

COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PEMBERDAYAAN NASABAH BANK BTPN SYARIAH

Reggy Zulhamzah¹, Mawar²

Universitas Muhammadiyah Jakarta

reggyzulhamzah07@gmail.com¹, mawar@umj.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model *collaborative governance* dalam pemberdayaan nasabah perempuan prasejahtera oleh Bank BTPN Syariah. Fokus utama penelitian adalah mengkaji bagaimana kolaborasi antara aktor negara dan non-negara terjalin dalam program pemberdayaan berbasis kolaboratif serta menilai tantangan dan efektivitas model tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui studi literatur, wawancara, dokumentasi, serta analisis terhadap dokumen resmi dan praktik kelembagaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kolaborasi yang dijalankan BTPN Syariah mencerminkan prinsip *collaborative governance* seperti partisipasi multipihak, pembagian peran yang terstruktur, dan tujuan bersama untuk meningkatkan kesejahteraan nasabah. Namun demikian, ditemukan beberapa tantangan seperti ketimpangan akses sumber daya dan pengetahuan, keterbatasan dalam distribusi akuntabilitas, dan masih dominannya peran satu aktor. Simpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kolaborasi telah berjalan dengan baik, perbaikan dalam aspek transparansi, tata kelola, serta inovasi model koordinasi masih diperlukan. Rekomendasi diberikan agar akademisi dan pembuat kebijakan turut mendorong terciptanya ekosistem kolaboratif yang lebih berkeadilan dan berkelanjutan dalam pemberdayaan masyarakat prasejahtera.

Kata Kunci: Collaborative Governance, Pemberdayaan, BTPN Syariah

ABSTRACT

This study aims to analyze the collaborative governance model in the empowerment of underprivileged female customers by Bank BTPN Syariah. The main focus of the study is to examine how collaboration between state and non-state actors is established in collaborative-based empowerment programs and to assess the challenges and effectiveness of this model. The research method used is a descriptive qualitative approach with data collection techniques through literature studies, documentation, and analysis of official documents and institutional practices. The results of the study show that the collaborative model implemented by BTPN Syariah reflects the principles of collaborative governance, such as multi-stakeholder participation, structured role sharing, and a common goal to improve customer welfare. However, several challenges were identified, such as disparities in access to resources and knowledge, limitations in the distribution of accountability, and the continued dominance of one actor. The conclusion of this study indicates that although collaboration has been successful, improvements in transparency, governance, and coordination model innovation are still needed.

Recommendations are provided for academics and policymakers to help foster a more equitable and sustainable collaborative ecosystem in empowering underprivileged communities.

Keywords: *Collaborative Governance, Empowerment, BTPN Syariah*

PENDAHULUAN

Data Badan Pusat Statistik (2024) menunjukkan bahwa tingkat kemiskinan nasional mencapai 8,57%, dengan kelompok perempuan pra sejahtera sebagai salah satu entitas yang paling rentan secara ekonomi. Di Wilayah urban seperti wilayah Kabupaten Bekasi, kesenjangan ekonomi dan keterbatasan akses terhadap sumber daya finansial serta pelatihan usaha yang masih sulit dan menjadi tantangan utama. Menurut (Suciana et al., 2022), masalah kemiskinan masyarakat umum bukan dikarenakan kurangnya kebutuhan pangan, melainkan miskin yang dikategorikan adalah minimnya aksesibilitas ataupun materi. Disini bisa kita lihat bahwa akses dalam mendapatkan layanan pendidikan maupun pelatihan individu merupakan indikator penting dalam meningkatkan kesejahteraan.

Salah satu cara untuk meningkatkan akses dan materi dengan dibentuknya program pemberdayaan. Menurut (Suharto, 2009) Pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan serta memperkuat kemampuan dan keterampilan pada masyarakat dengan memberikan dorongan, kesempatan, peluang, dan perlindungan. Menurut Anwas dalam (Ristiana & Amin Yusuf, 2020) menjelaskan bahwa masyarakat mendapatkan banyak manfaat dari pemberdayaan ekonomi. Di mana sistem perekonomian dijalankan oleh masyarakat, untuk masyarakat, dan demi masyarakat. Selain itu, hal ini diterapkan untuk menumbuhkan individu yang kreatif, mandiri, dan bersemangat untuk berusaha tanpa bergantung pada modal.

