

Kolaborasi *Stakeholders* dalam Meningkatkan *Taxpayer Awareness* Berdasarkan Perspektif Pentahelix

Istiati Nurul Aini*, Ayu Fury Puspita

Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia

Informasi Artikel	Abstrak
<p>Riwayat Artikel: Diterima : 21-04-2024 Direvisi : 12-09-2024 Disetujui : 30-09-2024</p> <p>Kata Kunci: Kolaborasi <i>Stakeholders</i>; Pentahelix; <i>Taxpayer Awareness</i>.</p>	<p>Adanya kesadaran pajak yang rendah di Kota Malang serta gap antara upaya peningkatan <i>taxpayer awareness</i> Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Malang dengan model pentahelix menjadi latar belakang penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kolaborasi <i>stakeholders pentahelix</i> dalam meningkatkan <i>taxpayer awareness</i> di Kota Malang. Metode yang digunakan adalah wawancara dan studi dokumentasi. Informan penelitian berjumlah 5 orang yang berasal dari perwakilan pemerintah, swasta, akademisi, media, dan masyarakat. Kebaruan dari penelitian ini adalah eksplorasi proses kolaborasi pentahelix beserta faktor pendukung dan penghambatnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah sebagai regulator telah melakukan tugasnya dalam mengatur program, namun dalam tugasnya mengkoordinasikan seluruh pemangku kepentingan pentahelix belum terlaksana. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kolaborasi yang masih bersifat dua arah belum berjalan optimal. Sehingga, temuan ini berkontribusi untuk menjadi bahan evaluasi dalam penerimaan pendapatan asli daerah yang bersumber dari pajak daerah dimana pemerintah daerah sebagai regulator juga harus berperan dalam mengkoordinasikan seluruh pentahelix agar peran pentahelix dapat dikolaborasikan secara optimal.</p>

***Penulis Korespondensi**

Tel: +62895413982767

E-mail: istinrl@student.ub.ac.id

Hak cipta ©2024 Penulis.

Artikel ini diterbitkan di bawah lisensi [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



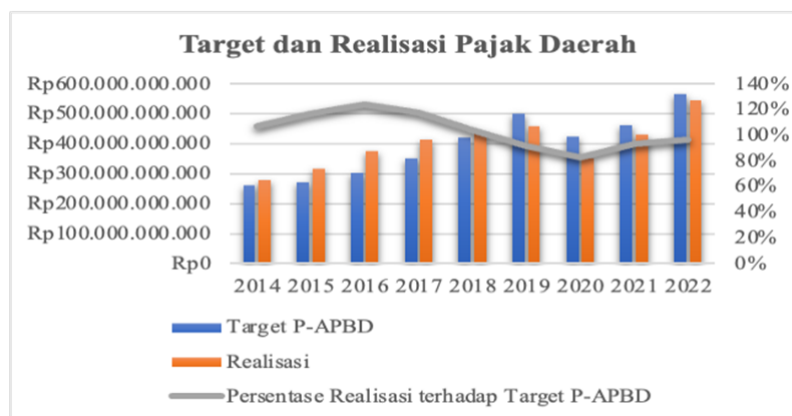
How to Cite:

Aini, I. N., & Puspita, A. F. (2024). Kolaborasi *Stakeholders* dalam Meningkatkan *Taxpayer Awareness* Berdasarkan Perspektif Pentahelix. *Riset, Ekonomi, Akuntansi dan Perpajakan (Rekan)*, 5(2), 133-142.

1. PENDAHULUAN

Taxpayer awareness memiliki peran penting dalam sistem perpajakan daerah, terlebih untuk jenis pajak yang menggunakan sistem *self-assessment*. Melalui sistem *self-assessment*, masyarakat diberikan kesempatan dan kepercayaan untuk melaksanakan kewajiban perpajakannya secara sukarela. Dapat dikatakan bahwa Wajib Pajak berkewajiban untuk melakukan penghitungan pembayaran dan pelaporan pajak terutang secara mandiri (Rizki, 2018). Kesadaran masyarakat akan arti, fungsi, dan tujuan perpajakan tentunya akan berpengaruh pada penerimaan perpajakan. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Lutvitasari (2021), Arditiaza (2022), dan Ischabita et al. (2022) yang membuktikan bahwa *taxpayer awareness* berpengaruh positif terhadap penerimaan perpajakan.

