



Paradigma Baru Kelembagaan Koperasi Melalui Pentahelix Lewat Pemanfaatan Marketplace

Patricia Mutiara Karinta^{1*}, Tarsisius Murwadji², Helza Nova Lita³

^{1,2,3} Program Studi Ilmu Hukum, Universitas Padjadjaran, Indonesia

Email: patricia21004@mail.unpad.ac.id¹, helza.nova@unpad.ac.id²,
t.murwadji@unpad.ac.id³

*Penulis Korespondensi: patricia21004@mail.unpad.ac.id

Abstract. Civil servants (ASN) entering retirement represent a strategic human resource asset for national development; however, their potential is often underutilized due to an institutional vacuum. This study identifies this fundamental problem as manifesting in two dimensions: the absence of a cohesive structure among the retired community and the lack of a structure that systematically connects them to the economic empowerment ecosystem. Consequently, the transition from active service to a productive retirement period presents a significant challenge. The purpose of this research is to design an effective institutional forum model to serve as a facilitative bridge. The analysis employs a framework integrating three pillars: Mochtar Kusumaatmadja's Development Law Theory as the philosophical foundation, Ansell and Gash's Collaborative Governance concept as the governance paradigm, and the Pentahelix model as the operational framework. This study proposes a multi-stakeholder collaborative forum designed to synergize the roles of government, industry, academia, communities, and the media. The primary recommendation is the establishment of a formal entity functioning as an incubator and accelerator. This entity is intended not only to address the economic needs of retirees but also to align with the country's constitutional mandate to achieve sustainable social welfare.

Keywords: Collaborative Governance; Economic Empowerment; Institutional Vacuum; Pentahelix Model; Retired Civil Servants.

Abstrak. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memasuki masa purnabakti merepresentasikan aset sumber daya manusia strategis bagi pembangunan nasional, namun potensi mereka sering kali tidak teroptimalkan akibat adanya kekosongan kelembagaan (institutional vacuum). Penelitian ini mengidentifikasi masalah fundamental tersebut yang termanifestasi dalam dua dimensi: ketiadaan struktur yang kohesif di kalangan komunitas pensiunan dan minimnya struktur yang menghubungkan mereka dengan ekosistem pemberdayaan ekonomi secara sistematis. Akibatnya, transisi dari masa pengabdian aktif menuju masa purnabakti yang produktif menjadi tantangan signifikan. Tujuan penelitian ini adalah merancang model forum kelembagaan efektif sebagai jembatan fasilitasi. Analisis dilakukan menggunakan kerangka yang mengintegrasikan tiga pilar utama: Teori Hukum Pembangunan Mochtar Kusumaatmadja sebagai landasan filosofis, konsep Collaborative Governance dari Ansell dan Gash sebagai paradigma tata kelola, serta model Pentahelix sebagai kerangka operasional. Penelitian ini mengusulkan pembentukan forum kolaboratif multipihak yang mensinergikan peran pemerintah, dunia usaha, akademisi, komunitas, dan media. Rekomendasi utamanya adalah pembentukan entitas formal yang berfungsi sebagai inkubator dan akselerator. Entitas ini tidak hanya bertujuan memenuhi kebutuhan ekonomi para pensiunan, tetapi juga selaras dengan amanat konstitusional negara dalam mewujudkan kesejahteraan sosial yang berkelanjutan.

Kata kunci: ASN Purnabakti; Collaborative Governance; Kekosongan Kelembagaan; Model Pentahelix; Pemberdayaan Ekonomi.

1. LATAR BELAKANG

Amandemen keempat Undang-Undang Dasar 1945 tegas mengatur bahwa setiap kebijakan ekonomi negara tidak dapat dipisahkan dari tujuan luhur untuk mencapai kesejahteraan sosial. Di dalam konteks sosio-ekonomi modern, terutama di negara dengan dinamika demografis seperti Indonesia yang mengalami peningkatan harapan hidup, jaminan kesejahteraan di hari tua menjadi isu krusial (Rizqi Mursalina, 2023).

