

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1. Profil PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

PT. Taspen (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi tugas untuk mengelola Program Asuransi Sosial yang terdiri dari Program Dana Pensiun dan Tabungan Hari Tua (THT). Didirikan pada tanggal 17 April 1963 berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor: 15 Tahun 1963 dengan nama Perusahaan Negara Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri yang di singkat menjadi PN TASPEN. Pendiannya dilatarbelakangi untuk meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri dan keluarganya yang dirintis melalui konferensi Kesejahteraan Pegawai Negeri pada tanggal 25-26 Juli 1960 di Jakarta. Hasil konferensi tersebut dituangkan dalam Keputusan Menteri Pertama RI Nomor: 388/MP/1960 tanggal 25 Agustus 1960 yang menetapkan perlunya pembentukan Jaminan Sosial bagi Pegawai Negeri dan keluarganya pada saat mengakhiri pengabdianya pada negara (TASPEN, 2018).



Gambar 4. 1 Logo PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

Sumber: <https://www.taspen.co.id>

Pada tahun 1970, PN TASPEN mendapatkan peningkatan status menjadi Perusahaan Umum (PERUM) berdasarkan surat keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: Kep.749/MK/IV/11/1970 sehingga menjadi PERUM TASPEN. Pada tahun

1981, PERUM TASPEN mendapat peningkatan status menjadi Perseroan Terbatas (PT) berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor: 26 tahun 1981 dengan nama “Perusahaan Perseroan (Persero) PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri” disingkat PT TASPEN.

Sejak awal berdirinya PT Taspen (persero) mengelola program Tabungan Hari Tua (THT) bagi Pegawai Negeri dan sejak tahun 1987 mulai mendapatkan tugas untuk mengelola Program Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dengan demikian PT TASPEN (persero) telah sepenuhnya mengelola Program Asuransi Sosial sesuai PP Nomor 25 tahun 1981 yaitu Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil termasuk THT dan pensiun. Selain mengelola Program Asuransi Sosial yang kepesertaannya bersifat wajib bagi PNS, saat ini PT TASPEN (persero) mengelola Program THT, THT Multiguna, THT Ekaguna untuk pegawai BUMN/BUMD yang kepesertaannya bersifat sukarela sebagai upaya untuk memudahkan peserta PT TASPEN (persero) yang tersebar diseluruh Indonesia dalam mengurus haknya. Sebagai upaya untuk memudahkan peserta TASPEN yang tersebar di seluruh Indonesia dalam mengurus haknya, sejak tahun 1987 PT TASPEN (persero) membuka kantor cabang di semua Provinsi dan beberapa Kabupaten/Kota yang saat ini seluruhnya berjumlah 57 kantor cabang, salah satunya adalah PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Palembang.

PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Palembang adalah Badan Usaha Milik Negara yang diberikan wewenang untuk menyelenggarakan pembayaran pensiun/Tunjangan Hari Tua baik secara kas atau tunai, tidak langsung atau melalui transfer, mitra bayar, dan pembayaran pensiun di wilayah Palembang. PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Palembang berlokasi di Jl. Jend. Sudirman KM 4,5 No. 732, Kel Pahlawan, Kec. Kemuning, Kota Palembang Sumatera Selatan.

4.1.2. Visi dan Misi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

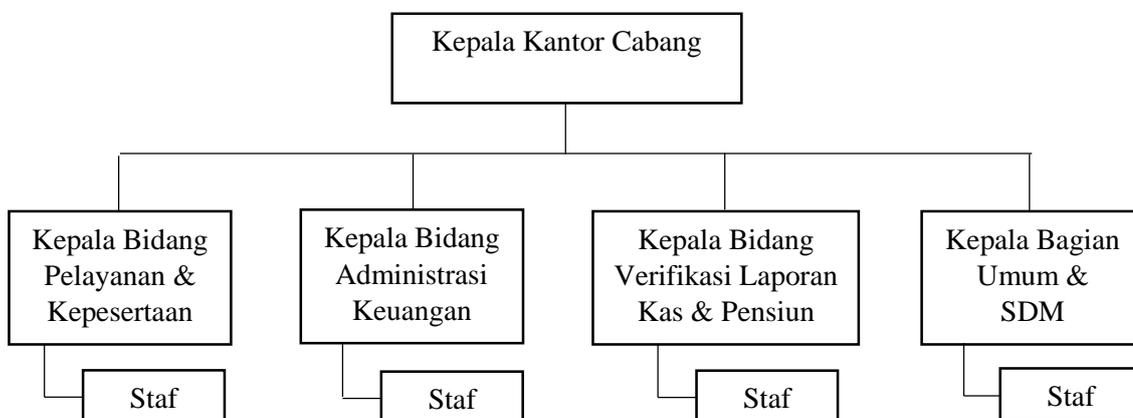
a. Visi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

Menjadi Perusahaan Asuransi Sosial dan Dana Pensiun yang Unggul, Terpercaya dan Berkelanjutan demi mewujudkan kesejahteraan Peserta untuk meningkatkan nilai ekonomi dan sosial Indonesia.

b. Misi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

Memastikan terwujudnya Layanan Terbaik dan Investasi yang Andal serta Kepemimpinan Inovasi Bisnis dan Transformasi Digital dengan didukung oleh Sumber Daya Manusia yang Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif.

4.1.3. Struktur Organisasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

Sumber: PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

Deskripsi Kerja Struktur Organisasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

1. Kepala Cabang

Seorang professional yang bertanggung jawab atas kantor cabang perusahaan, jabatan ini merupakan jabatan eksekutif yang bertanggung jawab atas semua fungsi yang ada di kantor cabang sebagai perwakilan dari kantor pusat.

2. Kepala Bagian Pelayanan & Kepesertaan

Seseorang yang bertugas untuk melakukan pelayanan pembayaran pensiun dan klim, dengan pelayanan sesuai dengan prosedur yang di terapkan, verifikasi dan pelaporan kepada manajemen perusahaan dan menyelenggarakan perhitungan hak peserta sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta menetapkan besaran klaim dan mengesahkan kebenaran pengajuan klim manfaat program Taspen.

3. Kepala Bagian Administrasi Keuangan

Seseorang yang bertugas untuk melakukan tugas verifikasi sebagai langkah fre-audit keuangan kantor cabang, menyiapkan uang dan surat berharga, serta melakukan pembayaran manfaat kepada peserta baik secara tunai, maupun transfer rekening.

4. Kepala Bagian Verifikasi Laporan Kas & Pensiun

Seseorang yang bertugas untuk menyelenggarakan kegiatan perbendaharaan kantor cabang dan melaksanakan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan memverifikasi dan melaporkan kepada manajemen kantor cabang.

5. Kepala Bagian Umum dan SDM

Seseorang yang bertugas mengkoordinasikan kegiatan kesekretariatan, kehumasan, dan keamanan, kearsipan, pendidikan dan latihan serta non kedinasan lainnya, serta mengelola informasi atau publikasi dan melaksanakan dokumentasi terhadap seluruh kegiatan sistem mutu yang telah disepakati.

4.1.4. Profil PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang

Bank Mandiri Taspen Pos sebelumnya bernama PT Bank Sinar Harapan Bali yang dikenal dengan sebutan "Bank Sinar" mengawali kiprahnya sebagai Maskapai Andil Indonesia (MAI) Bank Pasar Sinar Harapan Bali yang didirikan pada tanggal 23 Februari 1970. Tanggal ini kemudian ditetapkan sebagai tanggal kelahiran Bank Sinar. Perubahan status Bank Sinar menjadi Perseroan Terbatas dilakukan berdasarkan Akta No.4 tanggal 3 November 1992, dibuat dihadapan Notaris Ida Bagus Alit Sudiatmika, SH di Denpasar. Akta Pendirian tersebut memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No.C2- 4581 HT.01.01.Th.93 tanggal 12 Juni 1993.

Pada tanggal 10 Maret 1994, perusahaan ini ditetapkan sebagai sebuah Bank Umum. Pada tahun 2005, terbitlah peraturan baru dari Bank Indonesia yang mewajibkan bank umum untuk memiliki modal inti setidaknya Rp. 80 miliar paling lambat pada tanggal 31 Desember 2007. Pada tanggal 3 Mei 2008, Bank Mandiri resmi mengakuisisi 80% saham perusahaan, dan pada tanggal 22 Mei 2013, Bank Mandiri meningkatkan kepemilikan sahamnya di perusahaan ini menjadi 93,23%. Pada tanggal 22 Desember 2014, Taspen dan Pos Indonesia resmi menanamkan modalnya ke perusahaan ini, sehingga struktur kepemilikan saham perusahaan ini menjadi Bank Mandiri (58,25%), Taspen (20,20%), dan Pos Indonesia (20,20%). Pada tanggal 23 Januari nama perusahaan diubah menjadi PT. Bank Mandiri Taspen Pos. Pada tanggal 1 November 2016, Taspen mengakuisisi saham perusahaan ini dipegang oleh Pos Indonesia, sehingga pada tanggal 23 Desember 2017, nama perusahaan diubah menjadi PT Bank Mandiri Taspen.



Gambar 4. 3 Logo PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang

Sumber: <https://www.bankmandiritaspen.co.id/id>

PT Bank Mandiri Taspen telah mempunyai banyak kantor cabang yang tersebar di berbagai kota, salah satunya Kota Palembang. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang berlokasi di Jalan Demang Lebar Daun, Kelurahan Lorok Pakjo, Kecamatan Ilir Barat I, Kota Palembang 30137.

