

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Konsep Kolaborasi

Secara etimologi, kolaborasi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *co-labour* yang berarti bekerja bersama. Secara terminologi, kolaborasi adalah suatu proses dimana terjadinya kerja sama antara dua individu maupun institusi atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau untuk memecahkan permasalahan masing-masing secara bersama-sama. Secara spesifik, kolaborasi dapat dipahami sebagai kerja sama yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan kedua belah pihak secara bersama.

Kolaborasi menurut O'Flynn & Wanna (2008) adalah kerja sama dengan pihak lain yang dapat berupa individu, kelompok maupun organisasi yang bekerja secara bersama-sama untuk mencapai suatu upaya tertentu. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Margerum (dalam Dyah & Prasajo, 2020) yang menyatakan bahwa kolaborasi adalah suatu metode yang digunakan untuk memecahkan masalah dimana berbagai kelompok kepentingan melakukan kerja sama. Oleh karena itu, inti dari kolaborasi adalah adanya kerja sama sehingga akan memunculkan rasa kebersamaan yang erat satu sama lain dalam menghadapi berbagai permasalahan.

Pelaksanaan kolaborasi meliputi adanya hubungan timbal baik dan proses saling berbagi yang terjadi antar pihak yang berkaitan. Hal ini dapat berupa berbagi ide, pendapat, sumber daya maupun hal lainnya yang dapat mendorong pencapaian tujuan atau pemecahan masalah. Hal ini sejalan dengan pendapat dengan Camarihna-Matos & Afsarmanesh (2008) yang menyatakan bahwa kolaborasi merupakan suatu proses dimana institusi maupun kelompok saling berbagi informasi, sumber daya dan

tanggung jawab atas program yang telah disusun, dilaksanakan dan dievaluasi dalam mencapai tujuan bersama.

Kolaborasi dapat diterapkan di semua level, baik antar individu, kelompok maupun organisasi publik dan swasta. O'Flynn & Wanna (2008) menyatakan bahwa ada 4 jenis dari kolaborasi, antara lain:

- a. Kolaborasi di dalam pemerintah, yang melibatkan berbagai instansi dan aktor.
- b. Kolaborasi antar pemerintah, yang melibatkan berbagai instansi dari wilayah hukum yang berbeda.
- c. Kolaborasi antara pemerintah dan pihak ketiga (eksternal) sebagai penyedia barang dan jasa.
- d. Kolaborasi antara pemerintah dan masyarakat individu.

Pelaksanaan kolaborasi di level organisasi publik dapat dipahami sebagai konsep *Collaborative Governance (CG)*. Beberapa teori yang menjelaskan mengenai konsep ini adalah teori dari Emerson *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa CG terdiri dari 3 tahap, yaitu (1) dinamika kolaborasi, (2) tindakan-tindakan dalam kolaborasi, dan (3) dampak dan adaptasi pada proses kolaborasi. Selain itu, teori dari Ansell & Gash, (2008) yang menyatakan bahwa CG terdiri dari 4 tahap, yaitu (1) kondisi awal, (2) desain institusional, (3) kepemimpinan yang fasilitatif, dan (4) proses kolaborasi.

2.1.2. Konsep *Collaborative Governance*

Collaborative Governance atau sering disingkat CG tidak dapat dilepaskan dari unsur kolaborasi. Pada dasarnya, kolaborasi merupakan tiang utama dalam pelaksanaan konsep ini. CG menuntut organisasi publik yang berhubungan dengan proses penyelenggaraan pemerintahan untuk melakukan kerja sama. Menurut Ansell

& Gash (2008), *collaborative governance* merupakan sebuah aransemen tata kelola pemerintahan yang mana satu atau lebih institusi publik secara langsung melibatkan aktor non-pemerintahan dalam sebuah proses pembuatan kebijakan kolektif yang bersifat formal, berorientasi konsensus, dan konsultatif dengan tujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik, mengelola program atau aset publik. Emerson *et al.* (2012) mendefinisikan *collaborative governance* sebagai proses dan struktur dari pengambilan keputusan kebijakan publik dan manajemen yang melibatkan masyarakat secara konstruktif antar badan-badan publik, berbagai level pemerintahan dan atau pada ranah publik, privat dan sipil untuk melaksanakan suatu tujuan publik yang tidak dapat dicapai kecuali oleh forum bersama.

Collaborative governance sangat perlu untuk diterapkan dalam penyelenggaraan pemerintahan di masa sekarang. Pemerintah memiliki banyak keterbatasan dalam menyelenggarakan pemerintahan sehingga memerlukan bantuan dari berbagai pihak untuk mewujudkannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Purwanti (dalam Yendi & Meiwanda, 2020), dimana pemerintah tidak dapat hanya bergantung pada kemampuan internal saja dalam melaksanakan sebuah kebijakan dan pelaksanaan program. Keterbatasan kemampuan, sumberdaya yang menjadi faktor pendukung terlaksananya suatu program atau kebijakan, mendorong pemerintah untuk bekerjasama dengan masing-masing aktor, baik dengan sesama pemerintah, pihak swasta maupun masyarakat sehingga dapat membentuk kerjasama dalam mencapai tujuan program atau kebijakan. Oleh karena itu, diperlukannya adanya bantuan dari organisasi lain sehingga penyelenggaraan pemerintahan dapat dilaksanakan dengan baik.

2.1.3. Tujuan Penerapan *Collaborative Governance*

Penerapan *collaborative governance* dalam pemerintahan memiliki berbagai alasan yang melatarbelakangi. Ansell & Gash (2008) menyatakan bahwa konsep ini diterapkan sebagai respon atas kegagalan implementasi dan tingginya biaya dan politisasi regulasi. Artinya, penerapan konsep *collaborative governance* berkaitan dengan keterbatasan sumber daya dan keterbatasan kinerja kebijakan. Lebih lanjut, Ansell & Gash (2008) menyatakan bahwa konsep ini sangat perlu untuk diterapkan dikarenakan alasan-alasan berikut:

- a. Kompleksitas dan saling ketergantungan antar organisasi.
- b. Konflik antar kelompok kepentingan yang tersembunyi dan sulit diredam.
- c. Sebagai cara baru dalam mencapai legitimasi politik.
- d. Adanya kegagalan implementasi kebijakan atau program.
- e. Keterbatasan kemampuan kelompok-kelompok.
- f. Mobilisasi kelompok kepentingan.
- g. Tingginya biaya dan politisasi regulasi.

Alasan-alasan tersebut menjadi latar belakang untuk menerapkan konsep *collaborative governance*. Penerapan konsep ini diharapkan dapat menjadi solusi untuk menyelesaikan berbagai permasalahan tersebut. Selain itu, diharapkan juga dapat mendorong penyelenggaraan pemerintahan yang baik, terutama dalam melaksanakan kebijakan.