Kota Malang sebagai kota besar di Indonesia dengan banyak hotel dan restoran memiliki potensi yang besar dalam penerimaan pajak (Umatin, 2021). Namun, realisasi penerimaan pajak daerah Kota Malang tidak memenuhi target dalam 4 tahun terakhir seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1. Sebelumnya pada tahun 2014 hingga 2018 persentase realisasi dan target selalu di atas seratus persen yang artinya penerimaan pajak daerah selalu melebihi target yang ditetapkan. Akan tetapi, pada tahun 2019 hingga 2022 persentase realisasi dan target penerimaan pajak tidak dapat mencapai angka seratus persen. Oleh karena itu, masih diperlukan perbaikan dengan meningkatkan *taxpayer awareness* sesuai temuan-temuan penelitian terdahulu (Arditiaza, 2022).

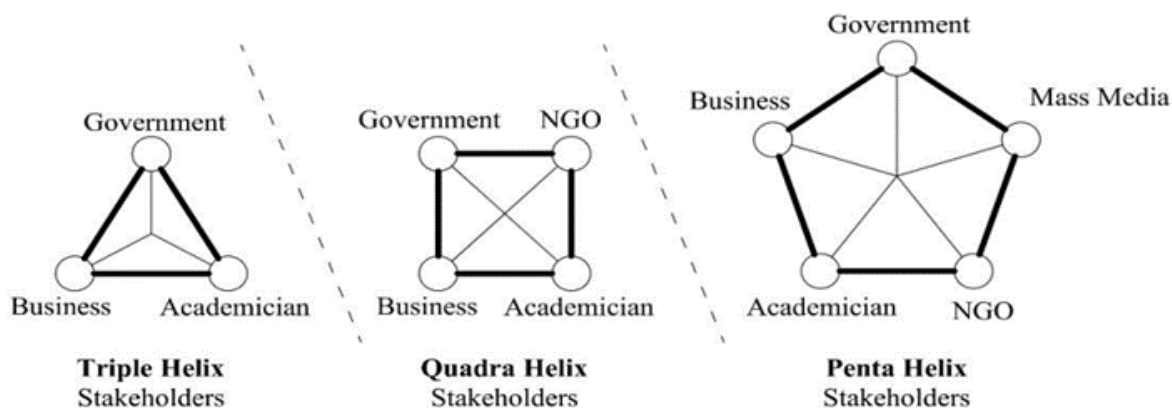


Gambar 1. Target dan Realisasi Pajak Daerah Kota Malang Tahun 2014-2022

Peningkatan *taxpayer awareness* pada masyarakat Kota Malang ini perlu karena tujuh dari sembilan jenis pajak yang dipungut oleh Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Malang menggunakan sistem *self-assessment*, antara lain jenis pajak hiburan, restoran, hotel, reklame, dan penerangan jalan. Salah satu jenis pajak yang menjadi keunggulan Kota Malang adalah pajak hotel yang termasuk di dalamnya adalah pajak rumah kos karena Kota Malang adalah kota pendidikan dan pariwisata sehingga banyak pendatang baru di Kota Malang. Namun, kesadaran yang rendah dari pemilik rumah kos terhadap pajak rumah kos menjadi masalah yang masih harus dihadapi oleh pemerintah Kota Malang (Yonadie, 2017). Selain rumah kos, reklame menjadi hal yang sering dijumpai pada kota pendidikan dan pariwisata seperti Kota Malang. Banyak institusi pendidikan dan pebisnis yang memanfaatkan fasilitas reklame. Akan tetapi, tingkat kesadaran wajib pajak terhadap pajak reklame yang masih kurang menjadi tantangan bagi aparat pemerintah Kota Malang dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah Kota Malang (Rohman et al., 2020).

Saat ini, pemerintah bergantung pada kolaborasi disetiap pencapaian tujuan ataupun penyelesaian masalah. Model kolaborasi yang sering dijumpai adalah model pentahelix. Dasar keberadaan model pentahelix dibangun dari model triplehelix dan quadruple-helix (Dhimas et al., 2022). Triplehelix merupakan konseptualisasi perluasan kemitraan *public-private* dengan melibatkan akademisi (Cai & Etkowitz, 2020). Sehingga, terbentuk hubungan pemerintah-swasta-akademisi dalam meningkatkan kewirausahaan, inovasi, dan pertumbuhan ekonomi yang kemudian ditambahkan dengan lingkungan sosial. Beberapa kajian memaknai lingkungan sosial ini sebagai organisasi non-pemerintah (*Non-Government Organizational*) yang memiliki andil dalam menyelesaikan permasalahan (Astuti et al., 2020). Kemudian, Carayannis & Campbell menyempurnakan *stakeholders* menjadi lima, yakni dengan menambahkan lingkungan alami masyarakat (Cai & Lattu, 2022). Lingkungan alami masyarakat dimaknai sebagai media karena dianggap mampu mempengaruhi lingkungan