4.1.5. Visi dan Misi PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang

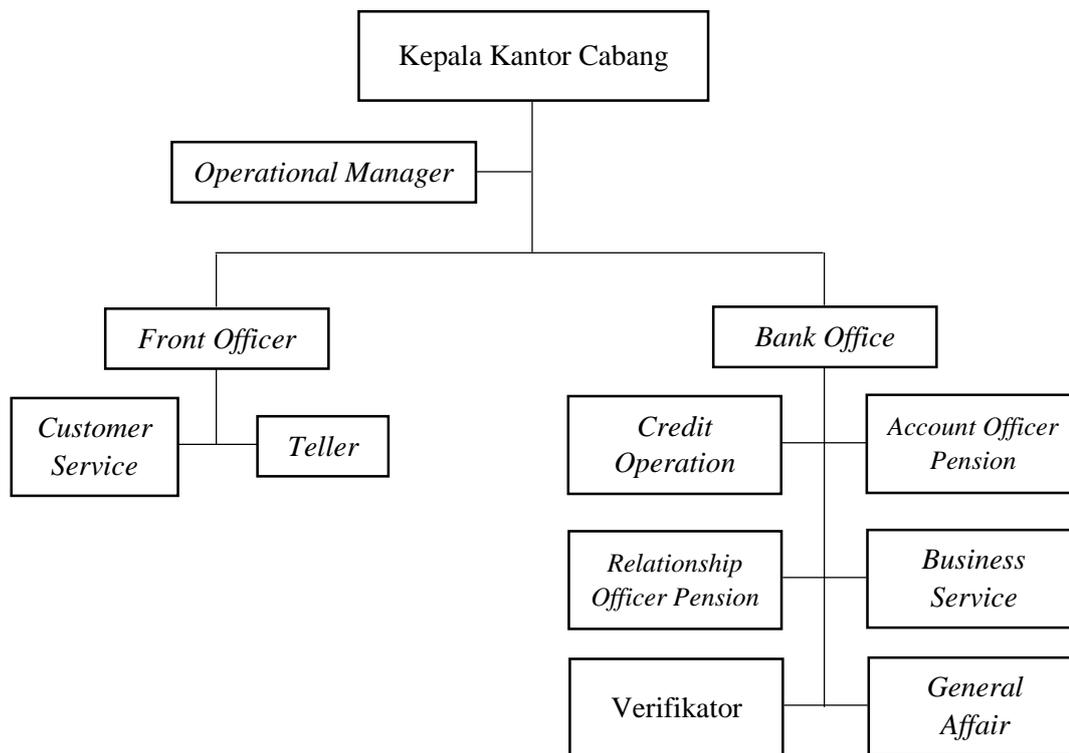
a. Visi PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang

Menjadi Mitra Terbaik dan Terpercaya dalam Memberdayakan dan Mensejahterakan.

b. Misi PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang

- 1) Menciptakan pertumbuhan bisnis dan kesejahteraan melalui produk dan layanan keuangan terbaik.
- 2) Fokus pada kebutuhan UMKM dan pensiunan dengan menyelaraskan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

4.1.6. Struktur Organisasi PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang



Gambar 4. 4 Struktur Organisasi PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang

Sumber: Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang

Deskripsi Kerja Struktur Organisasi PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang

1. Kepala Cabang

Aparat manajemen bank yang bertanggung jawab penuh atas kelancaran operasional bank, target bisnis, *service*, dan kontrol seluruh kantor cabang dan kantor cabang pembantu.

2. *Operational Manager*

Aparat manajemen yang bertanggung jawab atas kelancaran operasional seluruh unit kerja yang berada dibawah wilayah kantor cabang.

3. *Customer Service*

Customer Service bertugas melayani kebutuhan nasabah terkait informasi dan administrasi produk, jasa layanan yang ada di Bank Mandiri Taspen.

4. *Teller*

Teller bertugas melayani kebutuhan nasabah terkait transaksi tunai maupun non tunai terhadap produk dan jasa layanan yang ada di Bank Mandiri Taspen.

5. *Credit Operation*

Credit Operation bertugas memberikan layanan optimal kepada bisnis unit dalam pelaksanaan operasional bidang perkreditan meliputi informasi IDEB, *loan booking*, *credit administration*, *credit reporting*, *collateral valuation*, dan *compliance review* dalam rangka pencairan kredit di wilayah kerjanya.

6. *Account Officer Pension* (AOP)

AOP bertugas melakukan serangkaian kegiatan marketing untuk mendapatkan calon debitur yang potensial bagi bank, serta memberikan 35 penjelasan yang umum kepada calon nasabah tentang persyaratan kredit pensiunan dan mencari informasi tujuan nasabah mendapatkan kredit pensiunan serta informasi lainnya.

7. *Relationship Officer Pension* (ROP)

ROP bertugas sebagai penyelenggara kegiatan perkreditan khususnya kredit pension di wilayah kantor cabang serta melakukan pembinaan, mengelola potensi dan prospek pada nasabah dan menjaga hubungan lingkungan dengan tujuan mengembangkan bisnis dan aset bank sesuai dengan ketentuan Bank Mandiri Taspen.

8. *Business Service*

Business service adalah aparat bank yang bertugas untuk mensosialisasikan kebijakan dan strategi dibidang bisnis dan melakukan penyusunan bisnis plan.

9. Verifikator

Verifikator yaitu bertugas untuk melaksanakan fungsi dual kontrol pada aktivitas operasional, pendanaan dan perkreditan pada kantor cabang dan kantor cabang pembantu untuk memastikan kelengkapan dan kebenaran dokumen atau transaksi dalam rangka pelaksanaan pengendalian sistem intern bank.

10. General Affair

General Affair yaitu aparat bank yang bertanggung jawab terhadap fungsi administrasi dan proses lainnya meliputi kepegawaian, logistik, jaringan kantor, pelaporan, dan lainnya serta memastikan berjalan optimal.

4.2. Deskripsi Informan Penelitian

Subbab ini menerangkan informan-informan yang terlibat dalam penelitian.

Berikut adalah informan penelitian dalam penelitian ini:

Tabel 4. 1 Informan Penelitian

| No. | Nama | Jabatan |
|-----|--------------------|---|
| 1. | Ranggi Suginda | Kepala Bagian Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang |
| 2. | Asep Slamet Riyadi | Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang |
| 3. | Rahmadhona | Staff PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang |
| 4. | Evan Mardiansyah | Nasabah Bank Mandiri Taspen & peserta pensiun |
| 5. | Asmiati | Nasabah Bank Mandiri Taspen & peserta pensiun |

Sumber: Diolah oleh Penulis (2024)

4.3. Hasil Penelitian

Subbab ini akan menjelaskan hasil dari analisis mengenai kolaborasi yang dilakukan oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana PNS. Data yang diolah pada subbab ini merupakan hasil kombinasi data primer dan sekunder yang diperoleh melalui kegiatan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian dikaji berdasarkan pada teori *Collaborative Governance* dari Emerson *et al.* (2012) sebagai fokus penelitian. Menurut Emerson *et al.* (2012), *Collaborative Governance* terdiri dari dinamika kolaborasi, tindakan-tindakan dalam kolaborasi, serta dampak dan adaptasi pada proses kolaborasi. Berikut dijelaskan lebih lanjut mengenai kolaborasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS dikaji dengan teori *Collaborative Governance* dari Emerson *et al.* (2012):

4.3.1. Dinamika Kolaborasi (*Collaborative Dynamics*)

Titik awal dari pelaksanaan kolaborasi dimulai dengan adanya dinamika yang berkaitan dengan peraturan yang akan menjadi acuan dari para pihak yang berkaitan dalam melakukan kolaborasi. Pada dimensi ini, ada 3 aspek yang saling berkaitan satu sama lain, antara lain:

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

Dinamika kolaborasi diawali dengan aspek penggerakan prinsip bersama yang berkaitan dengan pengungkapan, definisi, deliberasi dan determinasi. Pada tahap awal penggerakan prinsip bersama, para pihak yang berkepentingan mengungkapkan tujuan

dan kepentingan masing-masing untuk dapat menyelaraskan pengertian (definisi) dalam sebuah pertemuan bersama (deliberasi).

Berikut temuan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bidang Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang terkait dengan tahap awal penggerakan prinsip bersama dalam proses kolaborasi ini:

“Rapat atau pertemuan terkait dengan pembahasan penyaluran dana pensiun PNS ini selalu dilakukan antara pihak Taspen Palembang dan Bank Mandiri Taspen Palembang. Rapat tersebut biasanya dilakukan minimal 1 bulan 1 kali dan biasanya dilakukan secara offline, tetapi kadang dilakukan secara online juga, tergantung kondisi lapangan. Inti pembahasan dalam rapat tersebut adalah bagaimana mekanisme penyaluran dana pensiun kepada Bank Mandiri Taspen sesuai dengan PKS” (wawancara dilakukan pada 3 April 2024)

Penulis juga mewawancarai Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang untuk mengetahui tahap awal dari aspek penggerakan prinsip bersama dalam proses kolaborasi ini:

“Tentunya ada pertemuan untuk membahas mengenai proses penyaluran dana pensiun ini. Pertemuan dilakukan secara hybrid dengan dihadiri para pejabat dari Taspen maupun Bank Mantap, para manajer dan beberapa staff Taspen maupun Bank Mantap yang terlibat dalam kolaborasi ini. Pertemuan ini dilakukan setiap bulan, tetapi tidak ada jadwal yang pasti. Intinya setiap 1 bulan harus dilakukan 1 kali atau bisa juga lebih.” (wawancara dilakukan pada 3 April 2024)

Selain itu, penulis juga mewawancarai staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang yang terlibat dalam kolaborasi ini untuk mengetahui tahap awal mengenai penggerakan prinsip bersama dalam kolaborasi:

“Pertemuan mengenai penyaluran dana pensiun antara Taspen Palembang dan Bank Mantap Palembang dilakukan secara rutin setiap bulannya, tetapi tidak ada jadwal pasti yang telah ditentukan. Pertemuan sering kali dilakukan secara offline, tetapi kadang-kadang secara online juga melihat keadaan. Yang hadir adalah

perwakilan dari masing-masing instansi, biasanya para pejabat, kepala bidang dan juga para pegawai. Yang dibahas dalam rapat biasanya bagaimana proses penyaluran dana, besaran dana yang akan disalurkan dan hal lainnya.” (wawancara dilakukan pada 5 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat dianalisis bahwa kondisi awal dari kolaborasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS sudah terjalin melalui rapat atau pertemuan yang dilakukan secara rutin minimal 1 kali dalam 1 bulan. Pertemuan tersebut membahas mengenai mekanisme penyaluran dana pensiun PNS dari pihak PT Taspen (Persero) Cabang Palembang ke Bank Mandiri Taspen Palembang untuk kemudian disalurkan kepada peserta pensiun. Pertemuan tersebut dihadiri oleh para pejabat PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan Bank Mandiri Taspen Palembang (termasuk kepala cabang dan kepala bidang) beserta beberapa pegawai dari masing-masing instansi yang berkaitan dengan proses kolaborasi ini.