2.1.4. Tahapan *Collaborative Governance*

2.1.3.1. Model Tahapan *Collaborative Governance* menurut Emerson, Nabatchi dan Balogh

Emerson *et al.* (2012) menyatakan pendapatnya mengenai Teori Proses Kolaborasi atau *Collaborative Governance Regime* (CGR), dimana dalam *collaborative governance* terdapat suatu proses yang bersifat dinamis dan bersiklus, dengan menghasilkan tindakan-tindakan dan dampak sementara, sebelum mengarah pada dampak utama, serta adaptasi terhadap dampak sementara. Proses tersebut melibatkan tiga dimensi yang terdiri dari dinamika kolaborasi, tindakan-tindakan kolaborasi, serta dampak dan adaptasi dari proses kolaborasi.

1. Dinamika Kolaborasi (*Collaborative Dynamics*)

Emerson *et al.* (2012) menggambarkan bahwa dinamika kolaborasi sebagai titik awal dari proses kolaborasi yang berkaitan dengan peraturan-peraturan yang menjadi acuan berbagai aktor untuk berkolaborasi. Dinamika kolaborasi berfokus pada tiga aspek yang saling berkaitan, yaitu penggerakan prinsip bersama, motivasi bersama dan kapasitas untuk tindakan bersama.

a. Penggerakan Prinsip Bersama (*Principled Engagement*) dalam Hal Pengungkapan, Definisi, Deliberasi dan Determinasi

Emerson *et al.* (2012) menyatakan bahwa penggerakan prinsip bersama terjadi secara terus menerus dalam proses kerja sama. Penggerakan prinsip bersama ini dapat dilakukan melalui dialog tatap muka maupun virtual atau melalui perangkat elektronik. Di dalam komponen ini terdapat penegasan kembali tujuan bersama, pembentukan dan pengembangan prinsip-prinsip bersama, yang sering diungkap dalam berbagai perspektif aktor yang terlibat. Oleh karena itu, penyatuan prinsip merupakan inti dari

hal ini. Ada 4 aspek dalam penggerakan prinsip bersama ini, yaitu pengungkapan, definisi, deliberasi dan determinasi.

Pengungkapan (*discovery*) mengarah pada proses pengungkapan oleh masing-masing aktor mengenai tujuan dan nilai-nilai sehingga dapat dianalisis kepentingan dari aktor-aktor yang terlibat tersebut. Proses pengungkapan ini bertujuan untuk menganalisis kepentingan aktor-aktor yang terlibat tersebut serta membentuk pengertian dalam masing-masing aktor sehingga dapat mempengaruhi pengambilan keputusan bersama dalam proses kerja sama secara berkelanjutan.

Definisi (*definition*) dicirikan sebagai usaha untuk membangun pengertian antar aktor setelah dilakukannya proses pengungkapan maksud dan tujuan. Pada proses ini, dilakukan proses penetapan konsep, terminologi dan terminologi yang selanjutnya akan digunakan untuk melakukan diskusi bersama (deliberasi).

Deliberasi (*deliberation*) atau musyawarah atau diskusi bersama sebagai faktor penting dalam keberhasilan *collaborative governance*. Proses ini memerlukan adanya komunikasi yang jujur antar aktor dan kemampuan advokasi dalam mempertimbangkan berbagai pemikiran, pendapat dan kepentingan. Hal yang ditekankan dalam proses ini adalah mengenai bagaimana kualitas musyawarah yang dilakukan sehingga dapat menyepakati satu “suara” yang adil sebagai solusi terbaik.

Determinasi (*determinations*) merupakan proses penetapan maksud dan tujuan yang diinginkan sebagai langkah terakhir dalam proses penggerakan prinsip bersama. Determinasi dibedakan menjadi dua, yaitu determinasi primer (utama) dan substantif. Determinasi primer merupakan beberapa keputusan prosedural (menetapkan agenda kolaborasi, menjadwalkan diskusi, membentuk kelompok kerja). Sedangkan

determinasi substantif merupakan hasil produk kolaborasi (pencapaian kesepakatan bersama, rekomendasi final tindakan kolaborasi).

b. Motivasi Bersama (*Shared Motivation*) terkait dengan Kepercayaan Bersama, Pemahaman Bersama, Legitimasi Internal dan Komitmen

Emerson *et al.* (2012) menyatakan bahwa motivasi bersama merupakan suatu proses penguatan diri yang terdiri dari 4 aspek, yaitu kepercayaan bersama, pemahaman bersama, legitimasi internal dan komitmen. Motivasi bersama berkaitan dengan hubungan interpersonal dan relasional dari Dinamika kolaborasi disebut juga sebagai modal sosial. Motivasi bersama ini mengandung 4 aspek, yaitu kepercayaan bersama, pemahaman bersama, legitimasi internal dan komitmen.

Kepercayaan bersama (*mutual trust*) menurut Fischer & Brown (dalam Emerson *et al.*, 2012) menyatakan bahwa kepercayaan bersama akan tumbuh pada masing-masing aktor seiring dengan berjalannya waktu. Koppenjan & Klijn (dalam Emerson *et al.*, 2012) menyatakan bahwa kepercayaan bersama penting karena dapat mengurangi anggaran dana, meningkatkan investasi, kestabilan hubungan antar aktor, pertukaran pembelajaran kolaboratif dan pengetahuan, serta mendorong inovasi. Proses ini dapat dilihat sebagai suatu mekanisme, dimana akan menimbulkan rasa pengertian antar aktor sehingga menghasilkan suatu legitimasi dan komitmen bersama.

Pemahaman bersama (*mutual understanding*) dibentuk atas adanya kepercayaan dalam menghargai perbedaan yang ada di antara aktor yang berkepentingan. Hal ini mengacu pada kemampuan para aktor untuk memahami dan menghormati posisi dan kepentingan aktor lain walaupun sering kali tidak sejalan dengan kepentingan mereka.

Legitimasi internal (*internal legitimation*) merupakan pengakuan atau validasi dari para aktor berkepentingan bahwa mereka saling pengertian, amanah dan dapat

dipercaya dalam melaksanakan kolaborasi. Dalam legitimasi internal ini, para aktor juga harus memiliki rasa ketergantungan satu sama lain sehingga akan menumbuhkan rasa membutuhkan satu sama lain yang akan memotivasi keberlangsungan kolaborasi.

Komitmen (*commitment*) dalam proses kolaborasi harus dapat menghilangkan hambatan atau batasan yang umumnya disebabkan karena perbedaan karakteristik dan kepentingan. Komitmen ini memaksa para aktor untuk berinteraksi antar organisasi.

c. Kapasitas untuk Melakukan Tindakan Bersama (*Capacity for Joint Action*) terkait dengan Prosedur dan Kesepakatan Institusi, Kepemimpinan, Pengetahuan, serta Sumber Daya

Menurut Emerson *et al.* (2012), proses *collaborative governance* harus dapat membangun kapasitas baru bagi masing-masing aktor untuk melakukan tindakan bersama. Kapasitas merupakan perpaduan dari serangkaian elemen lintas fungsi untuk menciptakan potensi dalam penetapan tindakan efektif yang berfungsi sebagai penghubung antara strategi dan kinerja dalam kolaborasi. Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama terdiri dari 4 aspek, yaitu prosedur dan kesepakatan institusi, kepemimpinan, pengetahuan dan sumber daya.