masyarakat (Astuti et al., 2020). Model-model kolaborasi tersebut diilustrasikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Stakeholders Triplehelix, Quadruple-helix, dan Pentahelix

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Putra (2019), Rizkiyah et al. (2019), Rahmi et al. (2022), Jumaah et al. (2022), dan Kismartini et al. (2022). Penelitian terdahulu dijabarkan dalam Tabel 1. Tabel 1 menunjukkan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan dan hasil penelitiannya. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dimana penelitian ini menganalisis kolaborasi pentahelix di bidang perpajakan daerah dan mengeksplorasi proses kolaborasi yang telah dilakukan beserta faktor penghambat dan pendukungnya. Dengan harapan, hasil penelitian dapat dijadikan acuan untuk mengkaji ulang kolaborasi pentahelix secara lebih komprehensif, khususnya di bidang pajak daerah dalam meningkatkan *taxpayer awareness*.

Tabel 1. State of the Art

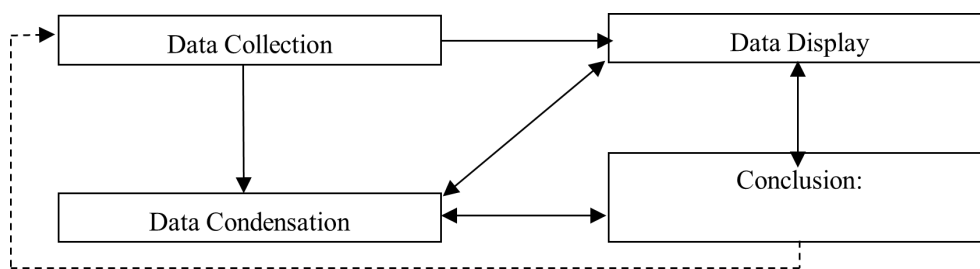
No.	Penelitian (Tahun)	Metode	Hasil
1.	Kolaborasi Stakeholders dalam Mengatasi Kemacetan Lalu Lintas melalui Pendekatan Pentahelix Model (2019)	Kualitatif deskriptif dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi	Kolaborasi <i>stakeholders</i> dengan pendekatan model pentahelix terbukti nyata dan efektif dalam mengatasi kemacetan lalu lintas
2.	Sinergitas Pentahelix dalam Pemulihan Pariwisata Pasca Bencana Erupsi Gunung Api Sinabung di Kabupaten Karo, Sumatera Utara (2019)	Kualitatif deskriptif dengan <i>Focus Group Discussion (FGD)</i>	Sinergitas pentahelix terbukti menjadi strategi yang jitu dalam pemulihan pariwisata sebagai program rehabilitasi pascabencana
3.	Pentahelix Collaboration in Improving Taxpayer Compliance (2022)	Kualitatif deskriptif dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi	Pemerintah telah melakukan kolaborasi dan aktor pentahelix mempunyai peran masing-masing dalam membantu meningkatkan kepatuhan wajib pajak
4.	Collaborative Governance Berbasis Pendekatan Penta Helix Stakeholder dalam Mengatasi Pandemi COVID-19 di Kabupaten Lombok Timur (2022)	Kualitatif deskriptif dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi	<i>Collaborative governance</i> berbasis pendekatan pentahelix <i>stakeholder</i> dalam penanganan Covid-19 di Kabupaten Lombok Timur secara keseluruhan sudah berjalan cukup baik.