Hasil dari tahap awal penggerakan prinsip bersama yang terdiri dari pengungkapan tujuan dan kepentingan, penyelarasan pengertian (definisi) dan pelaksanaan rapat atau pertemuan bersama (deliberasi) adalah terciptanya kesepakatan (determinasi). Kesepakatan dalam penggerakan prinsip bersama ini berkaitan dengan kegiatan-kegiatan terstruktur dalam kolaborasi, terutama pembagian kerja.

Penulis melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang terkait pembagian kerja:

“Kesepakatan tentunya telah dicapai antara kedua pihak dalam pertemuan tersebut. Sedangkan untuk pembagian kerja dibentuk sesuai dengan target yang akan dicapai atau program yang akan dijalankan dengan menyesuaikan pada tugas pokok dan fungsi jabatan yang melekat pada setiap peserta rapat.” (wawancara dilakukan pada 3 April 2024)

Penulis juga mewawancarai Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang terkait pembagian kerja dalam kolaborasi ini:

“Hasil rapat dituangkan dalam notulensi yang di dalamnya juga terdapat pembagian kerja dan kesepakatan lainnya. Kelompok kerja dibentuk berdasarkan instansi masing-masing dan peran disesuaikan dengan Tupoksi dari jabatan masing-masing. Untuk pihak Taspen, kami bertugas untuk menerima pengajuan, memverifikasi berkas dan besaran dana para peserta pensiun, dan lain-lain. Untuk pihak Bank Mandiri Taspen, ada staff yang bahkan ditugaskan secara langsung di kantor PT Taspen Palembang untuk menjadi perwakilan.” (wawancara dilakukan pada 3 April 2024)

Selain itu, penulis juga melakukan wawancara kepada staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang mengenai pembagian kerja dalam kolaborasi ini:

“Peran dan kelompok kerja disesuaikan dengan instansi dan Tupoksi dari jabatan masing-masing. Tugas Bank Mantap dalam kolaborasi ini adalah menerima dana pensiun dari PT Taspen untuk kemudian disalurkan kepada para peserta pensiun sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Pihak Bank Mantap juga mengirimkan beberapa staff untuk bertugas di kantor Taspen Palembang sebagai perwakilan kolaborasi dan membantu PT Taspen dalam melakukan pelayanan pensiun, misalnya ada pensiunan yang ingin membuka rekening Bank Mandiri Taspen.” (wawancara dilakukan pada 5 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dianalisis bahwa telah dicapai kesepakatan (determinasi) dari proses kolaborasi ini, terutama kesepakatan mengenai pembagian kerja. Pembagian kerja dalam kolaborasi ini dibentuk berdasarkan tugas pokok dan fungsi dari masing-masing jabatan dan instansi yang berkaitan. Pihak PT Taspen (Persero) Cabang Palembang bertugas untuk mengelola dan melaksanakan pelayanan pensiun, mulai dari pengajuan permintaan pembayaran pensiun, memverifikasi berkas pengajuan, hingga memverifikasi perhitungan dana pensiun peserta yang telah memenuhi syarat. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang bertugas untuk menerima dana pensiun dari PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

untuk kemudian disalurkan kepada para peserta pensiun sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Selain itu, instansi ini juga menugaskan beberapa pegawainya di kantor PT Taspen (Persero) Cabang Palembang untuk membantu pihak Taspen melakukan pelayanan pensiun, misalnya pembukaan rekening Bank Mandiri Taspen.

Determinasi dalam penggerakan prinsip bersama juga berkaitan dengan kesepakatan mengenai nilai-nilai yang diterapkan dalam melaksanakan kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang. Berikut temuan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bidang Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang terkait nilai-nilai dalam kolaborasi ini:

“Nilai yang diusung dalam kolaborasi antara PT Taspen dan Bank Mandiri Taspen baik pada tingkat nasional maupun tingkat cabang adalah dengan mengadopsi dari nilai BUMN, yaitu Amanah, Kolaboratif, Harmoni, Loyal, Adaptif, dan Kompeten.” (wawancara dilakukan pada 3 April 2024)

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang terkait nilai-nilai kolaborasi ini:

“Kedua instansi sepakat bahwa nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam kolaborasi ini adalah nilai Amanah, Kolaboratif, Harmoni, Loyal, Adaptif, dan Kompeten. Selain itu, kami juga harus mengedepankan nilai keterbukaan, komunikasi dan koordinasi yang intens.” (wawancara dilakukan pada 3 April 2024)

Selain itu, penulis juga mewawancarai staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang mengenai nilai-nilai dalam kolaborasi ini:

“Nilai yang disepakati dalam rapat tersebut adalah bahwa penyaluran dana dari kedua instansi, serta pelayanan dan pembayaran dana pensiun PNS kepada para peserta harus berlandaskan kepada nilai Amanah, Kolaboratif, Harmoni, Loyal, Adaptif, dan Kompeten atau disingkat AKHLAK sesuai dengan nilai BUMN.” (wawancara dilakukan pada 5 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat dianalisis bahwa nilai-nilai yang diterapkan dalam kolaborasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS mengadopsi dari nilai-nilai utama (*core values*) BUMN, yaitu Amanah, Kolaboratif, Harmoni, Loyal, Adaptif, dan Kompeten atau nilai AKHLAK.



Gambar 4. 5 Nilai AKHLAK BUMN

Sumber: <https://www.bumn.go.id/profil/erabarukami/nilai-organisasi>

Nilai-nilai AKHLAK tersebut tercantum dalam SE-7/MBU/07/2020 Tentang Nilai-nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara dalam rangka mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi. Nilai ini harus diterapkan oleh seluruh SDM BUMN, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Manajemen/Pegawai, dan karyawan/pekerja di lingkungan BUMN, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi. Oleh karena itu, PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang sebagai BUMN juga menerapkan nilai-nilai tersebut dalam budaya kerja, salah satunya dalam melakukan kolaborasi penyaluran dana pensiun

PNS ini. Selain itu, kolaborasi ini juga dilakukan dengan menjunjung tinggi nilai lainnya, yaitu keterbukaan, komunikasi yang efektif dan koordinasi yang intens.

Kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS melalui aspek penggerakan bersama sudah berjalan secara maksimal. Pada aspek ini, kedua instansi tersebut melaksanakan rapat mekanisme penyaluran dana pensiun PNS yang dilakukan secara rutin dan sudah adanya pembentukan nilai kolaborasi berupa nilai AKHLAK.

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

Aspek kedua dalam dinamika kolaborasi adalah motivasi bersama. Aspek ini terdiri dari kepercayaan bersama, pemahaman bersama, legitimasi internal dan komitmen yang mendorong terlaksananya proses kolaborasi. Yang pertama, kepercayaan bersama berkaitan dengan adanya kepercayaan yang ditumbuhkan pada masing-masing pihak yang berkepentingan dalam kolaborasi sudah tumbuh dalam pelaksanaan kolaborasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bidang Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang:

“Semua pihak tentunya dapat dipercaya untuk menjalankan kolaborasi ini. Rasa kepercayaan ini tentunya sangat penting untuk dimiliki mengingat kita akan bekerja secara bersama-sama dalam mencapai tujuan tertentu, jadi rasa percaya harus ditumbuhkan dalam diri satu sama lainnya.” (wawancara pada 3 April 2024)

Pemahaman bersama juga berkaitan dengan pemahaman yang dimiliki oleh para pihak yang berkepentingan dalam kolaborasi terkait dengan pelaksanaan tugas dan

fungsinya masing-masing. Berikut hasil wawancara penulis kepada Kepala Bidang Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang mengenai pemahaman bersama:

“Setiap pihak yang terlibat tentunya telah terlebih dahulu melakukan assessment dan mendapatkan briefing atas apa yang akan dilakukan sehingga kapabilitas setiap orang dapat dipertanggungjawabkan.” (wawancara pada 3 April 2024)

Berikut adalah hasil wawancara yang juga penulis lakukan kepada Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang:

“Ya, setiap pihak yang berkaitan dengan proses kolaborasi ini pastinya memahami atas tugas dan fungsinya masing-masing. Sebelum terjun ke lapangan atau dalam artian melaksanakan kolaborasi ini, setiap pihak akan diberikan arahan atas apa yang harus dikerjakan.” (wawancara pada 3 April 2024)

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang mengenai pemahaman bersama atas tugas dan fungsi tiap pihak yang berkepentingan. Berikut adalah hasil wawancara tersebut:

“Tentunya setiap pihak dapat dan harus memahami tugas, peran dan fungsinya dalam kolaborasi ini. Masing-masing pihak akan diikutkan dalam sosialisasi terlebih dahulu mengenai apa tugas pokok dan fungsi yang harus dijalankan sehingga dapat bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing.” (wawancara pada 5 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat dianalisis bahwa pemahaman bersama yang terjadi dalam kolaborasi ini sudah dapat dicapai oleh setiap pihak. Pemahaman didapatkan oleh setiap pihak yang berkepentingan melalui proses assessment, sosialisasi dan arahan atau *briefing* mengenai tugas dan fungsinya.

Selanjutnya adalah legitimasi internal yang berhubungan dengan rasa ketergantungan yang terjadi antar para pihak yang berkepentingan dalam kolaborasi.

Berikut adalah hasil wawancara penulis mengenai legitimasi internal kepada Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang:

“Kedua pihak tentu saja memiliki rasa ketergantungan bersama karena Taspen dan Bank Mandiri Taspen bekerja secara bersama-sama. Kami terus melakukan komunikasi dan koordinasi antar pihak sehingga dapat mewujudkan target kolaborasi yang efektif.” (wawancara pada 3 April 2024)

Hasil wawancara menyatakan bahwa ketergantungan kedua pihak dicerminkan melalui adanya komunikasi dan koordinasi. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang:

“Antara PT Taspen dan Bank Mantap pastinya adanya rasa ketergantungan satu sama lain. Apalagi kedua instansi ini merupakan perusahaan asosiasi sehingga tidak dapat terlepas antara satu sama lainnya dan harus saling berkoordinasi dan terus menjalin komunikasi intens dalam melakukan kolaborasi penyaluran dana pensiun ini.” (wawancara pada 5 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat dianalisis bahwa kolaborasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS sudah memiliki aspek legitimasi internal yang ditunjukkan melalui terjalinnya komunikasi dan koordinasi antar pihak.

