of *collaborative governance* in local level climate and disaster resilient development: A global review. *Environmental Science & Policy*, 151, 103627. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2023.103627>
- Nashrullah, J. (2023). Penyederhanaan jenis pajak dan retribusi daerah dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah. *At-Tanwir Law Review*, 3(2), 153–168. doi:10.31314/atlarev.v3i2.2233
- Nurhaeni, I. D. A., Putri, I. S., Mulyadi, A. W. E., & Sudibyo, D. P. (2024). Penta helix collaboration in developing social inclusion for persons with disabilities. *Journal of Contemporary Governance and Public Policy*, 5(1), 19–32. <https://doi.org/10.46507/jcgpp.v5i1.105>
- Pangesti, N. G., Alkausar, B., Soemarsono, P. N., Hijriah, H. Y., & Abdullah, A. (2023). Justice, trust, perceived of risk and voluntary tax compliance in MSME. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 7(2), 185–195. <https://doi.org/10.20473/tijab.v7.i2.2023.50103>
- Pemerintah Kabupaten Bulungan. (2022). Peraturan Bupati Bulungan Nomor 22 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulungan.
- Pemerintah Kabupaten Bulungan. (2023). Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 10 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- Pemerintah Kabupaten Bulungan. (2025a). Keputusan Bupati Bulungan Nomor 100.3.3.2/660 Tahun 2025 tentang Standar Operasional Prosedur Pemungutan Pajak Daerah.

- Pemerintah Kabupaten Bulungan. (2025b). Peraturan Bupati Bulungan Nomor 2 Tahun 2025 tentang Tata Cara Pemungutan Pajak Daerah.
- Pemerintah Kabupaten Bulungan. (2025c). Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 4 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- Prastiwi, D., & Diamastuti, E. (2023). Building trust and enhancing tax compliance: The role of authoritarian procedures and respectful treatment in Indonesia. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(8), 375. <https://doi.org/10.3390/jrfm16080375>
- Prastiwi, D., dan Diamastuti, E. 2023. Building Trust and Enhancing Tax Compliance: The Role of Authoritarian Procedures and Respectful Treatment in Indonesia. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(8), 375. <https://doi.org/10.3390/jrfm16080375>.
- Pratiwi, W. N., Afifah, N., & Den Ka, V. S. (2024). Implikasi penerapan sistem *tapping box* dalam rangka peningkatan penerimaan wajib pajak restoran di Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Pabean*, 6(1), 92–102. doi:10.61141/pabean.v6i1.522
- Pratiwi, W. N., Afifah, N., dan Den Ka, V. S. 2024. Implikasi penerapan sistem *tapping box* dalam rangka peningkatan penerimaan wajib pajak restoran di Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Pabean*, 6(1), 92–102. <https://doi.org/10.61141/pabean.v6i1.522>.
- Rahma, H. A., Rosyadi, S., Gunarto, G., & Simin. (2024). Collaborative governance in management of the JakLingko program. *Journal of Economics, Bussiness and Management Issues*, 1(2), 36–46. <https://doi.org/10.47134/jebmi.v2i1.139>
- Rangkuti, M. R., Sihombing, M., Kusmanto, H., & Ridho, H. (2024). Fiscal decentralization and community participation in education services in Deli Serdang Regency, Indonesia. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(5), 1639–1653. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190502>
- Republik Indonesia. (2022). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.
- Republik Indonesia. (2023). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- Riskarini, D., Ardianto, Y., & Andamari, B. G. (2024). Analysing the effectiveness of hotel, restaurant, and advertising taxes revenue in enhancing the regional original revenue of DKI Jakarta Province. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(5). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i5-42>
- Rosyadi, S., Kusuma, A. S., Fitrah, E., Haryanto, A., & Adawiyah, W. (2020). The multi-stakeholder's role in an integrated mentoring model for SMEs in the creative economy sector. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020963604. <https://doi.org/10.1177/2158244020963604>
- Sa'bani, S. R., Saputro, G. E., & Suwito. (2025). The role of local governments in optimizing regional original revenue: A role theory perspective on fiscal autonomy. *PPSDP International Journal of Education*, 4(1), 347–361. doi:10.59175/pijed.v4i1.412
- Sjögren Forss, K., Kottorp, A., & Rämgård, M. (2021). Collaborating in a *penta-helix* structure within a community based participatory research programme: Wrestling with hierarchies and getting caught in isolated downpipes. *Archives of Public Health*, 79, 27. <https://doi.org/10.1186/s13690-021-00544-0>
- Sri Muryani, Hasnianty, St. Rukaiyah (2024) Tentang Analisis Pelayanan Publik, Teknologi Informasi, Dan Kepatuhan Wajib Pajak Dalam Meningkatkan Efektivitas Penerimaan Pajak Melalui Peran Kualitas Komunikasi. Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara Provinsi Kalimantan Timur. <https://jurnal.stim-lpi.ac.id/index.php/elpei>

- Sudiana, K., Sule, E. T., Soemaryani, I., & Yunizar. (2020). The development and validation of the *penta helix* construct. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 136–145. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11231>
- Suparmono, S. (2024). Hotel tax optimization strategy through regulatory and root cause approach. *Telaah Bisnis*, 25(2), 115–122. doi:10.35917/tb.v25i2.538
- Trisniati, E., Cadith, J., & Nugroho, K. S. (2022). *Collaborative governance* dalam pengembangan kawasan ekonomi khusus. *Jurnal Governansi*, 8(1), 59–68. <https://doi.org/10.30997/jgs.v8i1.4379>
- Trisniati, E., Cadith, J., dan Nugroho, K. S. 2022. *Collaborative Governance* dalam pengembangan kawasan ekonomi khusus. *Jurnal Governansi*, 8(1), 59–68. <https://doi.org/10.30997/jgs.v8i1.4379>
- Yulianingsih, H., & Rakhmawati, I. (2025). Pengaruh perubahan fiskal UU HKPD terhadap perubahan bagi kemandirian fiskal Kabupaten Lombok Tengah. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Unsurya*, 10(2), 140–155. doi:10.35968/jbau.v10i2.1496
- Zein, M. H. M., Muhtarom, M., Mulyadi, M., & Septiani, S. (2024). Examining the role of local government's financial performance and capital expenditure in increasing economic growth in Banten Province, Indonesia (2018–2022). *Journal of Risk and Financial Management*, 17(10), 456. doi:10.3390/jrfm17100456
- Zulfiqar, F. L., Silvia, T., & Abrori, A. (2024). Digital transformation and sustainable local tax system practices in emerging market: A qualitative analysis. *Journal of Advances in Accounting, Economics, and Management*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.47134/aaem.v2i2.510>