Dalam konteks pensiunan, para pensiunan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terus bertambah setiap tahunnya harus dipandang sebagai aset nasional strategis, bukan sekadar beban demografis. Mereka merupakan sumber daya manusia yang kaya akan pengalaman, pengetahuan manajerial, dan etos kerja yang terakumulasi selama puluhan tahun pengabdian. Jika diberdayakan secara efektif melalui sektor Usaha Mikro dan Kecil (UMK), kelompok ini berpotensi besar memberikan kontribusi pada perekonomian nasional yang sejalan dengan prinsip demokrasi ekonomi. Urgensi pemberdayaan ini menjadi semakin mendesak seiring dengan wacana perubahan kebijakan skema pensiun dari *pay as you go* menjadi *fully funded*. Pergeseran ini memunculkan tantangan signifikan terkait risiko pengelolaan uang dalam jumlah besar yang diterima sekaligus, yang jika tidak dikelola secara produktif, dikhawatirkan hanya akan terserap untuk kebutuhan konsumtif. Salah satu pengelolaan uang pensiun tersebut dapat dilakukan dengan menjadikannya modal untuk membuat usaha. Oleh karena itu, diperlukan wadah terstruktur untuk mentransformasikan dana tersebut menjadi modal produktif bagi pengembangan UMKM sebagai upaya untuk mendukung para pensiunan menuju masa purnabakti produktif dan sejahtera sebagai pengusaha. Kewirausahaan yang dilakukan dengan pendekatan pemberdayaan adalah salah satu upaya untuk meningkatkan ekonomi dan tingkat kesejahteraan hidup (Darwis et al., 2022).

Saat ini para ASN menghadapi kekosongan kelembagaan yang sistemik dalam proses transisi menuju purnabakti yang produktif. Fenomena *institutional vacuum* ini terjadi di dalam kalangan pensiunan karena ketiadaan struktur kohesif yang mampu mengagregasikan kepentingan mereka, mulai dari tingkat sektoral sebagai unit pelaksana hingga tingkat induk sebagai *holding* formal. Selain itu, tidak ada jalur kelembagaan permanen yang menghubungkan komunitas pensiunan dengan ekosistem pendukung yang lebih luas. Lembaga seperti PT Taspen (Persero) secara historis masih berfokus pada peran administratif pengelola dana, bukan sebagai fasilitator kewirausahaan.

Kesenjangan antara potensi pensiunan, kapasitas administratif lembaga pengelola, dan ekosistem pemberdayaan mendorong penelitian ini untuk dilakukan. Belum tersedianya "jaringan ikat" kelembagaan yang berfungsi sebagai jembatan kolaboratif menjadi masalah utama yang menghambat terciptanya kesejahteraan berkelanjutan bagi purnabakti ASN. Berdasarkan masalah yang diuraikan tersebut, penelitian ini memfokuskan analisis pada perancangan sebuah forum kelembagaan yang efektif untuk menjembatani kebutuhan komunitas pensiunan ASN dengan ekosistem pendukung pemberdayaan ekonomi. Sejalan dengan hal tersebut, tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengusulkan model konseptual forum kelembagaan kolaboratif berbasis Pentahelix. Model ini dirancang untuk mengisi

kekosongan struktur yang ada, sekaligus berfungsi sebagai fasilitator, inkubator, dan akselerator bagi para pensiunan ASN agar tetap produktif dalam bidang kewirausahaan serta selaras dengan mandat konstitusional negara lewat program CSR yang dapat dilaksanakan oleh PT Taspen (Persero) sebagai *enabler*.