Prosedur dan kesepakatan institusi (*prosedural and institutional arrangements*) mengarah kepada serangkaian protokol dan struktur umum organisasi untuk mengatur interaksi antar aktor. Hal ini meliputi penetapan aturan umum, kesepakatan tindakan, aturan pengambilan keputusan dan lain-lain. Prosedur dan kesepakatan institusi ini ada yang ditetapkan pada tingkat intra-organisasi (bagaimana peserta mengelola pemerintah dan organisasi mereka sendiri melalui inisiatif bersama) dan di tingkat antar-lembaga organisasi (bagaimana kelompok berkolaborasi mengelola proses dan bagaimana mengintegrasikan kolaborasi dalam pengambil keputusan eksternal).

Struktur kolaborasi yang baik bersifat fleksibel dan tidak hierarkis, tetapi di dalamnya tetap memerlukan regulasi sebagai persyaratan penting.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan unsur yang penting dalam *collaborative governance*. Kepemimpinan dalam hal ini memegang peran sebagai sponsor, penyelenggara, fasilitator maupun mediator, perwakilan organisasi, advokat publik dan lain-lain. Peran lain dari pemimpin adalah mengambil tindakan ketika mendiskusikan atau menyelesaikan konflik, dan bagaimana meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan dalam mencapai tujuan.

Pengetahuan (*knowledge*) menurut Grove & Jones (dalam Emerson *et al.*, 2012) merupakan perpaduan antara informasi yang diperoleh dengan pemahaman dan kemampuan yang akan memandu tindakan seseorang, sedangkan informasi dan data saja hanya bisa memberikan informasi yang membingungkan. Inti dari pengetahuan dalam proses *collaborative governance* ada pada bagaimana para aktor menggunakannya dalam proses kolaborasi. Pengetahuan sangat diperlukan dalam proses kolaborasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Ansell & Gash (dalam Emerson *et al.*, 2012) yang menyatakan bahwa kolaborasi akan meningkat apabila pengetahuan antar aktor dibagikan secara merata, serta infrastruktur kelembagaan menjadi lebih kompleks dan saling bergantung.

Sumber daya (*resources*) menurut Thomson & Perry (dalam Emerson *et al.*, 2012) menyatakan bahwa dengan diadakannya kolaborasi, maka pembagian dan pemanfaatan sumber daya akan meningkat potensinya. Sumber daya ini dapat meliputi pendanaan, waktu, dukungan teknis dan logistik, pendampingan administratif dan organisasi, keterampilan analisis atau implementasi, tenaga ahli, dan lain-lain. Situasi lintas budaya seperti bahasa dan adat istiadat termasuk ke dalam sumber daya. Sumber

daya ini harus dimanfaatkan dan didistribusikan dengan maksimal untuk memengaruhi tujuan *collaborative governance*.

2. Tindakan-Tindakan dalam Kolaborasi (*Collaborative Actions*)

Emerson & Nabatchi (2015: 82) mendefinisikan tindakan dalam kolaborasi sebagai upaya yang sengaja dilakukan sebagai akibat dari pilihan kolektif yang dihasilkan oleh proses *collaborative governance* selama dinamika kolaborasi. Dimensi ini menjadi alat untuk mencapai tujuan dilakukannya kolaborasi dengan didasarkan pada teori perubahan dan strategi yang telah ditetapkan oleh para aktor.

Tindakan-tindakan dalam kolaborasi pada dasarnya mencakup berbagai bentuk dan variasi tergantung pada konteks, tuntutan dan tujuan dari dilaksanakannya kolaborasi. Namun, tindakan kolaborasi ini dapat berupa mendapatkan dukungan; mendidik konstituen atau masyarakat; menetapkan kebijakan, hukum dan peraturan; mengatur sumber daya eksternal; mengerahkan karyawan; menentukan penempatan dan perizinan fasilitas; pembangunan atau pembersihan; melaksanakan praktik manajemen baru; pemantauan implementasi; menegakkan kepatuhan dan lain-lain. Tindakan-tindakan harus dilakukan secara bersama-sama oleh semua aktor dengan adanya kesepakatan mengenai pembagian tugas.

Tindakan-tindakan dalam kolaborasi dapat berbeda-beda tergantung pada tujuan dari kolaborasi tersebut. Perputaran dinamika kolaborasi terus menghasilkan informasi dan pemahaman baru sehingga hal tersebut dapat membentuk kembali atau pun mengubah teori yang awalnya telah disepakati oleh para aktor. Oleh karena itu, tindakan kolaborasi ini terjadi secara strategis seiring berjalannya waktu menyesuaikan dengan teori perubahan.

3. Dampak dan Adaptasi pada Proses Kolaborasi (*Impacts and Adaptation in Collaboration Process*)

Dimensi terakhir dari *collaborative governance* menurut Emerson *et al.* (2012) adalah Dampak dan adaptasi pada proses kolaborasi .

a. Dampak yang Timbul dari Hasil Tindakan-Tindakan dalam Kolaborasi

Emerson & Nabatchi (2015: 84) menyatakan bahwa dampak dalam proses *collaborative governance* mengarah pada hasil yang diperoleh atas proses kolaborasi. Dampak ini mencakup perubahan-perubahan yang ditimbulkan di lapangan setelah dilaksanakannya kolaborasi, baik perubahan dalam kondisi sistem maupun kondisi spesifik. Dampak dapat bersifat fisik, lingkungan, sosial, ekonomi, dan/atau politik, entah itu bersifat positif maupun negatif. Dampak dapat berupa peningkatan kualitas atau kuantitas barang publik, penyediaan layanan publik yang lebih efisien, atau respons inovatif terhadap peluang-peluang baru.

b. Adaptasi dari Dampak Hasil Kolaborasi

Berbagai dampak yang dihasilkan tersebut kemudian menghasilkan suatu umpan baik atau *feedbacks* yang kemudian diadaptasi. Emerson & Gerlak (dalam Emerson & Nabatchi (2015: 85) mendefinisikan adaptasi sebagai suatu proses perubahan yang disengaja sebagai reaksi terhadap rangsangan dan tuntutan eksternal. Menurutnya, adaptasi dalam konteks *collaborative governance* dapat terjadi di tiga tingkat berbeda, yaitu di dalam proses kolaborasi, di antara organisasi-organisasi yang terlibat dan berkaitan dengan sumber daya atau layanan yang ditargetkan.