- | | | |
|---|--|---|
| 5. Penta Helix Collaboration dalam Pemberantasan Korupsi untuk Mewujudkan Good Governance di Indonesia (2022) | Kualitatif deskriptif dengan studi dokumentasi | Meskipun semua <i>stakeholders</i> sudah berperan, namun peran tersebut belum sesuai dengan yang diharapkan. Demikian juga kolaborasi antar <i>stakeholders</i> belum dilakukan secara optimal. |
|---|--|---|

Adanya kesadaran yang rendah mengenai pajak daerah di Kota Malang serta *gap* antara upaya peningkatan *taxpayer awareness* BAPENDA Kota Malang dengan model pentahelix mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dan proses kolaborasi beserta faktor penghambat dan pendukungnya dari *stakeholders* pentahelix di Kota Malang dalam meningkatkan *taxpayer awareness* wajib pajak daerah di Kota Malang. Penelitian ini dapat berkontribusi sebagai bahan evaluasi dalam penerimaan daerah yang bersumber dari pajak daerah, khususnya pada kolaborasi *stakeholders* pentahelix di Kota Malang.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang menggunakan metode penggambaran dari suatu penemuan, sehingga penulis menjelaskan apa yang dilihat, diperoleh, dan dirasakan untuk menyampaikan sebuah fakta dan diperkuat dengan interpretasi (Purba et al., 2021). Penelitian membahas mengenai kolaborasi pentahelix dalam meningkatkan *taxpayer awareness* wajib pajak daerah di Kota Malang. Peneliti mengumpulkan data dengan melakukan wawancara dan studi dokumentasi. Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data dari berita, publikasi, dan *platform online*. Informan dalam penelitian ini yaitu 5 orang yang berasal dari Bidang Pengendalian Pajak BAPENDA Kota Malang, Konsultan Pajak Wajib Pajak Indonesia Kota Malang, Akademisi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang, Pimpinan Redaksi Malang Times, dan Bagian Kerjasama Komunitas STASION Kota Malang. Periode penelitian dimulai dari bulan September 2023 sampai dengan Januari 2024. Dalam menganalisis hasil penelitian, penulis menggunakan metode analisis data interaktif, dimana peneliti melakukan pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion*) seperti pada Gambar 3 (Setiawan, 2021). Data dari wawancara ditranskrip, dikondensasi, dan diorganisasikan sesuai fokus penelitian. Ide pokok dari narasumber di-highlight dan dibandingkan untuk triangulasi sumber. Data dari studi dokumentasi digunakan sebagai triangulasi teknik. Akhirnya, peneliti menyajikan data yang telah dikondensasi, kemudian mengkaji dan memahami hasil untuk mendapatkan kesimpulan penelitian.



Gambar 3. Model Analisis Data Interaktif

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Pelaksanaan Perspektif Pentahelix pada Peningkatan *Taxpayer Awareness*

A. Pemerintah sebagai Regulator

Pemerintah sebagai *regulator* dalam hal peningkatan *taxpayer awareness* adalah peran pemerintah sebagai pengatur dan pengkoordinasi seluruh *stakeholders* untuk meningkatkan *taxpayer awareness* di daerah pemerintahannya. BAPENDA

Kota Malang selaku pemerintah yang menangani sektor pendapatan daerah melakukan strategi *soft-selling* maupun *hard-selling*. Strategi ini didukung dengan adanya program-program yang dibentuk. Gebyar Sadar Pajak (GSP) menjadi salah satu strategi *soft-selling* yang diterapkan BAPENDA Kota Malang. Kegiatan GSP merupakan *event* sosialisasi dan apresiasi dengan bentuk kegiatan berupa undian berhadiah yang bertujuan untuk menghadirkan dan mengenalkan pajak daerah dengan cara yang berbeda sehingga dapat lebih diterima oleh masyarakat Kota Malang. Kupon untuk undian hadiah hanya bisa didapatkan setelah membayar lunas pajak daerah. Wajib pajak yang telah melakukan pelunasan pajak daerah berupa PBB, pajak restoran, dan hotel dapat mengikuti undian berhadiah. Strategi *soft-selling* dengan GSP ini menjadi upaya BAPENDA Kota Malang untuk menyadarkan masyarakat tentang adanya pajak daerah dengan tidak memandangnya sebagai suatu beban. Dengan adanya GSP, masyarakat Kota Malang menjadi lebih ingin tahu tentang sistem perpajakan daerah, dibuktikan dengan komentar dari salah satu warga di konten publikasi GSP (lihat Gambar 4).