2. KAJIAN TEORITIS

Untuk membangun sebuah solusi kelembagaan yang kokoh, diperlukan landasan teoretis yang komprehensif dan tepat. Pembentukan forum pemberdayaan pensiunan ASN ini dibangun di atas tiga pilar teoretis yang saling melengkapi secara hierarkis yakni Teori Hukum Pembangunan yang menjelaskan pentingnya keberlanjutan dan lembaga yang mampu mengakomodir kebutuhan pensiunan, konsep *Collaborative Governance* menjelaskan paradigma intervensi yang diperlukan, dan Model Pentahelix memaparkan konsep kerja sama yang dapat dilaksanakan demi keberlangsungan gagasan ini.

Teori Hukum Pembangunan

Prof. Dr. Mochtar Kusumaatmadja, S.H., LL.M. mengemukakan sebuah teori hukum pembangunan yang menjadi titik tolak filosofis yang paling relevan. Teori ini lahir dari konteks Indonesia dan dirancang untuk masyarakat yang sedang membangun (Mochtar Kusumaatmadja, 2012). Esensi dari teori ini adalah penolakan terhadap pandangan bahwa hukum bersifat statis dan konservatif. Sebaliknya, Mochtar memandang hukum sebagai instrumen pernapasan guna merevitalisasi masyarakat (*law as a tool of social engineering*). Menurut Mochtar, hukum yang memadai tidak hanya terdiri dari "kaidah-kaidah" (norma dan aturan), tetapi juga mencakup lembaga-lembaga (*institution*) dan proses-proses (*processes*) yang diperlukan untuk mewujudkan hukum itu dalam kenyataan. Pandangan ini secara langsung melegitimasi tindakan proaktif untuk membentuk institusi baru dalam hal ini, Forum Pemberdayaan Pensiunan sebagai penerapan hukum yang bertujuan mencapai tujuan pembangunan, yakni kesejahteraan sosial (Fadillah, 2022). Pengembangan lebih lanjut dari teori ini menekankan bahwa hukum tidak hanya difungsikan sebagai instrumen pembaharuan, akan tetapi sebagai sarana integrasi asas-asas kepastian, keadilan, maupun kemanfaatan. Tentunya diwujudkan melalui birokrasi yang efisien (Dewi, 2019). Maka dari itu, dengan revitalisasi yang tepat konsep hukum pembangunan Mochtar Kusumaatmadja dapat menjadi motor penggerak pembangunan yang adil, berkelanjutan, dan sesuai dengan nilai-nilai Pancasila (Danial Syah, 2025)

Collaborative Governance

Collaborative Governance atau Tata Kelola Kolaboratif mengeksplorasi paradigma intervensi yang dipaksakan pada lembaga-lembaga. Ansell dan Gash menjelaskan istilah tata kelola kolaboratif sebagai jenis tata kelola di mana lembaga negara berkonsultasi dengan aktor non-negara dalam pengambilan keputusan formal, berorientasi pada konsensus, dan deliberatif dengan tujuan untuk membuat atau menerapkan kebijakan publik (Ansell & Gash, 2008). *Collaborative Governance* mengasumsikan sinergi yang didasarkan pada komitmen timbal balik dan pemahaman (Ticha Nurda Fitri, 2021). Paradigma ini muncul sebagai respons kompleksnya hubungan antara aktor dalam kebijakan publik sehingga melibatkan berbagai pihak melintasi batas-batas organisasinya. Untuk mencapai efektivitas kebijakan publik, tata kelola kolaboratif dewasa ini menuntut adanya transparansi serta pembagian tanggung jawab yang seimbang antara aktor negara dan nonnegara, tidak lagi sekadar bergantung pada mekanisme negosiasi formal (Rizqi Mursalina, 2023). Keberhasilan sebuah tata kelola kolaboratif bergantung pada beberapa kriteria kunci, antara lain:

- a. Lembaga-lembaga sosial merupakan inisiator forum-forum tersebut;
- b. Pihak-pihak yang berkepentingan adalah aktor non-negara;
- c. Pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan peserta secara langsung, bukan sebatas pada mekanisme konsultatif;
- d. Penyelenggaraan forum dilakukan dalam kerangka yang bersifat formal;
- e. Pencapaian konsensus ditetapkan sebagai tujuan utama forum; dan
- f. Kerja sama diarahkan pada perumusan kebijakan atau pengelolaan sektor publik.