Adaptasi tingkat pertama dalam *proses collaborative governance* mewakili adaptasi kelembagaan. Adaptasi ini berfokus pada bagaimana para aktor mencoba untuk menyesuaikan dampak kolaborasi, dimana pemerintah bisa jadi akan

menyesuaikan kembali tujuan bersama atau bahkan mengubah tujuan tersebut dalam melaksanakan kolaborasi di masa depan. Pada tingkat kedua, adaptasi ini berfokus pada sejauh mana masing-masing aktor mencoba untuk membangun dan mempertahankan hubungan dengan aktor lainnya demi peningkatan kualitas kolaborasi di masa yang akan datang. Sedangkan pada tingkat ketiga, adaptasi dapat terjadi pada kondisi sumber daya dan layanan yang ditargetkan. Fokus utamanya adalah pada keberlanjutan, yaitu apakah kualitas, tingkat, dan cakupan tindakan dalam proses kolaborasi yang diperlukan untuk terus memberikan hasil yang diinginkan dapat dan dipertahankan seiring berjalannya waktu.

Adaptasi harus diiringi oleh kebutuhan mendasar untuk mengubah cara kolaborasi sehingga kemajuan kolaborasi dapat dipertahankan. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Emerson *et al.* (2012), dimana *collaborative governance* akan terjadi secara berkelanjutan apabila para aktor dapat beradaptasi dengan sifat dan tingkat dampak yang dihasilkan dari tindakan bersama mereka.

b. Model Tahapan *Collaborative Governance* menurut Ansell dan Gash

Model tahapan *collaborative governance* menurut Ansell & Gash (2008) terdiri atas beberapa tahap yaitu:

1. Kondisi Awal (*Starting Condition*)

Kondisi awal dalam suatu kolaborasi berkaitan dengan kondisi yang menyebabkan harus terjadinya proses kolaborasi baik itu antar individu, antar lembaga, atau antar instansi. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa fenomena, yaitu para aktor yang memiliki kepentingan dan visi bersama yang ingin dicapai, sejarah

kerjasama di masa lalu, saling menghormati kerjasama yang terjalin, kepercayaan masing-masing aktor, ketidakseimbangan kekuatan, sumber daya, dan pengetahuan.

2. Desain Institusional (*Institutional Design*)

Desain institusional merupakan bagian dari kerja sama yang berkaitan dengan tata cara dan peraturan dasar dalam kolaborasi untuk prosedural proses kolaborasi yang legal, transparansi proses, inklusivitas partisipan, dan eksklusivitas forum. Masalah desain kelembagaan merupakan sifat berkelanjutan kolaborasi secara tidak sengaja mengurangi insentif kerjasama jangka panjang.

3. Kepemimpinan yang Fasilitatif (*Facilitative Leadership*)

Kepemimpinan penting untuk merangkul, memberdayakan dan melibatkan para aktor dan memobilisasi untuk kesuksesan kolaborasi. Ketersediaan para pemimpin cenderung bergantung sesuai dengan keadaan setempat. Implikasi kemungkinan kerjasama yang efektif mungkin terhambat oleh kurangnya kepemimpinan. Kepemimpinan fasilitatif berkaitan dengan musyawarah yang dilakukan oleh para aktor, penetapan aturan-aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog antar stakeholders dan pembagian keuntungan bersama.

4. Proses Kolaborasi (*Collaborative Process*)

Proses kolaboratif merupakan dimensi penting yang diawali dengan dialog tatap muka lalu terbangunnya suatu kepercayaan yang nantinya akan berpengaruh terhadap komitmen dalam proses kolaborasi. Setelah komitmen para aktor tinggi akan terjadi suatu pemahaman bersama dalam perumusan masalah, identifikasi nilai-nilai, dan misi yang jelas. Setelah para aktor memiliki kesamaan dan kesepahaman, maka akan menentukan rencana strategis untuk menjalankan kolaborasi.

2.1.5. Teori yang Digunakan

Penelitian mengenai Kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan Mitra Bayar PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam Penyaluran Dana Pensiun PNS menggunakan teori *Collaborative Governance* menurut *Emerson et al.* (2012) yang terdiri dari 3 dimensi, yaitu:

1. **Dinamika Kolaborasi** (*Collaborative Dynamics*)

Dinamika kolaborasi menjadi titik awal dari proses kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS pada PT Taspen (Persero) Cabang Palembang kepada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang. Dimensi ini mengacu pada berbagai peraturan yang menjadi acuan para aktor yang terlibat dalam pengelolaan dana pensiun ini. Ada 3 indikator dalam dimensi ini, yaitu:

a. Penggerakan Prinsip Bersama (*Principled Engagement*) dalam Hal Pengungkapan, Definisi, Deliberasi dan Determinasi

Penggerakan prinsip bersama berkaitan dengan usaha para aktor dalam menyampaikan tujuan dan kepentingan, serta pembentukan dan penyatuan prinsip-prinsip yang nantinya akan digunakan dalam mengelola dana pensiun PNS. Ada 4 aspek terkait dengan dimensi ini, yaitu pengungkapan, definisi atau pengertian, deliberasi dan determinasi.

Aspek pengungkapan mengarah pada proses yang dilakukan oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dengan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang untuk mengungkapkan tujuan dan kepentingan masing-masing. Aspek definisi atau pengertian mengarah pada proses membangun pengertian antar aktor tersebut atas tujuan dan kepentingan yang telah disampaikan pada tahap sebelumnya. Aspek deliberasi mengarah pada bagaimana kualitas diskusi atau musyawarah yang

dilakukan antar aktor tersebut dalam mencapai tujuan pengelolaan dana pensiun PNS. Aspek terakhir adalah aspek determinasi yang mengarah pada adanya kesepakatan mengenai berbagai peraturan terkait dengan pengelolaan dana pensiun yang dicapai setelah melakukan diskusi atau musyawarah.

b. Motivasi Bersama (*Shared Motivation*) terkait dengan Kepercayaan Bersama, Pemahaman Bersama, Legitimasi Internal dan Komitmen

Motivasi bersama berkaitan dengan proses penguatan diri dan pembentukan motivasi bersama antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dengan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang melalui hubungan interpersonal dan relasional. Ada 4 aspek dalam dimensi ini, yaitu kepercayaan bersama, pemahaman bersama, legitimasi internal dan komitmen.

Aspek kepercayaan bersama mengarah pada kepercayaan yang tumbuh pada masing-masing aktor yang dalam hal ini adalah PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dengan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam menyalurkan dana pensiun. Aspek pemahaman bersama mengarah pada adanya pemahaman bersama yang dibentuk oleh para aktor tersebut yang terlibat dalam pengelolaan dana pensiun yang umumnya mengacu kepada pemahaman terkait tugas dan fungsinya. Aspek legitimasi internal ditunjukkan dengan adanya rasa ketergantungan yang dirasakan para aktor tersebut dalam melaksanakan pengelolaan dana pensiun. Aspek komitmen mengarah pada keseriusan atau rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh para aktor tersebut dalam mengelola dana pensiun.

c. Kapasitas untuk Melakukan Tindakan Bersama (*Capacity for Joint Action*) terkait dengan Prosedur dan Kesepakatan Institusi, Kepemimpinan, Pengetahuan, serta Sumber Daya

Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama berkaitan dengan kapasitas yang dimiliki oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam melakukan penyaluran dana pensiun PNS yang terdiri dari serangkaian aspek yang mendukung pemaksimalan pengelolaan. Aspek-aspek tersebut terdiri dari prosedur dan kesepakatan institusi, kepemimpinan, pengetahuan dan sumber daya.