Gambar 4. Publikasi Gebyar Sadar Pajak oleh BAPENDA Kota Malang

Selanjutnya, strategi *hard-selling* juga dilakukan oleh BAPENDA Kota Malang karena sejatinya pajak ini bersifat memaksa. Program-program yang dilakukan seperti layanan pajak keliling dan stand pajak. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat peran aktif dari pemerintah dalam meningkatkan *taxpayer awareness*. Langkah yang dilakukan adalah dengan menjemput bola melalui program pajak keliling, sambang kelurahan, dan *stand* pelayanan pajak daerah. Selain itu, program edukasi berbentuk sosialisasi pajak yang mengundang Wajib Pajak di Kota Malang juga diadakan. Pernyataan tersebut dapat dibuktikan dengan dokumentasi Gambar 5. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemerintah sebagai *regulator* telah mengatur strategi dan program-program dalam upaya untuk meningkatkan *taxpayer awareness* wajib pajak daerah Kota Malang. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa memang pemangku kepentingan Pentahelix perlu menjalankan tugasnya masing-masing.



Gambar 5. Sosialisasi Pajak Daerah oleh BAPENDA Kota Malang

B. Bisnis/Swasta sebagai *Enabler*

Bisnis sebagai *enabler* dalam peningkatan *taxpayer awareness* artinya adalah bagaimana bisnis berperan dalam menyediakan jasa yang mampu untuk meningkatkan kesadaran pajak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Terdapat sektor bisnis yang memang secara langsung berhubungan dengan kesadaran pajak konsumennya, seperti konsultan pajak. Kantor Konsultan Pajak (KKP) Wajib Pajak Indonesia di Kota Malang secara langsung memiliki visi-misi untuk mengedukasi masyarakat tentang kewajiban perpajakan. Edukasi ini menurutnya penting agar masyarakat tidak hanya tau tentang tata cara pembayarannya tetapi juga fungsi dari pajak sehingga mereka tidak merasa terbebani dengan adanya kewajiban perpajakan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam melaksanakan pengedukasian, KKP Wajib Pajak Indonesia Kota Malang telah melakukan berbagai program seperti sosialisasi, seminar, dan diskusi (lihat Gambar 6). Langkah ini mendukung hasil penelitian terdahulu tentang kolaborasi tatap muka yang sangat disarankan dalam membangun kolaborasi (Putra, 2019). Selain dengan komunitas dan akademisi, mereka juga melakukan kolaborasi dengan pemerintah. Bentuk kolaborasi yang dilakukan adalah sharing ilmu dengan kegiatan seminar dan diskusi. Dalam pelaksanaan bisnisnya, KKP mempunyai target yang harus dicapai dengan selalu *update* keilmuan dan peraturan perpajakan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa bisnis KKP sebagai penyedia jasa konsultan perpajakan telah melakukan peran dasarnya sebagai edukator di bidang perpajakan. Program-program edukasi yang dilakukan antara lain sosialisasi, seminar, dan diskusi. Dalam melaksanakan programnya, belum ditemukan adanya kolaborasi antara KKP Wajib Pajak Indonesia dengan pihak media.



Gambar 6. Edukasi Perpajakan oleh KKP Wajib Pajak Indonesia Kota Malang

C. Akademisi sebagai *Conceptor*

Akademisi sebagai *conceptor* dalam hal peningkatan *taxpayer awareness* berperan sebagai pengkonsep standarisasi perpajakan dan sertifikasi keterampilan perpajakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran akademisi, dalam hal ini Universitas Negeri Malang (UM), adalah melakukan pengkajian dan penelitian pada peraturan pajak terbaru. Penelitian yang sudah dilakukan akan dipublikasi dan dipresentasikan kepada sesama akademisi (seminar kolegial) (lihat Gambar 7). Artinya, hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kolaborasi bisa berjalan dengan dialog tatap muka (Putra, 2019). Selain itu, akademisi sebagai *conceptor* juga berperan dalam meningkatkan *taxpayer awareness* sesama akademisi dengan publikasi penelitian. Pada seminar kolegial tersebut akan terjadi *sharing knowledge* dan beberapa hasil penelitian menjadi bahan ajar kepada mahasiswa di kelas. Selain itu, mahasiswa yang tergabung dalam *Tax Lover Community* (TLC) UM memiliki andil dalam upaya peningkatan *taxpayer awareness* wajib pajak daerah Kota Malang. Hal ini dibuktikan dengan dokumentasi berikut.