Berdasarkan hal-hal tersebut, pelaksanaan *Collaborative Governance* yang baik akan memunculkan inovasi-inovasi baru yang melibatkan kepentingan umum dengan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Bilqis et al., 2025).

Model Pentahelix

Model Pentahelix adalah manifestasi operasional dari tata kelola kolaboratif, yang mengidentifikasi lima aktor kunci yang sinerginya diperlukan untuk mendorong inovasi dan pembangunan ekonomi. Kelima aktor tersebut adalah: Akademisi (*Academics*), Bisnis (*Business*), Pemerintah (*Government*), Komunitas (*Community*), dan Media (*Media*) atau disingkat ABGCM (Nadia, 2022). Model ini menyediakan cetak biru yang jelas untuk menstrukturkan peran dan tanggung jawab spesifik dari setiap pemangku kepentingan di dalam forum yang diusulkan (Supriyanto & Iskandar, 2022):

- a. Pemerintah berperan sebagai regulator dan fasilitator, menciptakan lingkungan kebijakan yang kondusif.

- b. Dunia Usaha/Bisnis berperan sebagai *enabler*, menyediakan sumber daya, akses pasar, dan modal.
- c. Akademisi berperan sebagai konseptor, menyumbangkan pengetahuan, riset, dan inovasi.
- d. Komunitas berperan sebagai akselerator, menjadi jembatan antara individu dan ekosistem yang lebih luas.
- e. Media berperan sebagai ekspander, menyebarluaskan informasi, membangun citra, dan mempromosikan produk.

Dalam konteks pengembangan ASN melalui kewirausahaan, model Pentahelix menciptakan sebuah ekosistem kewirausahaan berkelanjutan yang berdampak nyata terhadap pertumbuhan ekonomi masyarakat melalui pendampingan berbasis komunitas (Wahyuningtiyas et al., 2025). Tak hanya itu, sinergi-sinergi di dalam kerangka Pentahelix merupakan prasyarat utama untuk mendorong inovasi dan daya saing ekonomi di era digital (Sudiana et al., 2020).

Kewajiban CSR PT Taspen (Persero) sebagai BUMN

Corporate Social Responsibility (CSR), yang dalam kerangka regulasi di Indonesia dikenal sebagai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL), merupakan suatu konsep yang berkembang secara dinamis seiring dengan perubahan konteks sosial, ekonomi, dan regulasi. Secara historis, salah satu perumusan definisi yang paling banyak dijadikan rujukan dikemukakan oleh World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) pada tahun 1999. Definisi ini mengartikan CSR sebagai "*corporate social responsibility is the continuing commitment by business to be have ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of local community and society at large*" yang diterjemahkan bebas sebagai "komitmen berkelanjutan dari dunia usaha untuk berperilaku etis dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi, seraya meningkatkan kualitas hidup tenaga kerja dan keluarganya, serta komunitas lokal dan masyarakat luas". Dalam hal ini, diasumsikan bahwa dengan bantuan program CSR, perusahaan akan terlibat dalam upaya untuk memastikan bahwa kehidupan masyarakat akan menjadi lebih baik dan berkualitas (Melanie Nurjani, 2023)