Aspek prosedur dan kesepakatan institusi mengarah pada aturan dasar yang mendasari kolaborasi dalam proses pengelolaan dana pensiun PNS antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dengan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang. Aspek kepemimpinan mengarah pada peran seorang pemimpin dalam mencapai tujuan dari dilaksanakannya kolaborasi, yaitu mencapai pengelolaan dana pensiun PNS yang optimal. Aspek pengetahuan mengarah pada pemahaman dan kemampuan para pegawai dari masing-masing instansi tersebut yang terlibat dalam pengelolaan dana pensiun PNS. Aspek sumber daya berkaitan dengan segala komponen yang dimiliki oleh para aktor tersebut dalam mendukung keberhasilan kolaborasi dalam proses pengelolaan dana pensiun PNS, yang dapat berupa anggaran, sarana dan prasara, jumlah sumber daya manusia (pegawai), proses pembagian informasi (*information sharing*) dan lain-lain.

2. Tindakan-tindakan dalam Kolaborasi (*Collaborative Actions*)

Tindakan dalam kolaborasi adalah tindakan atau aktivitas yang dilakukan oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam mencapai tujuan pengelolaan dana pensiun PNS. Dimensi ini dibagi menjadi 2 indikator, yaitu:

- a. Tindakan Memfasilitasi

Tindakan memfasilitasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang yang berkaitan dengan fasilitas, benda atau sesuatu yang dapat dilihat wujudnya. Hal ini dapat berupa pengaturan sarana dan prasarana pendukung, pembangunan gedung dan lain-lain.

b. Tindakan Memajukan Proses Kolaborasi

Tindakan memajukan proses kolaborasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan para PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang yang tidak dapat dilihat wujudnya tetapi bisa dirasakan dampaknya, seperti pelaksanaan praktik manajemen baru, melakukan sosialisasi, melakukan pemantauan implementasi, dan lain-lain.

3. Dampak dan Adaptasi pada Proses Kolaborasi (*Impacts and Adaptation in Collaboration Process*)

Dampak dan adaptasi menjadi dimensi akhir dari proses *collaborative governance*. Dimensi ini terdiri dari 2 indikator, yaitu:

a. Dampak yang Timbul dari Hasil Tindakan-Tindakan dalam Kolaborasi

Proses kolaborasi yang telah dilakukan berbagai aktor melalui tahapan dinamika kolaborasi dan tindakan-tindakan dalam kolaborasi akan menghasilkan suatu dampak. Dampak ini berkaitan dengan hasil yang dirasakan oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang, PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang maupun kelompok target dari program pensiun PNS setelah dilakukannya proses kolaborasi. Dampak ini dapat berupa dampak positif maupun dampak negatif.

b. Adaptasi dari Dampak Kolaborasi

Dampak dari proses kolaborasi tidak selamanya berjalan dengan baik dan lancar. Ada beberapa aspek yang kadang kala masih belum terpenuhi dan mengalami kendala sehingga dampak kolaborasi belum dapat dicapai secara maksimal. Oleh karena itu, tahap terakhir dari proses kolaborasi adalah adaptasi. Adaptasi ini berkaitan dengan proses perubahan yang dilakukan secara sengaja oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dengan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang sebagai respon dari dampak yang terjadi.

2.1.6. Konsep Dana Pensiun

Seorang pegawai yang mencapai masa pensiun akan menerima dana pensiun baginya maupun bagi anggota keluarga yang menjadi tanggungannya. Dana pensiun terdiri dari dua kata, yaitu dana dan pensiun. Dana menurut Idrus (dalam Nussy, 2014) merupakan suatu bantuan, anggaran, uang yang disediakan untuk sesuatu maksud tertentu. Selanjutnya, Jane (dalam Nussy, 2014) menyatakan bahwa pensiun adalah tidak bekerjanya lagi karena masa kerjanya telah selesai dan uang tunjangan yang diterima tiap-tiap bulan oleh karyawan sesudah ia berhenti bekerja atau istri/suami dan anak-anaknya yang belum dewasa kalau ia meninggal dunia.

Dana pensiun dikelola oleh suatu badan pengelola dana pensiun ketika seorang pegawai masih dalam masa kerja atau sebelum diberikan kepada para pesertanya. Dana pensiun yang dikelola tersebut dihimpun dalam suatu program yang bernama program pensiun. Otoritas Jasa Keuangan (2019: 21) menyatakan bahwa program pensiun adalah program yang menjanjikan pembayaran sejumlah uang secara berkala setelah peserta berhenti bekerja karena mencapai usia pensiun.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dana pensiun merupakan suatu dana yang dikumpulkan dan dikelola secara khusus oleh suatu badan atau perusahaan, untuk kemudian digunakan ketika seorang pegawai mencapai masa pensiunnya.

2.1.7. Fungsi Dana Pensiun

Menurut Imam Sudjono (dalam Nussy, 2014) pemberian dana pensiun bagi karyawan atau Pegawai Negeri dalam program pensiun mempunyai 3 fungsi, yaitu:

a. Fungsi Asuransi

Program pensiun memiliki fungsi asuransi, artinya program ini memberikan jaminan kepada para peserta untuk mengatasi resiko kehilangan pendapatan yang disebabkan oleh kematian atau usia pensiun.

b. Fungsi Tabungan

Program pensiun memiliki mekanisme program layaknya sebuah tabungan. Hal ini dikarenakan selama masa kerjanya, seorang pegawai harus membayar iuran (seperti premi) yang kemudian diakumulasikan dan dikembangkan pada sebuah lembaga dana pensiun untuk nantinya digunakan untuk membayar manfaat pensiun peserta.

c. Fungsi Pensiun

Program pensiun memiliki fungsi pensiun merujuk pada azas pokok penyelenggaraan program pensiun, yaitu azas penundaan manfaat pensiun. Azas ini artinya peserta akan diberikan kelangsungan pendapatan dalam bentuk pembayaran secara berkala seumur hidupnya setelah pensiun.

2.1.8. Macam-macam Manfaat Pensiun

Wahab (dalam Nussy, 2014) menyatakan bahwa bahwa manfaat pensiun terdiri dari beberapa macam, yaitu:

- 1) Manfaat pensiun normal, yaitu manfaat pensiun bagi peserta yang mulai dibayarkan setelah peserta tersebut mencapai usia pensiun normal sesuai perjanjian.
- 2) Manfaat pensiun dipercepat, yaitu manfaat pensiun bagi peserta yang dibayarkan apabila peserta pada usia tertentu sebelum usia pensiun normal, minimal 10 tahun sebelum usia pensiun normal.
- 3) Manfaat pensiun cacat, yaitu manfaat pensiun yang dibayarkan bagi peserta yang menderita cacat total (tetap) akibat kecelakaan kerja.
- 4) Manfaat pensiun ditunda, yaitu manfaat pensiun bagi peserta yang berhenti bekerja sebelum mencapai usia pensiun normal, yang ditunda pembayarannya hingga saat peserta tersebut pensiun sesuai dengan Peraturan Dana Pensiun.