Dalam mencapai Pemberdayaan Masyarakat, saat ini Pemerintah tidak lagi menjadi aktor tunggal, melainkan melibatkan sektor Swasta dan Masyarakat dalam menciptakan solusi dan inovasi pemberdayaan yang berkelanjutan (Susanti et al., 2025). Dengan model kolaboratif ini, Menurut (Rahman et al., 2023) Kemendikbudristek berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan perguruan tinggi dengan mitra (BTPN Syariah) untuk menciptakan program Magang dan Studi Independen Bersertifikat (MSIB), dengan menargetkan para mahasiswa dari berbagai Universitas sebagai pelaksana. Program Pemberdayaan ini juga melibatkan mahasiswa terjun langsung ke komunitas nasabah untuk melakukan pendampingan, pelatihan, peningkatkan sarana-pra serta melihat secara langsung bagaimana kondisi riil para nasabah dalam menjalankan usahanya (Yudho Anggoro & Kartika Pertiwi, 2023). Hal ini dilakukan dengan harapan seluruh nasabah mampu memaksimalkan usahanya dan memiliki kemandirian ekonomi. Hal ini sejalan dengan kerangka Women's Economic Empowerment (WEE) yang dikembangkan oleh (Golla et al., 2011), yang menekankan bahwa pemberdayaan ekonomi

perempuan dapat terjadi ketika perempuan memiliki kemampuan untuk maju secara ekonomi sekaligus memiliki kemandirian dalam ekonomi.

Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Syariah, sebagai Bank Swasta yang memberikan akses kepada nasabah berupa pembiayaan modal usaha dan pendampingan dalam pengembangan kapasitas usaha guna mencapai Pemberdayaan optimal. Pendekatan yang dilakukan tidak semata berbasis ekonomi, namun juga menjunjung tinggi prinsip inklusivitas dan keberlanjutan sosial. BTPN Syariah memiliki inovasi dengan membentuk program Bestee (Berdaya Bersama Sahabat Tepat Indonesia) sebagai platform pemberdayaan yang lebih menyeluruh dan konsisten pada segmentasi perempuan prasejahtera dengan pendekatan berbasis komunitas (Novelika & Ridlwan, 2025). Namun, Saat ini BTPN Syariah masih mendapatkan tantangan pada kondisi perekonomian pasca pandemi yang belum pulih sepenuhnya. Sehingga untuk menjawab tantangan tersebut, BTPN Syariah telah menjangkau dan membantu lebih dari 49 ribu nasabah melalui program Pemberdayaan Nasabah UMKM yang dibantu oleh para 1.821 mahasiswa di 827 Kecamatan seluruh Indonesia

Menurut (Ansell & Gash, 2008) Collaborative Governance merupakan konsep dimana terjadinya kerjasama antara sektor publik dan sektor private dalam menetapkan peraturan dan menjalankannya secara berkelanjutan. Collaborative governance hadir dimana keterlibatan berbagai lintas sektor sangat dibutuhkan dalam mencapai pemberdayaan nasabah. Inisiatif BTPN Syariah merupakan contoh konkrit dari sektor swasta yang mampu melihat kebutuhan masyarakat yang kemudian membentuk kolaborasi dari berbagai pihak guna mencapai tujuannya.

Aktor	Peran	Bentuk Kolaborasi
BTPN Syariah	Inisiator	Desain Program Pemberdayaan dan Mentoring
Kemendikbudristek (Pemerintah)	Fasilitator (MSIB)	Regulasi dan pembiayaan program
Perguruan Tinggi	Mitra MSIB	Memfasilitasi Mahasiswa
Akademisi (Mahasiswa)	Pelaksana Program	Pendampingan Nasabah
Masyarakat (Nasabah)	Subjek aktif	Partisipasi dan pelatihan komunitas

Tabel 1. Lingkup Kolaborasi

Dari perspektif administrasi publik, keterlibatan multiaktor ini mencerminkan prinsip *Quadruple Helix* yaitu peran pemerintah, swasta, akademisi dan masyarakat menjadi kolaborasi yang utuh dalam mencapai tujuan pemberdayaan.

(Ansell & Gash, 2008) menyatakan bahwa kolaborasi yang baik harus memenuhi komponen sebagai berikut: 1) Starting Condition (Kondisi Awal); 2) Facilitative Leadership (Kepemimpinan Fasilitasi); 3) Institutional Design (Disain Institusional); dan

4) Collaborative Proses (Proses Kolaboratif), Terdapat beberapa tahap yang harus dilalui dalam pelaksanaan kolaborasi di tahap ini, antara lain: a) Dialog tatap muka; b) Membangun kepercayaan; c) Komitmen terhadap proses; d) Saling memahami dan e) Hasil sementara proses kolaborasi

Penelitian terdahulu mengenai Collaborative Governance dalam pemberdayaan masyarakat telah banyak dikaji dalam beberapa pendekatan dan fokus. Menurut (Saraswati et al., 2024) dalam penelitiannya di Situ Gintung mengungkapkan bahwa kolaborasi multi aktor mampu menciptakan program pemberdayaan yang lebih adaptif dan inklusif. Namun, mereka menyoroti bahwa kesepakatan bersama seringkali terhambat pada tahap implementasi karena kurangnya fasilitas dan lemahnya sebuah komitmen jangka panjang. Hal serupa ditemukan dalam penelitian (Darumurti et al., 2022) yang meneliti pengembangan ekowisata di Pakem, Yogyakarta, dimana kolaborasi lintas sektor mampu meningkatkan kapasitas masyarakat setempat, namun terbatas dalam aspek transparansi dan mekanisme pengawasan yang berkelanjutan.