Pasal 1 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menegaskan bahwa *Corporate Social Responsibility* (CSR), atau Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL), merupakan komitmen hukum Perseroan Terbatas untuk berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan

kualitas kehidupan dan kelestarian lingkungan bagi perseroan, masyarakat sekitar, dan masyarakat secara umum. Dalam sistem hukum Indonesia, kewajiban tersebut memperoleh legitimasi normatif melalui Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, khususnya Pasal 74 ayat (1), yang mewajibkan perseroan yang menjalankan kegiatan usaha di bidang dan/atau yang berkaitan dengan sumber daya alam untuk melaksanakan TJSL sebagai konsekuensi dari pemanfaatan sumber daya yang dikuasai oleh negara. Sejalan dengan prinsip penguasaan negara atas sumber daya alam sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 33 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, TJSL tidak hanya dipahami sebagai kewajiban sektoral, tetapi juga sebagai instrumen konstitusional dalam mewujudkan keadilan sosial dan akuntabilitas korporasi. Oleh karena itu, dalam praktiknya, TJSL telah berkembang menjadi kewajiban yang bersifat etis dan yuridis bagi seluruh entitas korporasi, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sebagai perwujudan tanggung jawab publik yang berdampak luas secara sosial.

Pelaksanaan TJSL oleh BUMN memiliki landasan hukum yang lebih spesifik dan progresif melalui Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara yang telah diubah sebagian dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025. Pasal 88 ayat (1) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara mengatur tentang tugas khusus BUMN untuk membina masyarakat di sekitarnya yang berbunyi sebagai berikut: “BUMN dapat menyisihkan sebagian laba bersihnya untuk keperluan pembinaan usaha kecil/koperasi serta pembinaan masyarakat sekitar BUMN”. Peraturan Pelaksana Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-1/MBU/03/2023 tentang Penugasan Khusus dan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara memandang CSR sebagai kontribusi perusahaan yang berbasis nilai etis, yaitu hal yang baik dan tepat untuk dilakukan oleh perusahaan bagi kemakmuran masyarakat (Ibrahim, 2025). Hal ini membawa perubahan paradigma yang signifikan, di mana TJSL BUMN diarahkan untuk mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) melalui empat pilar utama, yaitu:

- a. sosial, bahwa kualitas hak asasi manusia fundamental terwujud secara tidak adil atau tidak merata untuk melayani kepentingan bersama;
- b. lingkungan, untuk memiliki pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan beserta lingkungan sebagai faktor pemberi kehidupan;
- c. ekonomi, untuk mempersiapkan pertumbuhan ekonomi yang lebih unggul dengan memanfaatkan energi ekonomi dan bisnis yang berkelanjutan, inovasi, industri yang kurang restriktif, infrastruktur yang memadai, energi bersih yang murah dengan kemitraan dan;

- d. hukum dan tata kelola, untuk memberikan kepastian hukum dan pemerintahan yang baik, transparan, akuntabel, dan partisipatif dalam pencapaian keamanan, stabilitas, dan negara hukum.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan jurnal ini adalah pendekatan yuridis normatif dengan analisis kualitatif. Sebagai sebuah penelitian hukum normatif, fokus utama diletakkan pada analisis hukum sebagai sistem norma, yang dilakukan melalui studi kepustakaan (*library research*) untuk menelaah prinsip-prinsip, aturan, dan doktrin hukum guna menemukan solusi atas isu kekosongan kelembagaan yang diangkat. Penelitian ini sepenuhnya mengandalkan data sekunder, yang terdiri dari bahan hukum primer seperti UUD 1945, Undang-Undang No. 40 Tahun 2007, Undang-Undang No.19 Tahun 2003, Pemerintah No. 7 Tahun 2021 serta bahan hukum sekunder berupa buku, jurnal ilmiah, dan literatur yang relevan dengan Teori Hukum Pembangunan, *Collaborative Governance*, dan Model Pentahelix. Seluruh data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis yuridis kualitatif, di mana peneliti melakukan interpretasi dan sistematisasi terhadap bahan-bahan hukum tersebut untuk membangun argumentasi yang logis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Urgensi Pemberdayaan Komprehensif