Aspek terakhir dalam motivasi bersama adalah komitmen. Penulis melakukan wawancara kepada Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang untuk mengetahui mengenai komitmen yang ada dalam kolaborasi ini. Berikut adalah hasil wawancaranya:

“Semua pihak telah berkomitmen dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Komitmen tersebut dituangkan dalam Key Performance Indikator setiap pihak.” (wawancara pada 3 April 2024)

Pernyataan dari informan tersebut menunjukkan bahwa komitmen yang dilakukan dalam kolaborasi ini ditunjukkan dari adanya *Key Performance Indicator (KPI)* yang harus dicapai bersama. Penulis juga melakukan wawancara kepada Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang mengenai komitmen dalam motivasi bersama. Berikut adalah hasil wawancaranya:

“Ya, semua pihak yang berkaitan dengan proses kolaborasi penyaluran dana pensiun sudah memiliki komitmen yang kuat. Komitmen ini dituangkan dalam Pakta Integritas yang sudah ditandatangani di dalam Perjanjian Kerja Sama antara kedua instansi ini bahwa setiap instansi berkomitmen untuk bersinergi dan menjunjung tinggi integritas dalam proses kolaborasi dan operasional pelayanan pensiun ini. Selain itu, komitmen juga dituangkan dalam Key Performance Indikator (KPI) bersama.”
(wawancara pada 3 April 2024)

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang setelah penulis melakukan wawancara dengan mengajukan pertanyaan yang sama mengenai komitmen. Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang:

“Komitmen sudah dilakukan dengan baik antara kedua instansi. Komitmen ini tertuang dalam Key Performance Indikator (KPI) bersama. KPI Taspen adalah KPI Bank Mantap juga, jadi kami harus bersama-sama mencapai hal in. Komitmen juga berupa adanya Perjanjian Kerja Sama yang di dalamnya terdapat penandatanganan Pakta Integritas dari kedua instansi.”
(wawancara pada 5 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dianalisis bahwa komitmen sudah terjalin antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam berkolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS. Komitmen ini ditunjukkan oleh dua hal, yaitu:

- a. *Key Performance Indicator (KPI)*, yang di dalamnya berisi indikator-indikator yang menjadi target kolaborasi, strategi kerja dan nilai-nilai yang harus diterapkan dalam kolaborasi (nilai AKHLAK) secara bersama-sama.
- b. Penandatanganan Pakta Integritas dalam Perjanjian Kerja Sama oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang.

Kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS pada aspek motivasi bersama sudah berjalan secara maksimal. Pada aspek ini, para aktor yang berkepentingan sudah menunjukkan bahwa mereka memiliki rasa kepercayaan kepada aktor lainnya, memahami tugas dan fungsinya, serta adanya legitimasi internal dan komitmen dalam melaksanakan kolaborasi ini.

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 prosedur dan kesepakatan institusi, kepemimpinan, pengetahuan, serta sumber daya yang mendorong pelaksanaan kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS.

Pelaksanaan kolaborasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS didasari oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1969 Tentang Pensiun Pegawai Dan Pensiun Janda/Duda Pegawai. Pelaksanaan kolaborasi antara Taspen dan Bank Mandiri Taspen tertuang dalam Perjanjian Kerjasama (PKS) Antara

PT Taspen dan Bank Mandiri Taspen, Perjanjian kerja sama Antara PT TASPEN (Persero) dengan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk tertuang dalam Nomor DIR.PKS.093/2014 dan Nomor JAN-18/DIR/2014. Regulasi ini disusun dengan berpedoman pada Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-14/PB/2022. Berdasarkan PKS tersebut, dijelaskan bahwa PT Taspen (Persero) Cabang Palembang bertugas untuk melakukan pelayanan pensiun mulai dari tahap penerimaan data pengajuan pensiun, melakukan verifikasi permintaan pembayaran pensiun hingga menetapkan besaran jumlah dana pensiun apabila sudah terverifikasi. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang bertugas untuk melayani pembayaran dana pensiun, baik secara tunai maupun non-tunai. Adanya PKS ini bertujuan untuk memastikan bahwa kedua instansi yang bekerjasama telah berkomitmen yang ditunjukkan oleh dokumen tertulis sesuai dengan tujuan bersama berupa meningkatkan pelayanan dan memberikan kemudahan serta kenyamanan kepada para pensiunan.

Pelaksanaan PKS dalam kolaborasi ini telah terlaksana dengan baik. Hal ini disampaikan oleh Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dalam kegiatan wawancara yang penulis lakukan:

“Kolaborasi ini didasari oleh dasar pembayaran pensiun UU No. 11 Tahun 1969, Perdirjen Perbendaharaan No. 14 Tahun 2022 dan juga ada PKS antara PT Taspen dan Bank Mantap. Kolaborasi ini harus berjalan sepaham dengan apa yang tertuang dalam PKS dan pelaksanaan perjanjian ini sejauh ini sudah terlaksana dengan baik.” (wawancara pada 3 April 2024)

Kepemimpinan dalam kapasitas untuk melakukan tindakan bersama berkaitan dengan peran para pemimpin baik dari PT Taspen (Persero) Cabang Palembang maupun Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam mendorong

pelaksanaan kolaborasi. Berikut adalah hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Kepala Bidang Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang mengenai peran pemimpin PT Taspen Palembang dalam kolaborasi ini:

“Peran pemimpin Taspen Palembang sudah sangat baik dalam mengakomodasi segala hal terkait proses kolaborasi ini. Kadang dilakukan pihak Kepala Cabang yang memberi arahan kepada Kepala Bidang, kemudian Kepala Bidang menyampaikan arahan kepada para staff. Kadang juga pemimpin Taspen Palembang memberikan arahan secara langsung kepada para Kepala Bidang dan staff dalam rapat.” (wawancara pada 3 April 2024)

Penulis juga melakukan wawancara kepada Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang mengenai peran pemimpin PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dalam kolaborasi ini:

“Pemimpin PT Taspen Cabang Palembang sudah berperan baik dalam memfasilitasi kebutuhan terkait kolaborasi ini. Para pemimpin telah menunjukkan perannya untuk menggerakkan seluruh insan karyawan dengan mengarahkan agar bekerja sesuai tugas masing-masing.” (wawancara pada 3 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara terhadap dua informan tersebut, dapat dianalisis bahwa para pemimpin di PT Taspen (Persero) Cabang Palembang memiliki peran yang sangat baik dalam mendukung pemenuhan kebutuhan terkait kolaborasi ini. Para pemimpin tersebut telah menjalankan fungsinya sebagai seorang penggerak maupun pengarah bagi bawahannya untuk melakukan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsi.

Selanjutnya penulis melakukan wawancara kepada staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang untuk mengetahui bagaimana peran pemimpin Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang:

“Peran pemimpin Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang sudah baik dalam pelaksanaan kolaborasi ini. Pimpinan Bank Mandiri Taspen selalu memberikan arahan yang jelas dan dukungan kepada setiap pejabat lainnya atau pun kepada para

pegawai dalam melaksanakan kolaborasi ini.” (wawancara pada 5 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dianalisis bahwa pemimpin Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang juga sudah melakukan perannya dalam mengarahkan dan mendukung bawahannya. Oleh karena itu, dapat dianalisis bahwa aspek kepemimpinan dalam pelaksanaan kolaborasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS sudah berjalan dengan baik. Para pemimpin dari kedua instansi tersebut sudah menjalankan perannya sebagai penggerak, pengarah dan pendukung bagi para bawahannya yang terlibat dalam proses kolaborasi ini.

Kapasitas dalam melakukan tindakan bersama selanjutnya adalah pengetahuan yang ikut berpengaruh dalam keberhasilan kolaborasi. Pengetahuan ini juga berkaitan dengan tingkat kompetensi yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang diselesaikan oleh SDM yang bersangkutan. Penulis melakukan wawancara kepada Kepala Bidang Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang mengetahui pengetahuan para SDM dari PT Taspen Palembang dalam kolaborasi ini:

“Kualitas pengetahuan dari para SDM yang berkaitan dengan kolaborasi ini sudah sesuai kebutuhan. Hal ini didukung oleh tingkat pendidikan para pegawai tersebut yang rata-rata lulusan SMA/ sederajat ke atas sehingga tingkat kompetensinya cukup tinggi. Namun, untuk keterampilan dalam bidang teknologi masih sangat terbatas mengingat pesatnya perkembangan teknologi di zaman ini. Ada beberapa ranah teknologi yang belum dikuasai secara keseluruhan oleh beberapa staff.” (wawancara pada 3 April 2024)

Pernyataan tersebut didukung oleh tabel di bawah ini mengenai jumlah pegawai PT Taspen (Persero) Cabang Palembang berdasarkan tingkat pendidikan:

Tabel 4. 2 Jumlah Pegawai PT Taspen (Persero) Cabang Palembang berdasarkan Tingkat Pendidikan

| No. | Tingkat Pendidikan | L | P | Jumlah |
|-----|--------------------|---|---|--------|
| 1 | S2/Magister | 1 | - | 1 |
| 2 | S1/Sarjana | 6 | 9 | 15 |
| 3 | D3/Diploma | - | 3 | 3 |
| 4 | SMA/ sederajat | 1 | - | 1 |

Sumber: PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

Berdasarkan hasil wawancara dan keterangan tabel tersebut, dapat dianalisis bahwa pengetahuan dari SDM PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dari segi kompetensi dasar sudah baik. Hal ini dikarenakan rata-rata para pegawai tersebut merupakan lulusan SMA/ sederajat ke atas. Namun, dari segi keterampilan dalam bidang teknologi, para SDM PT Taspen Cabang Palembang masih memiliki keterbatasan di beberapa ranah teknologi.