Gambar 7. Kegiatan Edukasi Pajak Daerah oleh Mahasiswa UM

Dapat dilihat bahwa mahasiswa UM yang tergabung dalam TLC mengadakan edukasi mengenai pajak daerah. Kegiatan ini ditujukan untuk umum. Namun, diwajibkan untuk seluruh akademisi yang tergabung dalam TLC UM. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa akademisi sebagai *conceptor* telah melakukan perannya sebagai pengkonsep standarisasi perpajakan dan sertifikasi keterampilan perpajakan. Selain itu juga melakukan pelatihan keterampilan perpajakan dengan berkolaborasi dengan kelompok masyarakat serta meningkatkan *taxpayer awareness* dengan edukasi yang berkolaborasi bersama swasta/bisnis. Namun, belum ditemukan kolaborasi dengan pemerintah daerah (BAPENDA) dan pihak media. Selain *sharing knowledge* kepada sesama akademisi, baik dosen ataupun mahasiswa, informan penelitian ini menyebutkan bahwa akademisi juga melakukannya kepada masyarakat melalui pengabdian kepada masyarakat. Pengabdian kepada masyarakat menjadi langkah akademisi dalam meningkatkan *taxpayer awareness* masyarakat Kota Malang. Mereka tidak hanya melakukan *sharing knowledge*, tetapi juga pelatihan kepada peserta.

D. Media sebagai *Expander*

Media sebagai *expander* dalam peningkatan *taxpayer awareness* berperan sebagai penyebar luas informasi perpajakan untuk meningkatkan kesadaran perpajakan. Malang Times selaku media pemberitaan online di Kota Malang didominasi oleh berita-berita terkait pemerintahan. Malang Times secara kontinu melakukan pemberitaan mengenai perpajakan daerah Kota Malang. Selain itu, Malang Times senantiasa mempublikasi program-program BAPENDA. Hal ini sejalan dengan dokumentasi yang ditemukan oleh peneliti, seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 8.



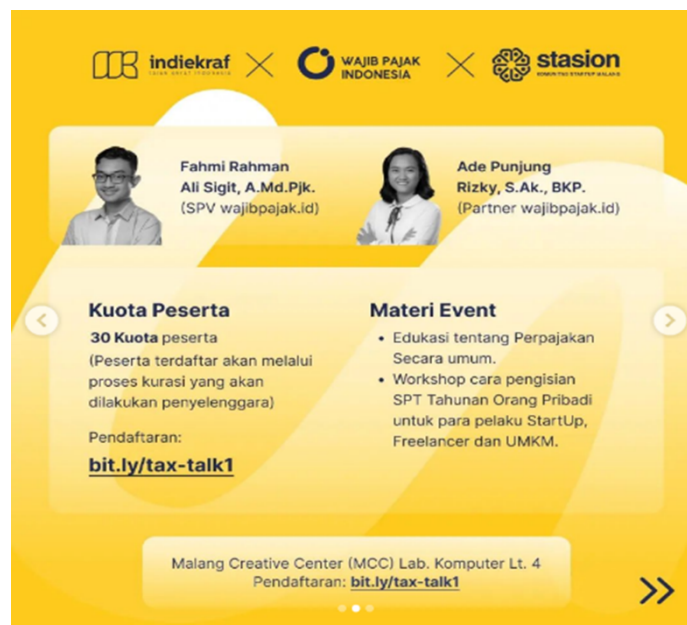
Gambar 8. Pemberitaan Program BAPENDA oleh Malang Times

Dalam pemberitaan, terdapat pemberitaan yang bersifat koordinasi dan non-koordinasi. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kolaborasi dengan berbagai bentuk sangat dibutuhkan (Rizkiyah et al., 2019).

Kolaborasi juga ditemukan dengan *stakeholder* lain, yakni dengan akademisi dan swasta. Kerjasama dengan akademisi ditemukan dalam bentuk wawancara mengenai kasus yang sedang terjadi di masyarakat, seperti ketika terdapat persoalan Kota Malang sebagai kota parkir, akademisi senantiasa menjadi narasumber dari Malang Times. Sedangkan dengan swasta, jika terdapat pemberitaan kasus-kasus perpajakan seperti penggelapan pajak, Malang Times senantiasa mengingatkan para klien-nya, seperti hotel dan restoran agar mereka tidak melakukan hal yang sama. Dengan demikian, media sebagai *expander* telah melakukan perannya dalam menyebarluaskan informasi pajak daerah di Kota Malang.