2.1.9. Jenis-jenis Dana Pensiun

Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1992 tentang Dana Pensiun menyatakan bahwa ada dua jenis dana pensiun, yaitu:

a. Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK)

Dana Pensiun Pemberi Kerja adalah dana pensiun yang dibentuk oleh orang atau badan yang mempekerjakan karyawan, selaku pendiri, untuk menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP) atau Program Pensiun Iuran Pasti (PPIP), bagi kepentingan sebagian atau seluruh karyawannya sebagai peserta, dan yang

menimbulkan kewajiban terhadap pemberi kerja. Dasar pendirian DPPK adalah Undang-Undang Nomor 11 tahun 1992 tentang Dana Pensiun dan Peraturan Pemerintah Nomor 76 tahun 1992 tentang Dana Pensiun Pemberi Kerja. Dana pensiun jenis ini disediakan langsung oleh pemberi kerja dan pendiriannya harus mendapatkan pengesahan dari Menteri Keuangan. Bentuk hukumnya adalah “Dana Pensiun”, bukan PT atau badan hukum lain.

b. Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK)

Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) adalah dana pensiun yang dibentuk oleh bank atau perusahaan asuransi jiwa untuk menyelenggarakan Program Pensiun Iuran Pasti (PPIP) bagi perorangan, baik karyawan maupun pekerja mandiri yang terpisah dari Dana Pensiun Pemberi Kerja bagi karyawan bank atau perusahaan asuransi jiwa yang bersangkutan. Pendiri Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) bertindak sebagai pengurus DPLK dan bertanggung jawab atas pengelolaan investasi DPLK dengan memenuhi ketentuan tentang investasi yang ditetapkan oleh OJK. Bank atau asuransi jiwa yang akan mendirikan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) harus berbadan hukum Indonesia dan berkantor di Indonesia serta dalam kondisi sehat yang dinyatakan oleh badan pengawas perbankan atau perasuransian.

2.1.10. Pengelola Dana Pensiun di Indonesia

Dana pensiun bagi pegawai yang bekerja di lingkup instansi Pemerintah di Indonesia dikelola oleh suatu badan hukum yang bersifat independen, diantaranya:

a. PT Taspen (Persero)

Pensiun yang dikelola oleh PT Taspen (Persero) adalah para Pegawai Negeri Sipil (kecuali pegawai negeri sipil HanKam); pejabat negara; ABRI dan Pegawai

Negeri Sipil HanKam yang pensiun sebelum 1 April 1989; veteran; Perintis Kemerdekaan Republik Indonesia, serta eks KNIL. Program yang dikelola adalah Program Pensiun, Tunjangan Hari Tua (THT), Jaminan Kematian (JKM) dan Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK). PT Taspen (Persero) berkaitan dengan Badan Kepegawaian Negara yang mengurus administrasi dan gaji para PNS, serta Kementerian Keuangan untuk masalah pembayaran iuran (pendanaan) dan manfaat pensiun PNS.

b. PT Asabri (Persero)

Pensiun yang dikelola oleh PT Asabri (Persero) adalah para anggota TNI, Polri dan Pegawai Sipil Kementerian Pertahanan dan Keamanan (Kemhankam) yang memperoleh hak pensiun mulai 1 April 1989. Program yang dikelola oleh instansi ini adalah Santunan Asuransi (SA), Santunan Nilai Tunai Asuransi (SNTA), Santunan Risiko Kematian (SRK), Santunan Risiko Kematian Khusus (SRKK), Santunan Biaya Pemakaman (SBP), Santunan Cacat Karena Dinas (SCKD), Santunan Cacat Bukan Karena Dinas (SCKBD), Santunan Biaya Pemakaman Istri/Suami (SBPI/I) dan Santunan Biaya Pemakaman Anak (SBPA). Sebagai badan usaha milik pemerintah berbentuk PT, Asabri juga harus berkoordinasi dengan Kementerian Pertahanan Keamanan, Kementerian BUMN, dan Kementerian Keuangan dan OJK.

c. Pensiun BUMN yang dikelola oleh Yayasan Pensiun.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu rujukan dalam melakukan penelitian sehingga dapat menambah teori yang digunakan untuk penelitian. Berikut adalah beberapa penelitian yang menjadi rujukan dalam dalam penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis, Tahun	Judul Artikel	Metode Penelitian	Hasil/Temuan	Sumber
1	Aqshal Bagoes Avanzar Noegroho, Lukman Arif (2023)	<i>Collaborative Governance</i> dalam Pengembangan UMKM Pudak di Kecamatan Gresik Kabupaten Gresik	Metode penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi.	Penelitian ini menunjukkan bahwa kolaborasi antara Pemerintah Kabupaten Gresik dan para pihak lainnya dalam pengembangan UMKM Pudak di Kecamatan Gresik belum menghasilkan dampak yang berarti karena masih minimnya partisipasi dari para pelaku UMKM, kurangnya peran para pihak terlibat dan komunikasi yang kurang terjalin.	Journal Publicuho. https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.85
2	Ade Nur Syafitry (2023)	<i>Collaborative Governance</i> dalam Mewujudkan Smart Branding pada Areal Pengelolaan Sampah di Banksasuci Foundation	Metode penelitian ini adalah metode penelitian studi kasus kualitatif. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi.	Penelitian ini menunjukkan <i>collaborative governance</i> dalam mewujudkan <i>smart-branding</i> pada areal pengelolaan sampah di Banksasuci Foundation belum berjalan secara maksimal karena tidak jelasnya struktur kolaborasi, tidak adanya forum diskusi, kurang jelasnya sistem pengambilan keputusan, serta adanya masalah lingkungan eksternal.	Prosiding Nasional FISIP Universitas Islam Syekh Yusuf. http://ejournal.unis.ac.id/index.php/PROSIDING_FISIP/article/view/3340
3	Nurul Huda, Faizal Madya,	<i>Analisis Collaborative Governance</i> dalam	Metode penelitian ini adalah metode kualitatif. Teknik	Penelitian ini menunjukkan <i>collaborative governance</i> yang diterapkan di Kantor Samsat	Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME).