Penulis juga melakukan wawancara kepada staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang untuk mengetahui pengetahuan dari para SDM Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang yang berkaitan dengan kolaborasi ini:

“Dari segi kompetensi, para pejabat dan pegawai Bank Mantap, terutama yang terlibat dalam kolaborasi ini sudah sangat berkompeten. Rata-rata tingkat pendidikan terendah dari para pegawai tersebut adalah SMA/ sederajat, jadi dapat mendukung tingkat kompetensi. Jika dilihat dari segi teknologi, ini masih mengalami kendala karena tidak semua pegawai ahli dalam bidang IT. Walaupun sering kali sudah ada pelatihan dan sosialisasi, kadang kala masih mengalami kesulitan.” (wawancara pada 5 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dianalisis bahwa kapasitas dalam melakukan tindakan bersama dari segi pengetahuan baik dari PT Taspen (Persero)

Cabang Palembang maupun PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang sudah baik dari segi kompetensi dasar. Namun, masih mengalami kendala dalam keterampilan di bidang teknologi. Hal ini dikarenakan pesatnya perkembangan teknologi di zaman globalisasi ini dan kemampuan pegawai di bidang *Information and Technology* (IT) yang masih sangat minim.

Pelaksanaan kolaborasi juga dipengaruhi oleh sumber daya yang mendukung untuk melakukan tindakan bersama. Penulis melakukan wawancara kepada Kepala Bidang Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang untuk mengetahui kondisi sumber daya yang digunakan untuk mendukung kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS ini. Berikut adalah hasil wawancara tersebut:

“Untuk sumber daya saya rasa sudah cukup. Dari segi anggaran, sudah ada dana khusus yang dikeluarkan oleh PT Taspen Palembang dan Bank Mantap Palembang untuk pelaksanaan kolaborasi ini, dimana anggaran tersebut berasal dari hasil pengembangan bisnis kedua belah pihak. Kemudian untuk informasi disampaikan secara real-time dengan memanfaatkan dashboard yang sudah dibangun. Namun, kendalanya itu hanya di jumlah SDM yang masih belum memadai untuk mencapai hasil optimal.”
(wawancara pada 3 April 2024)

Pernyataan mengenai sumber daya yang mendukung kolaborasi ini juga disampaikan oleh Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang melalui kegiatan wawancara yang penulis ajukan. Berikut adalah hasil wawancara tersebut:

“Anggaran dalam kolaborasi ini berasal dari kedua instansi, baik PT Taspen maupun Bank Mandiri Taspen dan untuk sejauh ini anggarannya sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan selama menjalankan kolaborasi ini. Untuk penyampaian informasi disampaikan melalui banyak media, salah satunya kami memiliki grup koordinasi di Whatsapp. Jadi semua informasi terbaru yang kami dapat langsung di-share di grup tersebut. Untuk dari segi SDM, sejauh ini masih kurang jumlahnya. Apalagi kadang ada pegawai yang berhalangan, baik sakit, cuti atau dinas luar kota.

Nah itu yang membuat kami agak sedikit kesusahan.” (wawancara pada 3 April 2024)

Penulis juga melakukan wawancara kepada staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang mengenai sumber daya dalam kolaborasi ini:

“Kalau membahas mengenai sumber daya sepertinya hanya terkendala di jumlah SDM yang masih sangat terbatas. Dari pihak Bank Mantap Palembang yang secara langsung bertugas di kantor Taspen Palembang ini hanya berjumlah 2 orang saja. Jadi kadang kami sering kewalahan melayani peserta, terutama jika kondisi sedang ramai. Namun, selain hal itu sudah baik. Anggaran khusus kolaborasi ini sudah dapat mendorong terlaksananya kolaborasi ini, seperti untuk mengadakan pertemuan dan pembelian barang-barang. Untuk penyampaian informasi sudah dilakukan secara up to date melalui banyak platform, salah satunya grup Whatsapp dan Instagram resmi.” (wawancara pada 5 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dianalisis bahwa sudah ada sumber daya yang dimiliki oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang maupun PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang untuk mendukung kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS ini. Pelaksanaan sumber daya tersebut sudah didukung oleh anggaran yang secara khusus dikeluarkan oleh kedua instansi ini yang berasal dari hasil pengembangan bisnis kedua belah pihak. Anggaran ini sudah mencukupi kebutuhan, misalnya untuk mengadakan pertemuan antar kedua instansi maupun untuk pengadaan barang dan jasa. Selain itu, dari segi penyampaian informasi (*information sharing*) sudah dilakukan dengan baik. Penyampaian informasi ini dilakukan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yaitu informasi disampaikan melalui *platform* media sosial seperti Instagram dan Whatsapp. Pemanfaatan *platform* ini membuat informasi yang disampaikan diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan secara *real-time* sehingga dapat terus *update* terhadap informasi terbaru.

Kendala mengenai sumber daya dalam kolaborasi penyaluran dana pensiun antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang ada pada jumlah sumber daya manusia (SDM). Seperti yang telah disampaikan oleh ketiga informan wawancara tersebut, bahwa jumlah SDM yang terlibat dalam kolaborasi ini masih belum memadai. Hal ini didukung dengan data yang penulis peroleh dari PT Taspen (Persero) Cabang Palembang mengenai jumlah pegawai instansi yang bersangkutan pada setiap bidangnya. Berikut adalah data jumlah pegawai PT Taspen (Persero) Cabang Palembang berdasarkan bidang:

Tabel 4. 3 Jumlah Pegawai PT Taspen (Persero) Cabang Palembang berdasarkan Bidang

| No. | Nama Bidang | L | P | Jumlah |
|--------------|--------------------------------|---|----|--------|
| 1. | <i>Branch Manager</i> | - | 1 | 1 |
| 2. | Bidang Layanan dan Kepesertaan | 4 | 6 | 10 |
| 3. | Bidang Keuangan | 2 | 4 | 6 |
| 4. | Bidang Umum dan SDM | 2 | 1 | 3 |
| Total | | 8 | 12 | 20 |

Sumber: PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

Berdasarkan data tersebut, dapat dianalisis bahwa jumlah SDM yang ada di PT Taspen (Persero) Cabang Palembang sangat terbatas. Selain itu, keterbatasan jumlah SDM dalam kolaborasi ini juga ada pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang. Berikut adalah data jumlah pegawai PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang berdasarkan bidangnya:

Tabel 4. 4 Jumlah Pegawai PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang berdasarkan Bidang

| No. | Nama Bidang | Jumlah |
|--------------|-------------------------------------|---------------|
| 1. | Kepala Kantor Cabang | 1 |
| 2. | <i>Operational Manager</i> | 1 |
| 3. | <i>Customer Service</i> | 5 |
| 4. | <i>Teller</i> | 5 |
| 5. | <i>Credit Operation</i> | 3 |
| 6. | <i>Account Officer Pension</i> | 5 |
| 7. | <i>Relationship Officer Pension</i> | 7 |
| 8. | <i>Business Service</i> | 3 |
| 9. | Verifikator | 5 |
| 10. | <i>General Affair</i> | 2 |
| Total | | 37 |

Sumber: Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang

Selain itu, jumlah SDM Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang yang terlibat secara langsung di kantor PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dalam kolaborasi ini hanya berjumlah 2 orang. Keterbatasan jumlah SDM yang dimiliki oleh kedua instansi, baik PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang ini tentunya akan menjadi penghambat dalam mencapai hasil kolaborasi yang optimal.

Aspek kapasitas untuk melakukan tindakan bersama pada kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS belum berjalan secara maksimal. Pada aspek ini, masih ditemui permasalahan berupa pengetahuan pegawai yang masih rendah pada bidang teknologi dan jumlah sumber daya manusia (SDM) yang belum memadai sehingga pelaksanaan kolaborasi belum berjalan secara maksimal.

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

Dimensi kedua dalam proses *Collaborative Governance* adalah tindakan-tindakan dalam kolaborasi. Pada dimensi ini, PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang melakukan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS. Ada 2 aspek dalam dimensi ini, antara lain:

a. Tindakan Memfasilitasi

Tindakan-tindakan dalam kolaborasi setelah dilakukannya kolaborasi adalah mengatur fasilitas untuk menunjang terlaksananya kolaborasi dengan baik. Pada aspek ini, PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang mengatur fasilitas berupa sarana dan prasarana dalam mendukung pelaksanaan kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS.

Penulis melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang untuk mengetahui tindakan-tindakan yang dilakukan terkait dengan fasilitas dalam kolaborasi ini:

“Ada banyak fasilitas yang sudah disediakan untuk menjalankan kolaborasi ini. Ada data, teknologi baik berupa sistem maupun perangkat atau aplikasi, sumber daya manusia dan aset inventaris. Untuk fasilitas pelayanan, kami memiliki ruang pelayanan khusus Bank Mandiri Taspen di sebelah kiri ruang pelayanan, ruang tunggu, tempat parkir dan banyak fasilitas lain untuk membuat para pensiunan nyaman ketika melakukan pelayanan pensiunan disini. Kalau dari segi teknologi, kami memiliki aplikasi otentikasi pensiun yang dapat digunakan melalui ponsel pensiunan atau anggota keluarganya” (wawancara pada 3 April 2024)

Penulis juga melakukan wawancara kepada Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang mengenai tindakan-tindakan memfasilitasi dalam kolaborasi ini:

“Kalau untuk fasilitas secara fisik, kami memiliki loket khusus Bank Mandiri Taspen di kantor Taspen Palembang ini. Loket ini kami sediakan untuk memudahkan pelayanan para pensiunan sekaligus nasabah Bank Mantap atau pun yang baru tertarik untuk menjadi nasabah Bank Mantap. Jika mitra bayar para pensiunan tersebut adalah Bank Mantap, maka akan langsung kami arahkan ke loket khusus Bank Mantap di sebelah kanan. Apabila ada antrian, maka para pensiunan dapat menunggu di ruang tunggu yang telah kami sediakan. Jika fasilitas non-fisik, kami support teknologi berupa aplikasi dari masing-masing instansi, misalnya dari pihak Taspen ada aplikasi Taspen Otentikasi dan Bank Mantap ada mobile bankingnya.” (wawancara pada 3 April 2024)

Penulis juga melakukan wawancara kepada staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang mengenai tindakan-tindakan memfasilitasi ini:

“Salah satu fasilitas utama yang disediakan pada kolaborasi ini adalah adanya booth khusus Bank Mantap di kantor Taspen Palembang dan ada 2 staff yang mewakili Bank Mantap untuk melakukan pelayanan kepada para pensiunan yang merupakan nasabah Bank Mantap. Selain itu, para pensiunan yang tertarik untuk membuka rekening Bank Mantap juga bisa melakukan pelayanan disini. Ketika pertama kali mengajukan permintaan pensiun dan memilih Bank Mantap sebagai mitra bayarnya, maka selanjutnya akan diarahkan ke booth Bank Mantap untuk pembukaan rekening. Jadi mereka tidak perlu repot-repot datang ke kantor Bank Mantap, cukup dilakukan dalam satu waktu. Setelah itu, kami akan menjelaskan bahwa setelah mereka selesai klaim pensiun di aplikasi Taspen Otentikasi, maka dana pensiun bisa langsung ditarik di ATM terdekat atau aplikasi m-banking bernama Movin.” (wawancara pada 5 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara kepada ketiga informan tersebut, maka dapat dianalisis bahwa tindakan-tindakan dalam kolaborasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS sudah terlaksana. Fasilitas yang bersifat fisik yang disediakan oleh kedua instansi dalam melakukan kolaborasi ini adalah dengan menyediakan loket pelayanan khusus Bank Mandiri Taspen Palembang di ruang pelayanan utama kantor PT Taspen (Persero) Cabang Palembang. Pihak Bank Mandiri

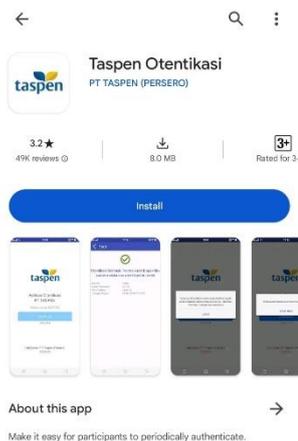
Taspen Palembang juga menempatkan 2 orang staff sebagai perwakilan untuk melakukan pelayanan pensiun kepada para peserta pensiunan yang merupakan nasabah atau calon nasabah Bank Mandiri Taspen Palembang. Selain itu, disediakan juga fasilitas lainnya kepada para pensiunan berupa perangkat teknologi, ruang tunggu, tempat parkir, musholla, kantin dan lain-lain.



Gambar 4. 6 Loker Pelayanan Khusus Bank Mandiri Taspen Palembang di Kantor PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

Sumber: PT Taspen (Persero) Cabang Palembang

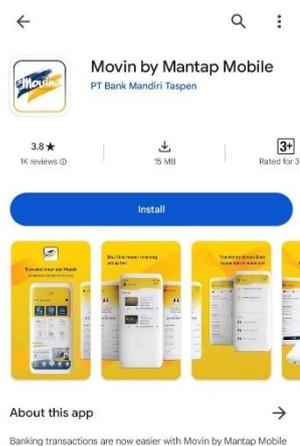
Fasilitas yang bersifat non-fisik yang disediakan oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam melakukan kolaborasi ini berupa data, aset inventaris dan aplikasi teknologi yang disediakan masing-masing instansi. Aplikasi yang dimiliki oleh PT Taspen (Persero) adalah Taspen Otentikasi yang berfungsi untuk melakukan klaim pensiun. Pensiunan dapat melakukan perekaman data sebelum melakukan klaim pensiun pada aplikasi ini yang dapat diunduh di ponsel para pensiunan atau anggota keluarga yang mewakili.



Gambar 4. 7 Aplikasi Taspen Otentikasi

Sumber: Google Play Store

Aplikasi yang disediakan oleh Bank Mandiri Taspen Palembang bagi para pensiunan yang merupakan nasabahnya adalah aplikasi Movin by Mantap Mobile. Melalui aplikasi ini, para pensiunan dapat melakukan transaksi dan aktivitas keuangan lainnya melalui ponsel tanpa harus ke kantor cabang. Para pensiunan dapat melakukan absen pensiun dan mengecek lokasi kantor cabang serta ATM pada aplikasi ini.



Gambar 4. 8 Aplikasi Movin by Mantap Mobile

Sumber: Google Play Store

Kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS pada aspek

tindakan memfasilitasi sudah berjalan secara maksimal. Pada aspek ini, kedua instansi sudah menyediakan fasilitas berupa sarana dan prasarana, baik fisik maupun non-fisik yang dapat digunakan oleh para pegawai maupun para pensiunan.

b. Tindakan Memajukan Proses Kolaborasi

Tindakan memajukan proses kolaborasi merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam memajukan kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS melalui aktivitas-aktivitas terstruktur.

Berikut temuan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bidang Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang terkait dengan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk memajukan proses kolaborasi ini:

“Kalau dari pihak PT Taspen Palembang, ada beberapa tindakan yang dilakukan untuk memajukan proses kolaborasi ini. PT Taspen sebagai induk perusahaan atau pemegang saham menyiapkan modal yang menunjang bisnis Bank Mandiri Taspen dan melakukan pengawasan bahwa setiap kegiatan dalam kolaborasi penyaluran dana pensiun ini sudah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berkaitan dengan penyaluran pembayaran pensiun. Selain itu, pihak Taspen Palembang juga selalu melakukan morning briefing, rapat evaluasi secara berkala dan memastikan bahwa setiap insan di instansi ini bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing agar tujuan dari kolaborasi ini dapat dicapai. (wawancara pada 3 April 2024)

Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang pada wawancara yang dilakukan oleh penulis:

“PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dalam memajukan kolaborasi ini selalu memberikan briefing kepada para pegawai PT Taspen sendiri maupun para pegawai Bank Mantap yang ada disini atas segala informasi yang kami terima. Kemudian kami selalu

mengawasi dan mengingatkan bahwa setiap pihak yang terlibat dalam kolaborasi ini harus sesuai dengan tupoksi masing-masing yang sudah diatur. Kami juga menyediakan segala sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam menjalankan kolaborasi ini.” (wawancara pada 3 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dianalisis bahwa PT Taspen (Persero) Cabang Palembang telah melakukan tindakan-tindakan memajukan kolaborasi berupa menyediakan sumber daya (berupa modal serta sarana dan prasarana), melakukan pengawasan terhadap kinerja Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang maupun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang sendiri, memberikan arahan kepada para pegawai yang terlibat dan menjalin komunikasi dengan Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang.

Penulis juga melakukan wawancara kepada staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang untuk mengetahui tindakan-tindakan memajukan proses kolaborasi yang dilakukan oleh Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang:

“Kegiatan-kegiatan yang dilakukan Bank Mantap Palembang untuk memajukan proses kolaborasi ini adalah dengan mengedepankan komunikasi dahulu yang paling penting. Komunikasi ini dilakukan dengan pihak PT Taspen Palembang mengenai penyaluran dana pensiun PNS dan program-program pensiun lainnya terutama melalui rapat koordinasi. Selain itu, komunikasi juga kami jalin dengan para pegawai yang terlibat dalam kolaborasi ini dengan cara memberikan arahan baik secara langsung maupun melalui media komunikasi seperti ponsel. Kami juga sering mengadakan pelatihan-pelatihan untuk pengembangan SDM sehingga kolaborasi dapat dicapai secara optimal.” (wawancara pada 5 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dianalisis bahwa Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang telah melakukan tindakan-tindakan untuk memajukan proses kolaborasi. Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh instansi ini adalah menjalin komunikasi dengan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang, salah

satunya melalui rapat koordinasi yang dilakukan secara berkala. Selain itu, instansi ini juga menjalin komunikasi dengan para pegawai yang terlibat dalam kolaborasi, serta selalu memberikan arahan dan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi SDM Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang.

Kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS pada aspek tindakan untuk memajukan tindakan bersama sudah berjalan secara maksimal. Pada aspek ini, sudah ada kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan dalam rangka memajukan kolaborasi, antara lain kegiatan rapat koordinasi bersama, menjalin komunikasi yang intens dengan para pegawai maupun *stakeholder*, melakukan pengarahan kepada para pegawai di instansi tersebut secara rutin, serta menyelenggarakan pelatihan yang diikuti oleh para pegawai yang berkaitan.

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

a. Dampak yang timbul dari hasil tindakan-tindakan dalam kolaborasi

Kolaborasi yang telah dilaksanakan akan memberikan hasil akhir, baik terhadap para pihak yang berkepentingan maupun masyarakat. Hasil tersebut disebut dengan dampak yang dapat bersifat positif maupun negatif.

Berikut temuan wawancara kepada Kepala Bidang Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang terkait dampak yang dihasilkan dari proses kolaborasi yang dilakukan oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang ini:

“Dampak kolaborasi ini adalah peningkatan kinerja antara PT Taspen dan Bank Mantap secara laporan dan pelayanan kepada

penerima pensiun. Selain itu, kolaborasi ini memberikan banyak keuntungan bagi para pensiunan melalui program-program yang kami sediakan, misalnya di bidang kesehatan maupun di bidang wirausaha.” (wawancara pada 3 April 2024)

Penulis juga melakukan wawancara kepada Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang untuk mengetahui dampak yang dihasilkan dari kolaborasi ini:

“Hasilnya sejauh ini sudah baik. Misalnya pensiunan sudah terlayani dengan baik melalui pelayanan pensiun dan pertanggungjawaban pembayaran pensiun akura. Kendala-kendala tentunya sering ditemukan terutama mengenai ketepatan pembayaran dana pensiun yang kadang menjadi tantangan tersendiri. Namun, sejauh ini kami selalu bisa mencari jalan keluar bersama.” (wawancara pada 3 April 2024)

Penulis juga melakukan wawancara kepada staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang mengenai dampak kolaborasi ini:

“Sejauh ini sudah baik walaupun kadang masih menghadapi kendala tertentu. Kalau berbicara dampak secara keseluruhan, kolaborasi ini sudah memberikan hasil yang signifikan, dimana laporan keuangan dapat dipertanggungjawabkan dan juga berdampak pada peningkatan pelayanan pensiun yang tidak hanya pelayanan secara face to face saja, tetapi melalui aplikasi yang ada maupun platform media sosial lainnya. Walaupun kadang kami menerima keluhan dari para pensiunan yang menyampaikan bahwa dana pensiun terlambat. Setelah dicari tahu, ternyata kendalanya mereka mengalami kesulitan dalam menggunakan aplikasi-aplikasi pendukung seperti Taspen Otentikasi atau Movin by Mantap Mobile dan keluhan tersebut dapat kami atasi dengan baik.” (wawancara pada 5 April 2024).