Para pensiunan ASN sejatinya merepresentasikan aset nasional yang sangat berharga dan strategis bagi pembangunan bangsa, bukan beban demografis. Mereka merupakan sumber daya manusia yang dibekali dengan segudang pengalaman, pengetahuan manajerial yang matang, serta etos kerja yang telah terakumulasi secara mendalam selama puluhan tahun masa pengabdian kepada negara. Namun, saat ini terjadi kekosongan kelembagaan (*institutional vacuum*) yang sistemik yang pada akhirnya justru menghambat transisi para individu berpengalaman ini untuk menuju masa purnabakti yang produktif dan sejahtera. Penulis mengidentifikasi bahwa hambatan tersebut termanifestasi karena ketiadaan struktur yang kohesif di kalangan komunitas pensiunan serta minimnya jaringan yang secara sistematis menghubungkan kapasitas mereka dengan ekosistem pemberdayaan ekonomi. Kesenjangan struktural ini menciptakan risiko signifikan, terutama dengan adanya wacana perubahan skema pensiun dari *pay as you go* yang memberikan uang pensiun secara periodik menjadi *fully funded* di mana mana uang dalam jumlah besar yang diterima secara sekaligus oleh para

pensiunan dikhawatirkan habis untuk kebutuhan konsumtif semata alih-alih dioptimalkan untuk kehidupan pasca pensiun yang sejahtera. Salah satunya dapat dimanfaatkan sebagai modal produktif melalui sektor UMK.

Secara umum, usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) menghadapi berbagai kendala struktural, antara lain keterbatasan permodalan, rendahnya akses terhadap jaringan pemasaran, kapasitas manajerial yang belum optimal, serta meningkatnya tekanan persaingan dari ritel modern yang menawarkan harga lebih kompetitif dan strategi promosi yang intensif (Ibrahim, 2025). Oleh karena itu, diperlukan intervensi hukum dan lembaga yang nyata untuk membentuk sebuah wadah formal yang berfungsi sebagai inkubator dan akselerator kewirausahaan guna memastikan potensi besar para pensiunan ASN tetap tersalurkan demi peningkatan dan keberlanjutan kesejahteraan pensiunan ASN.

Peran CSR PT Taspen dan Struktur Koperasi Dua Tingkat dalam Mengoptimalisasi Potensi Pensiunan ASN

PT Taspen (Persero) yang juga merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola dan bersinggungan langsung dengan uang pensiun untuk ASN, memiliki kewajiban untuk melaksanakan CSR sebagaimana diatur dan diperintahkan dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, yang sebagian ketentuannya telah diubah melalui Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025, serta peraturan pelaksanaannya sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-1/MBU/03/2023. Salah satu luaran dari amanat kedua peraturan tersebut adalah untuk memberikan dampak positif dengan banyak dan seluas-luasnya kepada masyarakat. Di dalam konteks PT Taspen sebagai BUMN yang mengelola dana pensiun ASN, ASN adalah salah satu pihak yang harus menerima dampak positif yang dimaksud.

Untuk mengoptimalisasi potensi pensiunan ASN yang kaya akan pengalaman manajerial dan pengetahuan teknis, diperlukan sebuah struktur yang mampu mengatasi masalah fragmentasi di lapangan. Penelitian ini mengusulkan sebuah struktur yang diwujudkan melalui model koperasi dua lapis yang menempatkan para pensiunan ASN bukan sekadar sebagai anggota, melainkan juga sebagai penggerak ekonomi. Lapis pertama terdiri dari koperasi-koperasi kecil yang bersifat sektoral. Koperasi-koperasi ini berfungsi sebagai unit pelaksana teknis di lapangan, di mana pembentukannya dapat didasarkan pada inisiatif program pemberdayaan atau CSR dari mitra strategis seperti PT Taspen (Persero). PT Taspen (Persero) yang berperan sebagai *enabler* dapat membantu mewadahi pembentukan koperasi-koperasi sektoral yang mengelompokkan anggota berdasarkan bidang usaha tertentu, seperti pertanian,

jasa (konsultan), atau perikanan, sehingga keahlian spesifik yang dimiliki pensiunan dapat terwadahi secara efektif melalui pendampingan teknis dan peningkatan kapasitas.