E. Komunitas sebagai *Accelerator*

Komunitas sebagai *accelerator* dalam hal peningkatan *taxpayer awareness* adalah peran komunitas sebagai pemercepat pemahaman perpajakan, baik anggotanya maupun bukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perannya sebagai pemercepat pemahaman, Komunitas Start-Up Kota Malang (STASION) belum memiliki strategi ataupun program khusus untuk meningkatkan *taxpayer awareness*. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menemukan pula bahwa salah satu bagian belum tentu bisa selalu berjaan baik dalam mewujudkan kolaborasi yang diharapkan (Kismartini et al., 2022). Kendati belum memiliki strategi meningkatkan *taxpayer awareness*, Komunitas STASION memahami pentingnya kesadaran perpajakan. Dalam meningkatkan kesadaran perpajakan, Komunitas STASION telah berkolaborasi dengan pihak swasta dan akademisi. KKP Wajib Pajak Indonesia Kota Malang telah melakukan edukasi perpajakan kepada Komunitas STASION. Hal ini sejalan dengan dokumentasi Gambar 9. Kegiatan bernama Tax Talks menjadi kolaborasi antara Stasion dan KKP Wajib Pajak Indonesia Kota Malang dalam meningkatkan *taxpayer awareness*. Kegiatan ini berbentuk *workshop* dengan materi *event* termasuk edukasi perpajakan secara umum, baik pajak daerah maupun pusat. Sehingga, STASION secara langsung telah berperan sebagai *accelerator* pada peningkatan *taxpayer awareness* wajib pajak daerah Kota Malang.



Gambar 9. Kegiatan Tax Talks oleh Komunitas Start-Up Malang (STASION)

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *stakeholders* pentahelix telah melaksanakan perannya, kolaborasi masih belum optimal, dan koordinasi belum melibatkan pentahelix secara keseluruhan. Pelaksanaan perspektif pentahelix dalam meningkatkan kesadaran pajak di Kota Malang menunjukkan bahwa pemerintah telah menjalankan perannya sebagai regulator, namun belum mengkoordinasikan seluruh *stakeholders* pentahelix. Akibatnya, kolaborasi masih bersifat dua arah dan tidak melibatkan kelima pihak secara menyeluruh. Dialog dan pemahaman bersama belum maksimal, akan tetapi kepercayaan dan komitmen antar-*stakeholders* sudah terbentuk karena adanya rasa saling membutuhkan, serta dampak sementara seperti kerjasama berkelanjutan dan peningkatan antusiasme masyarakat telah terlihat. Penelitian

ini juga menunjukkan perlunya BAPENDA Malang berperan dalam mengkoordinasi kolaborasi agar lebih optimal. Meskipun kolaborasi yang ada saat ini belum optimal, temuan ini berkontribusi dalam memberikan dasar untuk merancang model kolaborasi yang lebih baik dan lebih inklusif, yang melibatkan semua pihak secara menyeluruh. Penelitian juga menyoroti peran penting BAPENDA Malang dalam mengkoordinasi upaya kolaborasi antara semua *stakeholders*, sehingga rekomendasi ini dapat dijadikan panduan bagi BAPENDA untuk merumuskan kebijakan yang lebih efektif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada institusi dan narasumber yang telah membantu proses penyusunan artikel.

DEKLARASI

Kontribusi Penulis

Istiati Nurul Aini, penulis pertama, menyusun dan merancang penelitian, melakukan pengumpulan dan analisis data, dan menulis naskah. Ayu Fury Puspita, penulis kedua, berkontribusi dalam memberikan revisi kritis terhadap naskah.

Pernyataan Pendanaan

Penelitian yang dilakukan oleh penulis merupakan dana sendiri dengan semangat untuk memberikan kontribusi di bidang pendidikan dan pengabdian.