	Agus Priyanto (2023)	Penyelenggaraan Pelayanan Publik pada Samsat Wilayah Kabupaten Natuna	pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi.	Kabupaten Natuna belum berjalan maksimal karena tidak terjalannya komunikasi antar pihak, penanganan konflik yang masih buruk di awal dan pelaporan kendaraan yang tidak disiplin.	http://dx.doi.org/10.58258/jime.v9i1.4382
4	Moch. Faizal Syahputra, Tukiman (2022)	<i>Collaborative Governance</i> dalam Pengembangan Wilayah Ruang Terbuka Hijau (RTH) pada Kawasan Bantaran Sungai Jagir Wonokromo Kota Surabaya	Metode penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi.	Penelitian ini menunjukkan <i>collaborative governance</i> dalam pengembangan RTH pada kawasan Bantaran Sungai Jagir Wonokromo sudah terlaksana dengan baik. Walaupun masih ditemui masalah berupa banyaknya sampah di sekitar kawasan ini, tetapi para pihak yang terlibat dapat mengatasi permasalahan tersebut sehingga tidak mengganggu proses kolaborasi	Jurnal Noken. https://ejournal.um-sorong.ac.id/index.php/jn/article/view/1848
5	Zamroni, Akadun, Arifin (2022)	Kolaboratif <i>Governance</i> dalam Penanggulangan Covid-19 di Wilayah Kabupaten Lingga	Metode penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dokumentasi dan materi audio visual.	Penelitian ini menunjukkan bahwa kolaborasi dalam penanggulangan Covid-19 di Kabupaten Lingga belum berjalan maksimal karena belum adanya aturan mengenai bantuan kepada usaha kecil, ketidakpercayaan sebagian masyarakat terhadap Covid-19 dan vaksin, serta lamanya alur administrasi.	Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP). http://dx.doi.org/10.58258/jisip.v6i3.3221

6	Indra Wiratma, Sri Wahyuni (2022)	<i>Collaborative Governance</i> dalam Pengelolaan Aset Desa Wisata Watu Rumpuk di Desa Mendak Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun	Metode penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengambilan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.	Penelitian ini menunjukkan <i>collaborative governance</i> dalam pengelolaan aset Desa Wisata Watu Rumpuk di Desa Mendak belum dilaksanakan sesuai dengan teori Ansel dan Gash (2008), terutama aspek kepercayaan bersama yang memudar karena minimnya diskusi dan <i>information-sharing</i> , komitmen yang masih lemah, serta rendahnya partisipasi masyarakat.	Public Sphere Review, Journal of Public Administration. https://doi.org/10.30649/psr.v1i1.22
7	Bima Ade Prayoga Setiawan, Eka Yulyana, Lina Aryani (2021)	<i>Collaborative Governance</i> dalam Penanganan Banjir di Desa Tanjungsari Kecamatan Cikarang Utara	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, dokumentasi dan observasi.	Penelitian ini menunjukkan bahwa kolaborasi yang dilakukan para pihak terlibat dalam penanganan banjir di Desa Tanjungsari Kecamatan Cikarang Utara belum dilaksanakan secara maksimal karena belum adanya peraturan desa yang secara spesifik mengatur kolaborasi, proses kerjasama yang belum optimal, komunikasi yang hanya dilakukan melalui jarak jauh, serta sulitnya mendapatkan alternatif penyelesaian terbaik untuk mengatasi banjir ini.	Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan. https://doi.org/10.5281/zenodo.5746176
8	Oxy Dwi Pamungkas, Desiderius Priyo Sudibyo (2021)	<i>Collaborative Governance</i> dalam Program Perbaikan Rumah Tidak Layak Huni di Kota Surakarta	Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan. Teknik pengumpulan data berupa wawancara.	Penelitian ini menunjukkan <i>collaborative governance</i> dalam Program Perbaikan Rumah Tidak Layak Huni di Kota Surakarta belum terlaksana dengan baik karena masih terbatasnya sumber daya, belum adanya peraturan khusus yang	Journal of Governance and Policy Innovation (JGPI). https://doi.org/10.51577/jgpi.v1i1.68

				mengikat antar pihak dalam berkolaborasi, serta pengawasan yang bersifat pasif dan informal.	
9	Apri Yendi, Geovani Meiwanda (2020)	<i>Collaborative Governance</i> Program Pemberdayaan Tenaga Kerja Mandiri di Kota Pekanbaru	Metode penelitian ini adalah metode kualitatif. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan pencatatan.	Penelitian ini menunjukkan <i>collaborative governance</i> dalam Program Pemberdayaan Tenaga Kerja Mandiri di Kota Pekanbaru belum berjalan maksimal karena masih kurangnya pengawasan dari pemerintah, rendahnya komitmen dari masing-masing pihak, serta kemampuan dari para pihak yang masih rendah.	Jurnal Administrasi Publik & Bisnis. https://doi.org/10.36917/japabis.v2i2.25
10	Sri Wahananing Dyah, Eko Prasojo (2020)	Tata Kelola Kolaboratif dalam Upaya Penanggulangan Pasca Gempa di Wilayah Jawa Bagian Barat	Metode penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan <i>post-positivism</i> . Teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam dan studi dokumentasi.	Penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola kolaboratif dalam upaya penanggulangan pasca gempa di wilayah Jawa Bagian Barat belum berjalan dengan baik karena pengambilan keputusan yang tidak menyesuaikan keadaan masyarakat, kurangnya persiapan dalam menghadapi bencana, peran pemimpin yang tidak maksimal, kurangnya keterlibatan masyarakat dalam agenda kolaborasi, adanya kesenjangan antar daerah, serta sumber daya yang terbatas.	JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik). https://journal.ummat.ac.id/index.php/JIAP/article/download/2686/pdf

Sumber: Diolah oleh Penulis (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Noegroho & Arif (2023) menunjukkan bahwa *collaborative governance* dalam pengembangan UMKM Puduk di Kecamatan Gresik Kabupaten Gresik masih terkendala pada segi partisipasi, peran para aktor dan komunikasi sehingga belum adanya dampak yang dihasilkan dari kolaborasi tersebut. Syafitry (2023) menyatakan bahwa struktur kolaborasi yang tidak jelas dan masalah lingkungan eksternal telah menghambat pelaksanaan *collaborative governance* dalam mewujudkan smart branding pada areal pengelolaan sampah di Banksasuci Foundation. Huda *et al.* (2023) menjelaskan bahwa *collaborative governance* yang diterapkan di Kantor Samsat Kabupaten Natuna belum berjalan baik dipengaruhi oleh komunikasi yang tidak terjalin, penanganan konflik yang buruk dan tidak disiplinnya pelaporan kendaraan. Hasil penelitian dari Syahputra & Tukiman (2022) menyatakan bahwa kerjasama yang kuat antar pihak yang terkait berpengaruh pada keberhasilan *collaborative governance* dalam pengembangan RTH pada kawasan Bantaran Sungai Jagir Wonokromo Kota Surabaya.