Selanjutnya, lapis kedua adalah Koperasi Induk Pensiunan. Koperasi Induk ini berfungsi sebagai pintu gerbang tunggal yang mewakili kepentingan kolektif seluruh koperasi sektoral di tingkat nasional maupun daerah. Keberadaan Koperasi Induk sangat krusial untuk mentransformasikan modal finansial dari skema pensiun *fully funded* menjadi modal produktif yang dikelola secara profesional. Dengan demikian, akumulasi etos kerja dan pengetahuan manajerial para ASN selama puluhan tahun tidak terbuang sia-sia, melainkan terinstitusionalisasi ke dalam badan hukum koperasi yang kokoh dan berkelanjutan.

Pemanfaatan Model Pentahelix

Keberlanjutan ekonomi purnabakti ASN tetap membutuhkan "jaringan ikat" dengan ekosistem yang lebih luas untuk mengatasi kegagalan konektivitas struktural yang selama ini terjadi. Hal ini dikarenakan lembaga seperti PT Taspen secara historis masih berfokus pada fungsi administratif pembayaran dana, sementara program pemerintah melalui PP No. 7 Tahun 2021 sering kali terlalu umum dan tidak spesifik menyasar kebutuhan wirausahawan yang cenderung sudah tua. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan pembentukan Forum Kolaboratif Pentahelix sebagai jembatan fasilitas yang berhubungan dengan pihak eksternal. Model Pentahelix ini mengidentifikasi lima aktor kunci (ABGCM) yang sinerginya sangat diperlukan untuk mendorong inovasi dan pembangunan ekonomi purnabakti. Di dalam forum ini, Pemerintah berperan sebagai regulator yang menciptakan lingkungan kebijakan kondusif, sementara Dunia Usaha/Bisnis bertindak sebagai *enabler* yang menyediakan akses pasar bagi produk-produk pensiunan. Akademisi menyumbangkan riset dan inovasi untuk memastikan bisnis pensiunan ASN tetap relevan dengan lanskap digital, sedangkan Media berfungsi sebagai ekspander untuk membangun citra dan mempromosikan produk ke masyarakat luas. Terakhir, Komunitas yang dalam hal ini diwakili oleh Koperasi Induk berperan sebagai akselerator yang menghubungkan individu pensiunan (koperasi-koperasi kecil di dalamnya) dengan seluruh ekosistem pendukung tersebut.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Jurnal ini telah mengidentifikasi adanya kekosongan kelembagaan yang signifikan sebagai penghambat utama bagi optimalisasi potensi ekonomi dan sosial pensiunan ASN di Indonesia maka untuk mengatasi masalah struktural ini, sebuah intervensi kelembagaan yang terencana mutlak diperlukan. Berlandaskan pada Teori Hukum Pembangunan Mochtar

Kusumaatmadja, yang memandang hukum dan kelembagaan sebagai sarana aktif pembaharuan masyarakat, jurnal ini mengusulkan pembentukan sebuah Forum Kelembagaan Kolaboratif. Desain forum ini mengadopsi prinsip-prinsip *Collaborative Governance* yang memastikan partisipasi setara dari berbagai pemangku kepentingan, dan dioperasionalkan melalui Model Pentahelix yang memetakan peran sinergis antara pemerintah, dunia usaha, akademisi, komunitas, dan media. Koperasi-Koperasi Sektoral yang dibentuk di dalam program CSR PT Taspen berfungsi sebagai inkubator di tingkat lapangan, sementara Koperasi Induk Pensiunan bertindak sebagai agregator formal yang mewakili kepentingan kolektif mereka. Lalu koperasi induk akan berkolaborasi dalam skema Pentahelix agar seluruh aspek pengembangan dapat didukung dengan baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Artikel ini merupakan satu kesatuan dengan skripsi penulis yang disusun sebagai salah satu syarat kelulusan dalam program studi Sarjana Hukum. Perlu pula disampaikan bahwa artikel ini merupakan bagian dari rangkaian penelitian dosen yang berjudul “Penelitian Konsep Pembentukan Marketplace Khusus UMK Pensiunan Pegawai Negeri Sipil oleh BUMN” sehingga diharapkan substansi dalam karya ini menjadi kontribusi akademik bagi pengembangan riset terkait.