Konflik Kepentingan

Para penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan dalam artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arditiaya, E. (2022). Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Pelayanan Perpajakan dan Kepatuhan Wajib Pajak terhadap Penerimaan Pajak. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 16143–16151. <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4942>
- Astuti, R. S., Warsono, H., & Rachim, A. (2020). *Collaborative Governance: Dalam Perspektif Administrasi Publik*. Program Studi Doktor Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro Press.
- Cai, Y., & Etzkowitz, H. (2020). Theorizing the Triple Helix model: Past, present, and future. *Triple Helix Journal*, 1–38. <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10003>
- Cai, Y., & Lattu, A. (2022). Triple Helix or Quadruple Helix: Which Model of Innovation to Choose for Empirical Studies? *Minerva*, 60(2), 257–280. <https://doi.org/10.1007/s11024-021-09453-6>
- Dhimas, I., Hastjarjo, S., & Slamet, Y. (2022). Collaborative Governance of The Integrated Waste Management. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7335113>
- Ischabita, N., Hardiwinoto, H., & Nurcahyono, N. (2022). Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Kepatuhan Wajib Pajak, Penagihan Pajak, dan Pemeriksaan Pajak Terhadap Penerimaan Pajak. *JAPP: Jurnal Akuntansi, Perpajakan, Dan Portofolio*, 2(2), 1–13. <https://litabmas.umpo.ac.id/index.php/JAPP/article/view/5586>
- Jumaah, S. H., Dewi, D. C., Kartini, F., & Benita, N. (2022). Collaborative Governance Berbasis Pendekatan Penta Helix Stakeholder dalam Mengatasi Pandemi COVID-19 di Kabupaten Lombok Timur. *TheJournalish: Social and Government*, 3(2), 130–138. <https://doi.org/10.55314/tsg.v3i2.264>
- Kismartini, K., Widowati, N., Syaharani, S. P., & Pramudita, A. G. (2022). Penta Helix Collaboration dalam Pemberantasan Korupsi untuk Mewujudkan Good Governance di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara ASIAN (Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara)*, 10(2), 401–415. <https://doi.org/10.47828/jianaasian.v10i2.116>

- Lutvitasari, R. R. (2021, Mei). *Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Kepatuhan Wajib Pajak, Kebijakan Insentif Pajak dan Pelayanan Fiskus Terhadap Penerimaan Pajak di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di KPP Pratama Tulungagung)* [Sarjana]. Universitas Islam Malang. <http://repository.unisma.ac.id/handle/123456789/2751>
- Purba, E., Purba, B., Khairad, F., Damanik, D., Siagian, V., Ginting, A. M., Silitonga, H. P., Fitrianna, N., SN, A., & Ernanda, R. (2021, Juni). *Metode Penelitian Ekonomi*. Yayasan Kita Menulis. <https://repository.unai.edu/id/eprint/653/>
- Putra, R. K. B. (2019, Mei). *Kolaborasi Stakeholders dalam Mengatasi Kemacetan Lalu Lintas melalui pendekatan Pentahelix Model (Studi pada Dinas Perhubungan Kota Malang, Jawa Timur)* [Sarjana]. Universitas Brawijaya. <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/172834/>
- Rahmi, N., Selvi, S., & Purwaningtyas, A. S. (2022). Pentahelix Collaboration in Improving Taxpayer Compliance. *Ilomata International Journal of Tax and Accounting*, 3(4), 351–358. <https://doi.org/10.52728/ijtc.v3i4.562>
- Rizki, I. (2018). Self Assesment Sistem sebagai Dasar Pungutan Pajak di Indonesia (Analisa Hukum Tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan). *Jurnal Al-'Adl*, 11(2), 81–88. <https://doi.org/10.31332/ALADL.V11I2.1244>
- Rizkiyah, P., Liyushiana, L., & Herman, H. (2019). Sinergitas Pentahelix dalam Pemulihan Pariwisata Pasca Bencana Erupsi Gunung Api Sinabung di Kabupaten Karo, Sumatera Utara. *Jurnal IPTA*, 7(2), 247–256. <https://doi.org/10.24843/IPTA.2019.v07.i02.p15>
- Rohman, A., Hendrawan, V. E. F., & Rusmiwari, S. (2020). Implementasi Kebijakan Pemungutan Pajak Reklame Kota Malang. *Jisip : Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 9(1), 1–8. <https://doi.org/10.33366/jisip.v9i1.2209>
- Setiawan, H. R. (2021). Manajemen kegiatan evaluasi pembelajaran. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1, 507–511.
- Umatin, S. C. (2021, Februari). *Pengaruh Kebijakan Pemerintah dalam Penerapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) Terhadap Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran Kota Malang* [Sarjana]. Universitas Islam Malang. <http://repository.unisma.ac.id/handle/123456789/2632>
- Yonadie, G. G. (2017). Analisis Implementasi Pemungutan Pajak Hotel Kategori Rumah Kos di Kota Malang (Studi Pada BP2D Kota Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 6(2), 1–22. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/5064>