Berdasarkan hasil wawancara kepada 3 informan tersebut, maka dapat dianalisis bahwa proses kolaborasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS ini telah memberikan dampak yang signifikan bagi pihak yang melakukan kolaborasi dan

bagi masyarakat. Dampak tersebut diantaranya peningkatan kinerja antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dari segi laporan dan adanya peningkatan pelayanan pensiun kepada para peserta. Namun, dampak kolaborasi ini masih terkendala karena masih banyaknya keluhan yang diterima oleh kedua instansi mengenai keterlambatan pembayaran dana pensiun.

Dampak kolaborasi tidak dapat dilihat dari sisi pihak yang berkolaborasi saja, tetapi juga harus dilihat dari sisi masyarakat sebagai target kolaborasi. Penulis melakukan wawancara kepada Bapak Evan Mardiansyah selaku peserta pensiun sekaligus nasabah Bank Mandiri Taspen Palembang untuk mengetahui dampak yang dirasakan sebagai hasil kolaborasi ini. Berikut hasil temuan wawancara tersebut:

“Pelayanan di kantor Taspen Palembang ini sudah baik sejak awal pelayanan hingga selesai. Saya disambut oleh pihak sekuriti menanyakan keperluan saya dan saya diarahkan ke loket Bank Mantap. Pegawainya juga ramah dan memberikan penjelasan yang mudah dimengerti. Selama ini saya juga belum pernah merasakan kendala yang berarti, tetapi kadang saya kesulitan menggunakan aplikasi Taspen Otentikasi untuk klaim pensiun orang tua saya karena kadang sering error di tanggal tertentu. Jadi saya kadang harus menunggu sampai aplikasi dapat digunakan dan itu kadang sering terlambat dari jadwal biasanya.” (wawancara pada 4 April 2024)

Penulis melakukan wawancara kepada Ibu Asmiati sebagai peserta pensiun sekaligus nasabah Bank Mandiri Taspen Palembang mengenai dampak kolaborasi ini:

“Saya sangat mengapresiasi pelayanan disini karena sudah baik secara keseluruhan. Staff-nya baik-baik dan ada banyak fasilitas seperti jalur landai di bagian depan gedung sehingga memudahkan untuk pengguna kursi roda. Disini juga ada program-program yang bermanfaat untuk pensiunan, terutama program kesehatan. Saya sering datang untuk mengecek darah dan mengikuti acara jalan sehat dan senam bersama. Untuk kendala sejauh ini pembayaran pensiun itu kadang sampai di rekening Bank Mantap saya sering kali terlambat. Mungkin untuk pihak Taspen atau Bank Mantap, apabila ada gangguan atau keterlambatan, sebaiknya diinfokan dulu kepada para pensiunan” (wawancara pada 4 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat dianalisis bahwa para pensiunan sudah merasakan adanya dampak kolaborasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS ini. Pensiunan telah merasakan adanya peningkatan pelayanan ketika datang ke kantor cabang secara langsung. Peningkatan ini meliputi aspek *staff* atau pegawai yang baik dalam memberikan layanan dan adanya infrastruktur pelayanan yang baik. Pensiunan juga merasakan keuntungan dengan adanya program-program yang bermanfaat seperti program Kredit Mantap Pensiun yang memberikan pinjaman bagi para pensiunan, program Warung Mantap Sejahtera bagi pensiunan yang ingin berwirausaha dan program-program pelatihan bagi para pensiunan. Selain itu, kedua instansi ini juga sering menyelenggarakan program dan kegiatan kesehatan seperti acara jalan sehat dan senam bersama, kontrol kesehatan dengan dokter, serta melakukan cek darah dan program lainnya.



Gambar 4. 9 Kegiatan Jalan Sehat dan Senam Bersama yang Diselenggarakan oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang bersama Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang

Sumber: www.bankmandiritaspen.co.id

Dampak kolaborasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang bersama Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS

ini masih ditemui kendala yang dirasakan oleh para pensiunan berupa keterlambatan pembayaran dana pensiun kepada peserta pensiun yang merupakan nasabah Bank Mandiri Taspen Palembang. Keterlambatan pembayaran ini disebabkan karena adanya kendala pada aplikasi penunjang berupa aplikasi Taspen Otentikasi dan Movin by Mantap Mobile yang sering mengalami masalah.

Otentikasi harus dilakukan oleh para peserta pensiun sebelum tanggal 1 di setiap bulannya karena pembayaran dana pensiun akan dilakukan pada tanggal 1 tersebut. Namun, aplikasi Taspen Otentikasi sering kali mengalami *down server* dan *error* sehingga para pensiunan tidak dapat melakukan otentikasi dan pembayaran dana pensiun akan tertunda hingga otentikasi dilakukan kembali. Sedangkan pada aplikasi Movin by Mantap Mobile juga sering mengalami kendala serupa yaitu dana pensiun yang tertunda masuk ke rekening dan belum *update* pada aplikasi tersebut, padahal dana tersebut telah dibayarkan oleh pihak Taspen.

Kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS pada aspek dampak yang timbul dari hasil tindakan-tindakan dalam kolaborasi belum berjalan secara maksimal. Pada aspek ini, masih ditemui permasalahan berupa adanya keterlambatan pembayaran dana pensiun kepada para peserta akibat aplikasi penunjang kolaborasi yang sering mengalami permasalahan.

b. Adaptasi dari dampak kolaborasi

Adaptasi menjadi aspek terakhir dalam proses *Collaborative Governance*. Adaptasi ini dilakukan dengan berkaca pada dampak kolaborasi yang sudah terjadi. Dalam aspek ini, para pihak yang berkaitan dalam kolaborasi harus sama-sama

memiliki keinginan untuk melakukan perbaikan dan perubahan sehingga dapat mencapai tujuan kolaborasi yang optimal.

Berikut temuan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bidang Verifikasi Laporan Kas & Pensiun PT Taspen (Persero) Cabang Palembang terkait dengan proses adaptasi dari dampak kolaborasi ini:

“Kedua belah pihak secara periodik selalu melakukan evaluasi atas kerjasama yang dibangun, sehingga kendala atau tantangan kedepan akan dicari solusi dan jalan keluarnya. Namun, pada klausa Perjanjian Kerjasama juga memuat pasal terkait pemutusan kerjasama apabila ditemukan hal-hal yang bertentangan dengan Perjanjian Kerjasama dan Perundang-undangan.” (wawancara pada 3 April 2024)

Penulis juga melakukan wawancara kepada Kepala Bagian Pelayanan dan Kepesertaan PT Taspen (Persero) Cabang Palembang untuk mengetahui adaptasi yang dilakukan dari dampak kolaborasi ini:

“Setiap keluhan yang kami terima dari masyarakat selalu kami tampung untuk kemudian kami bahas di rapat evaluasi yang rutin kami lakukan dengan pihak Bank Mandiri Taspen Palembang. Rapat ini selalu kami lakukan setiap bulannya untuk mengevaluasi kinerja yang telah kami lakukan selama satu bulan ini. Apa yang harus diperbaiki, apa yang harus ditingkatkan dan bagaimana cara kami menemukan solusi atas keluhan yang kami terima dari masyarakat. Jawaban-jawaban dari hasil diskusi tersebut akan kami catat sebagai target untuk pelaksanaan di bulan-bulan selanjutnya. Selain itu, pihak Taspen juga biasanya melakukan rapat evaluasi dengan semua mitra bayar Taspen setiap 6 bulan sekali dengan pembahasan yang rata-rata sama.” (wawancara pada 3 April 2024)

Selain itu, penulis juga melakukan wawancara kepada staff Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang mengenai adaptasi dari dampak kolaborasi ini:

“Penyesuaian terhadap apa yang terjadi di lapangan selalu kami lakukan melalui kegiatan monitoring dan evaluasi. Hasil kegiatan ini biasanya akan kami tuangkan dalam rapat evaluasi yang setiap bulan dilakukan oleh pihak Taspen Palembang dan Bank Mantap Palembang. Ada juga rapat yang dilakukan dengan para mitra

bayar lainnya setiap 6 bulan sekali. Jadi, di rapat ini kami akan membahas apa saja yang sudah dicapai selama satu bulan terakhir dan kendala apa saja yang ditemui sehingga kami dapat melihat apa saja yang perlu dipertahankan, diperbaiki atau bahkan tidak digunakan lagi untuk melakukan kegiatan kolaborasi selanjutnya.”
(wawancara pada 5 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dianalisis bahwa PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang telah melakukan adaptasi dari dampak kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS ini. Adaptasi dilakukan melalui kegiatan rapat evaluasi yang terbagi menjadi dua, yaitu rapat evaluasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang yang dilakukan setiap bulan minimal 1 kali, serta rapat evaluasi antara PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan seluruh mitra bayar setiap 6 bulan sekali. Rapat evaluasi tersebut membahas tentang kinerja dan pencapaian yang telah diperoleh selama periode tertentu, kendala apa saja yang dihadapi oleh pihak yang berkolaborasi dan keluhan atau masukan apa saja yang diterima dari peserta pensiun. Hal tersebut akan dibahas dalam rapat evaluasi untuk mengetahui aspek-aspek perlu dipertahankan, diperbaiki atau bahkan dihapuskan yang kemudian akan disesuaikan menjadi target yang akan dicapai di periode kolaborasi selanjutnya. Apabila dari rapat evaluasi tersebut ternyata ditemukan hal-hal yang bertentangan dengan apa yang telah diatur dalam Perjanjian Kerja Sama (PKS) dan peraturan perundang-undangan yang dilakukan oleh suatu pihak dalam melakukan kolaborasi, maka akan dilakukan pemutusan kerjasama sesuai kesepakatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS pada aspek

adaptasi dari dampak kolaborasi sudah berjalan secara maksimal. Pada aspek ini, kedua instansi sudah melakukan evaluasi terhadap fenomena yang terjadi di lapangan melalui kegiatan rapat evaluasi antara kedua instansi yang digelar secara rutin.