DAFTAR REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bilqis, Z. A., Apriyanti, G., Andani, T., & Syahrani, E. M. (2025). Collaborative governance as a lever for smart city innovation. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 10(2), 207–219. <https://doi.org/10.33701/jipsk.v10i2.5728>
- Darwis, R. S., Miranti, Y. S., Saffana, S. R., & Yuandina, S. (2022). Kewirausahaan sosial dalam pemberdayaan masyarakat. *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial*, 4(2), 135–143. <https://doi.org/10.24198/focus.v4i2.37495>
- Dewi, N. L. Y. (2019). Dinamika collaborative governance dalam studi kebijakan publik. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 3(2), 200–210. <https://doi.org/10.38043/jids.v3i2.2188>
- Fadillah, N. (2022). Tinjauan teori hukum pembangunan Mochtar Kusumaatmadja dalam Undang-Undang Ibu Kota Negara (IKN). *Supremasi Hukum: Jurnal Kajian Ilmu Hukum*, 11(1), 45–65. <https://doi.org/10.14421/sh.v11i1.2559>
- Ibrahim, I. (2025). Tantangan dan harapan pelaku UMKM dalam menghadapi persaingan pasar modern. *Jurnal Economina*, 4(1), 27–34. <https://doi.org/10.55681/economina.v4i1.1525>

- Kusumaatmadja, M. (2012). *Mochtar Kusuma-Atmadja dan teori hukum pembangunan: Eksistensi dan implikasi*. Epistema Institute & HuMa.
- Melanie, N. (2023). Implementasi corporate social responsibility (CSR) PT Pertamina melalui program Pertamina Cerdas. *Social Work Journal*, 13(1), 74–81. <https://doi.org/10.24198/share.v13i1.46499>
- Mursalina, R., et al. (2023). Analisis pentingnya dana pensiun sebagai jaminan hari tua. *Sahmiyya*, 2(1), 67–72.
- Nadia, Y. (2022). Collaborative governance pentahelix model in building commerce institutions for coffee agroforestry in West Java. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10980>
- Sudiana, S., et al. (2020). The development and validation of the penta helix construct. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 136–145. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11231>
- Supriyanto, S., & Iskandar, F. (2022). Implementasi kolaborasi model pentahelix dalam rangka meningkatkan pemberdayaan UMKM ex lokalisasi Dolly pada masa pandemi COVID-19 (Studi kasus DS.Point). *Governance: Jurnal Kebijakan & Manajemen Publik*, 12(1), 71–91. <https://doi.org/10.38156/gjkmp.v12i1.64>
- Syah, D. (2025). Revitalisasi konsep hukum pembangunan Mochtar Kusumaatmadja dalam pembaruan hukum kontemporer. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 4(5), 3497–3505. <https://doi.org/10.38035/jim.v4i5.1511>
- Ticha Nurda Fitri, M. F. A. S. (2021). Implementasi collaborative governance di Indonesia. *Ensiklopedia of Journal*, 3(5), 164–170.
- Wahyuningtiyas, N., Fahrudi, A. N. L. I., Mutiara, F., & Kholil, A. Y. (2025). Pendampingan potensi kewirausahaan dengan prinsip pentahelix: Membangun ekosistem kewirausahaan yang berkelanjutan. *I-Com: Indonesian Community Journal*, 5(1), 298–308. <https://doi.org/10.70609/icom.v5i1.6577>