Penelitian dari Zamroni *et al.* (2022) menjelaskan bahwa *collaborative governance* dalam menanggulangi Covid-19 di Kabupaten Lingga masih menghadapi kendala dari segi peraturan, kepercayaan publik dan alur administrasi sehingga belum dapat mencapai tujuan dari kolaborasi. Wiratma & Wahyuni (2022) menyatakan bahwa bahwa *collaborative governance* dalam pengelolaan aset Desa Wisata Watu Rumpuk di Desa Mendak, Kecamatan Dagangan, Kabupaten Madiun belum terlaksana dengan baik karena hilangnya kepercayaan, kurangnya diskusi dan pembagian informasi, komitmen yang lemah, serta rendahnya partisipasi masyarakat. Sedangkan Setiawan *et al.* (2021) menjelaskan bahwa tidak adanya peraturan yang mengikat, proses kerjasama yang belum jelas, gaya komunikasi dan sulitnya mengambil

keputusan menjadi hambatan dalam mencapai tujuan *collaborative governance* dalam penanganan banjir di Desa Tanjungsari Kecamatan Cikarang Utara.

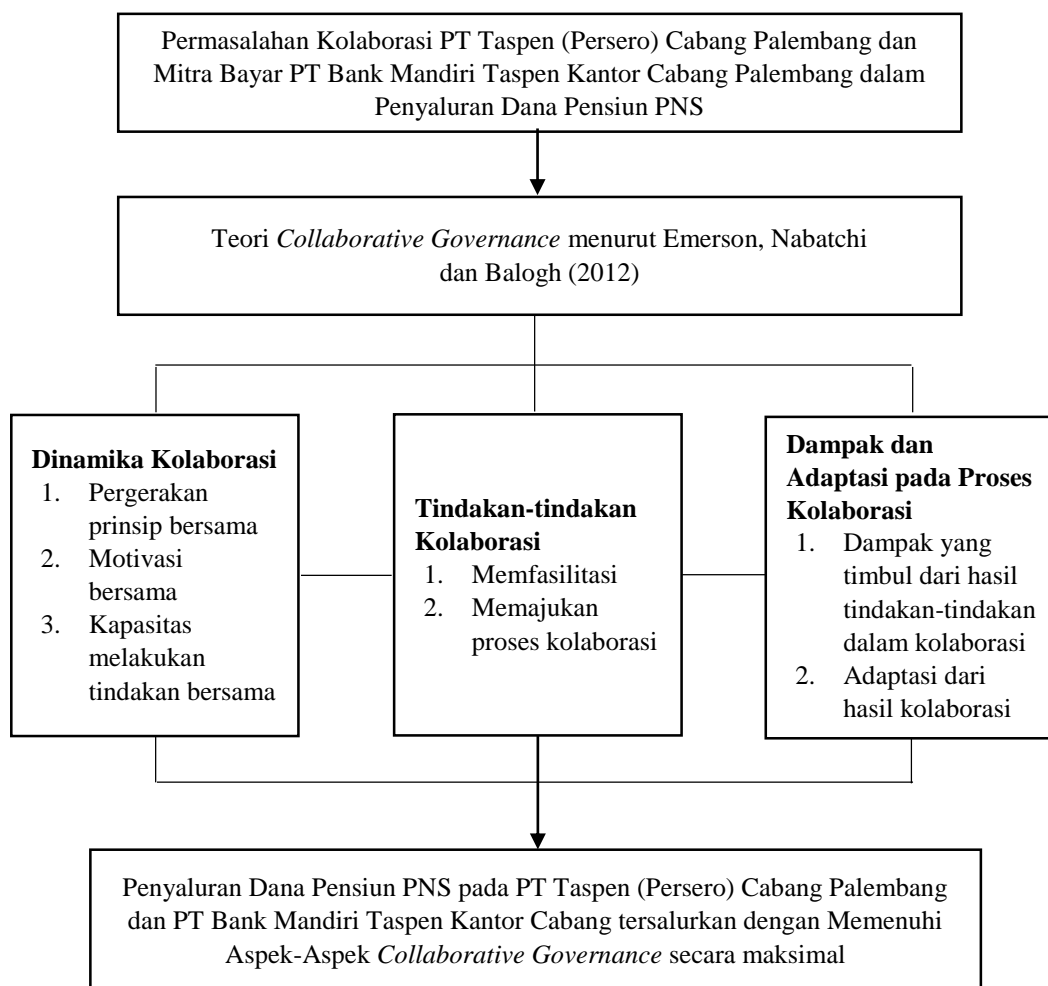
Penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas & Sudibyo (2021) menggambarkan bahwa *collaborative governance* yang diterapkan dalam Program Perbaikan Rumah Tidak Layak Huni di Kota Surakarta masih terkendala dalam segi sumber daya, peraturan dan pengawasan sehingga kolaborasi ini belum dapat terlaksana dengan baik. Yendi & Meiwanda (2020) menyatakan bahwa hambatan seperti rendahnya pengawasan, komitmen dan kemampuan dari para pihak terlibat mempengaruhi tidak efektifnya pelaksanaan *collaborative governance*. Sedangkan hasil penelitian dari Dyah & Prasojo (2020) menyatakan bahwa ketidakberhasilan *collaborative governance* dalam upaya penanggulangan pasca gempa di Wilayah Jawa Bagian Barat dipengaruhi oleh buruknya pertimbangan dalam pengambilan keputusan, kurangnya persiapan dan partisipasi masyarakat, peran pemimpin yang buruk, kesenjangan antar daerah dan keterbatasan sumber daya.

Berbeda dari penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki lokus dan fokus yang berbeda dari penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti tersebut. Perbedaan pada lokus penelitian adalah penelitian ini berlokasi di PT Taspen (Persero) Cabang Palembang. Sedangkan perbedaan pada fokus penelitian adalah penelitian ini berfokus pada bidang pengelolaan dana pensiun Pegawai Negeri Sipil.

2.3. Kerangka Berpikir

Permasalahan Kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan Mitra Bayar PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam Penyaluran Dana

Pensiun PNS dianalisis dengan menggunakan Teori *Collaborative Governance* menurut Emerson *et al.* (2012).



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Diolah oleh Penulis (2023)

Permasalahan Kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan Mitra Bayar PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam Penyaluran Dana Pensiun PNS berkaitan dengan *collaborative governance* meliputi prosedur dan kesepakatan institusi terkait yang belum berjalan maksimal, serta sumber daya yang belum mendukung pengelolaan dana pensiun sehingga berdampak pada terjadinya

keterlambatan pembayaran dana pensiun kepada peserta pensiun. Permasalahan tersebut akan dianalisis menggunakan teori *Collaborative Governance* menurut Emerson *et al.* (2012) yang berkaitan dengan dinamika kolaborasi, tindakan-tindakan dalam kolaborasi, serta dampak dan adaptasi pada proses kolaborasi. Pada akhirnya, analisis tersebut akan mengacu pada penyaluran dana pensiun PNS pada PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan Mitra Bayar PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang tersalurkan dengan Memenuhi Aspek-Aspek *Collaborative Governance*.

2.4. Asumsi Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka asumsi yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah penyaluran dana pensiun PNS pada PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan Mitra Bayar PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang tersalurkan dengan Memenuhi Aspek-Aspek *Collaborative Governance*.