Selanjutnya, hasil penelitian yang telah diuraikan disimpulkan dalam matriks berikut ini:

Tabel 4. 5 Matriks Hasil Penelitian

| No. | Dimensi | Indikator | Temuan Penelitian |
|-----|---------------------|--|---|
| 1. | Dinamika Kolaborasi | <p>a. Penggerakan prinsip bersama dalam Hal Pengungkapan, Definisi, Deliberasi dan Determinasi</p> <p>b. Motivasi Bersama terkait dengan Kepercayaan Bersama, Pemahaman Bersama, Legitimasi Internal dan Komitmen</p> <p>c. Kapasitas untuk Melakukan Tindakan Bersama terkait dengan Prosedur dan Kesepakatan Institusi, Kepemimpinan, Pengetahuan, serta Sumber Daya</p> | <p>a. Penggerakan prinsip bersama sudah berjalan maksimal melalui pelaksanaan rapat yang dilakukan secara rutin dan pembentukan nilai-nilai kolaborasi.</p> <p>b. Motivasi bersama sudah berjalan maksimal karena sudah terbangunnya motivasi antara kedua instansi terkait dengan kolaborasi penyaluran dana pensiun PNS.</p> <p>c. Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama belum berjalan maksimal karena masih terkendala pada pengetahuan pegawai yang masih rendah dalam hal IPTEK dan jumlah SDM yang belum memadai.</p> |

| | | | |
|------------------------|--|--|---|
| Kesimpulan Keseluruhan | | | Kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS pada dinamika kolaborasi belum maksimal karena terkendala pada aspek kapasitas untuk melakukan tindakan bersama. |
| 2. | Tindakan-tindakan dalam Kolaborasi | <p>a. Tindakan Memfasilitasi</p> <p>b. Tindakan Memajukan Proses Kolaborasi</p> | <p>a. Tindakan memfasilitasi sudah berjalan maksimal melalui penyediaan sarana dan prasarana penunjang kolaborasi.</p> <p>b. Tindakan untuk memajukan kolaborasi sudah berjalan maksimal melalui kegiatan rapat bersama, komunikasi yang intens, pengarahan dan kegiatan pelatihan.</p> |
| Kesimpulan Keseluruhan | | | Kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS sudah maksimal dilakukan menurut tindakan-tindakan dalam kolaborasi. Kedua instansi telah memfasilitasi dan melakukan kegiatan-kegiatan untuk memajukan proses kolaborasi. |
| 3. | Dampak dan Adaptasi pada Proses Kolaborasi | <p>a. Dampak yang Timbul dari Hasil Tindakan-Tindakan dalam Kolaborasi</p> <p>b. Adaptasi dari Dampak Kolaborasi</p> | a. Dampak yang timbul dari hasil tindakan-tindakan dalam kolaborasi belum berjalan maksimal karena masih adanya permasalahan berupa keterlambatan pembayaran dana pensiun. |

| | | | |
|------------------------|--|--|---|
| | | | b. Adaptasi dari dampak kolaborasi sudah berjalan maksimal melalui dilaksanakannya rapat evaluasi secara rutin antara kedua instansi. |
| Kesimpulan Keseluruhan | | | Kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS pada dampak dan adaptasi pada proses kolaborasi masih belum berjalan secara maksimal dilihat dari adanya permasalahan pada aspek dampak yang timbul dari hasil tindakan-tindakan dalam kolaborasi. |

Sumber: Diolah oleh Penulis (2024)

4.4. Pembahasan

4.4.1. Dinamika Kolaborasi (*Collaborative Dynamics*)

Temuan penelitian ini mengarah pada dinamika kolaborasi yang menjadi dasar penggerak dilakukannya kolaborasi ini yaitu berdasarkan regulasi pembayaran dana pensiun PNS menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1969 Tentang Pensiun Pegawai Dan Pensiun Janda/Duda Pegawai. Kolaborasi ini diawali dengan adanya rapat koordinasi mengenai mekanisme penyaluran dana pensiun PNS secara rutin yang dilaksanakan oleh PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang. Pada dinamika kolaborasi, para pihak berkepentingan sudah memiliki motivasi bersama sehingga sudah menunjukkan perannya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing dan dalam penerapan nilai AKHLAK. Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama belum

terpenuhi pada aspek pengetahuan pegawai yang masih rendah pada bidang teknologi dan jumlah sumber daya manusia (SDM) yang belum memadai sehingga kolaborasi masih belum dapat dilaksanakan secara maksimal.

Menurut teori Emerson *et al.* (2012), dinamika kolaborasi menjadi faktor pertama dan penting dalam mencapai tujuan dari *Collaborative Governance*. Namun, pada Kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan Mitra Bayar PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam Penyaluran Dana Pensiun PNS, dimensi tersebut berjalan secara maksimal karena masih terkendala pada aspek kapasitas untuk melakukan tindakan bersama.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yendi & Meiwanda (2020) yang menggunakan teori yang sama dari Emerson *et al.* (2012) bahwa kapasitas untuk melakukan tindakan bersama yang belum berjalan maksimal menyebabkan dinamika kolaborasi tidak berjalan dengan baik. Kondisi ini menyebabkan timbulnya perbedaan dan ketimpangan kapasitas instansi dengan instansi lainnya sehingga tidak dapat mencapai tujuan bersama.

Temuan dari penelitian ini harus diatasi dengan cara memberikan pelatihan yang berkaitan dengan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) bagi para pegawai yang terlibat dalam kolaborasi sehingga dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai tersebut dalam melakukan aktivitas kolaborasi yang berkaitan dengan inovasi teknologi. Selain itu, temuan penelitian ini juga harus diatasi dengan cara menambah jumlah sumber daya manusia (SDM) yang berkaitan dengan pelaksanaan kolaborasi ini sehingga kolaborasi dapat berjalan secara maksimal.

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

Tindakan-tindakan dalam kolaborasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan kolaborasi. Temuan penelitian ini bahwa dalam kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan Mitra Bayar PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam penyaluran dana pensiun PNS sudah mengalokasikan fasilitas berupa sarana dan prasarana sehingga sudah dapat menunjang pelaksanaan kolaborasi. Berbagai kegiatan juga sudah dilakukan oleh para pihak yang berkepentingan ini sebagai upaya untuk memajukan kolaborasi dalam penyaluran dana pensiun PNS sesuai dengan nilai-nilai yang telah ditetapkan.

Merujuk pada teori dari Emerson *et al.* (2012), pelaksanaan tindakan-tindakan dalam kolaborasi dilakukan oleh para pihak yang berkepentingan dengan berdasarkan strategi-strategi yang dipilih. Pada penelitian ini, dimensi tersebut sudah berjalan secara maksimal menurut teori karena para pihak yang berkepentingan sudah menyediakan fasilitas dan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan kolaborasi dengan melihat strategi terbaik untuk memajukan proses kolaborasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Syafitry (2023) bahwa tindakan-tindakan dalam kolaborasi dapat berjalan maksimal apabila masing-masing *stakeholder* sudah bertindak sesuai dengan kapasitas masing-masing. Temuan penelitian ini berbeda dari temuan penelitian Yendi & Meiwanda (2020) yang menunjukkan bahwa tindakan-tindakan kolaborasi tidak berjalan secara maksimal karena kurangnya partisipasi dari para aktor yang terlibat, baik dari pihak aktor publik maupun masyarakat sehingga kolaborasi belum berjalan secara maksimal.

Tindakan-tindakan kolaborasi harus dapat ditingkatkan seiring dengan dilaksanakannya kolaborasi tersebut dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi

yang ditemui. Para aktor yang terlibat dalam kolaborasi harus dapat meningkatkan partisipasi dan komunikasinya agar pelaksanaan kolaborasi dapat berjalan maksimal.

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

Dalam pelaksanaan suatu kebijakan, dampak dan adaptasi menjadi titik hasil dari proses kolaborasi. Pada penelitian ini, dampak kolaborasi belum dapat dirasakan secara maksimal, terutama bagi peserta pensiun karena masih sering terjadinya keterlambatan pembayaran dana pensiun. Mengenai permasalahan ini, PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan Mitra Bayar PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang telah menanggapi dengan serius untuk mencari solusi terbaik melalui rapat evaluasi yang dilaksanakan secara rutin.

Menurut teori Emerson *et al.* (2012), dampak dan adaptasi menjadi hal yang penting untuk dilihat sehingga dapat diketahui bagaimana hasil kolaborasi. Namun, dimensi tersebut belum berjalan secara maksimal dalam Kolaborasi PT Taspen (Persero) Cabang Palembang dan Mitra Bayar PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Palembang dalam Penyaluran Dana Pensiun PNS karena masih terkendala pada dampak yang belum dirasakan oleh masyarakat secara signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yendi & Meiwanda (2020) bahwa pada dampak yang dihasilkan dari dinamika kolaborasi dan tindakan-tindakan dalam kolaborasi akan menimbulkan hal-hal yang positif maupun yang negatif. Dampak yang bersifat negatif menjadi hal yang penting bagi para aktor yang terlibat untuk mengevaluasi kembali proses kolaborasi agar tidak terulang kembali.

Temuan dari penelitian ini harus dapat diatasi dengan cara meningkatkan kegiatan evaluasi secara ketat dalam pelaksanaan kolaborasi untuk melihat perkembangan dan permasalahan yang ada di lapangan sehingga dapat diketahui aspek mana saja yang perlu segera diperbaiki dengan segera.

Teori *Collaborative Governance* dari Emerson *et al.* (2012) perlu untuk dikaji kembali, terutama dalam konteks penyaluran dana pensiun PNS. Teori ini belum dapat menjelaskan secara komprehensif mengenai permasalahan yang ditemui pada pelaksanaan kolaborasi penyaluran dana pensiun PNS ini. Oleh karena itu, teori ini perlu untuk dijelaskan lebih dalam dengan penggunaan teori *Collaborative Governance* dari beberapa teori lainnya, misalnya teori dari Ansell dan Gash (2008) dan teori dari DeSeve (2007) sehingga pengkajian terhadap masalah serupa dapat dijelaskan lebih dalam.