Studi selanjutnya, (Prasetyo, 2025) membahas tentang program Corporate Social Responsibility (CSR) di Desa Juwiring, juga menegaskan bahwa keterlibatan lembaga dalam kolaborasi formal sebagai penghubung antar aktor sangatlah penting. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kolaborasi dapat mendorong pemberdayaan ekonomi, perbedaan misi antara aktor seringkali menjadi hambatan dalam menentukan langkah strategis. Sementara itu, (Hafis et al., 2020) dalam konteks pemberdayaan pasien kusta di Jawa Tengah menekankan bahwa keberhasilan kolaborasi sangat bergantung kepada kepercayaan dan komunikasi yang konsisten. Kurangnya kontinuitas dalam interaksi antar aktor menyebabkan proses pemberdayaan berjalan lambat dan cenderung tidak optimal. Kemudian, (Sari, 2022) dalam studinya tentang Kelompok Wanita Tani (KWT) di Cilegon juga memperkuat temuan bahwa tanpa monitoring dan evaluasi yang terstruktur, keberlanjutan program kolaboratif menjadi rapuh, meskipun komitmen awal telah terbangun dengan baik.

Sebagian besar studi terdahulu lebih banyak meneliti kolaborasi pada sektor ekowisata, lingkungan, dan pemberdayaan kesehatan, serta didominasi oleh peran pemerintah, sektor swasta, dan komunitas lokal. Namun belum banyak penelitian yang secara spesifik membahas kolaborasi dalam pemberdayaan ekonomi yang melibatkan bank berbasis syariah, khususnya pada skema pemberdayaan perempuan prasejahtera. Selain itu, keterlibatan mahasiswa sebagai aktor kunci dalam program pemberdayaan berbasis kolaborasi juga masih minim dijadikan fokus penelitian. Padahal, peran mahasiswa dalam pemberdayaan merupakan model baru yang menghubungkan sektor pendidikan, sektor perbankan dan masyarakat secara langsung. Dengan demikian untuk mengisi kesenjangan tersebut, peneliti tidak hanya mengisi gap literatur pada konteks perbankan syariah, namun juga bisa memberikan model konseptual yang dapat

direplikasi oleh perbankan lainnya, serta melihat proses kolaborasi, peran masing-masing stakeholder dan berbagai tantangannya, sekaligus memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan Collaborative Governance dalam konteks pemberdayaan ekonomi yang lebih inklusif, berkelanjutan, dan melibatkan berbagai stakeholder.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena fokus utama penelitian adalah untuk memahami secara mendalam proses kolaboratif yang terjadi antara BTPN Syariah dengan para aktor lain dalam konteks pemberdayaan ekonomi nasabah. Penelitian ini dilakukan pada wilayah kerja BTPN Syariah Kabupaten Bekasi, Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini berdasarkan keterlibatan langsung penulis dalam program Magang dan Studi independen Bersertifikat (MSIB) di BTPN Syariah, selama 4 bulan. Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik berupa, Observasi Partisipatif, Wawancara, dan Dokumentasi.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik yang mengacu pada model Miles dan Huberman (2014), yaitu: Reduksi Data, Penyajian Data, dan Penarikan Kesimpulan. Untuk menjamin validitas dan keabsahan data, digunakan teknik *triangulasi sumber* (membandingkan hasil observasi dengan dokumen dan wawancara) serta *member checking* informal dengan mahasiswa lain yang turut terlibat dalam program.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Mengetahui dan Mengidentifikasi Peran dan Tujuan Aktor

Sebagai penyelenggara MSIB, Kemendikbudristek memiliki peran sebagai penyedia kerangka kebijakan dan fasilitator utama. Dalam dokumen kebijakan MSIB, Kemendikbudristek berkewajiban menyusun kurikulum magang terpadu, menetapkan indikator keberhasilan program, dan menyalurkan BBH (Biaya Bantuan Hidup) kepada setiap mahasiswa yang terlibat dalam program magang. Kepentingan kemendikbudristek adalah memastikan tercapainya tujuan Merdeka Belajar, yaitu memadukan teori dan praktik, serta memfasilitasi mitra untuk terlibat berkolaborasi dalam program MSIB sehingga bisa menghasilkan lulusan sarjana yang siap bekerja dan memberi dampak sosial.

"Dalam program ini, Kemendikbudristek bertugas sebagai penyedia kebijakan dan fasilitator utama. Untuk pelaksanaan programnya, Kemendikbudristek mengembalikan sepenuhnya kepada mitra dan mahasiswa, namun tetap dalam pengawasan dan evaluasi rutin, agar pelaksanaan di lapangan berjalan sesuai dengan tujuan Merdeka Belajar." (Panduan Pelaksanaan Program MSIB 2022)

Kemudian, BTPN Syariah sebagai inisiator pemberdayaan dan penyedia modal usaha kemudian menandatangani nota kesepahaman (MoU) dengan perguruan tinggi dan kemendikbudristek. Dalam nasakah kerjasama, BTPN Syariah wajib menyediakan

pembiayaan mikro, modul pelatihan kewirausahaan, akses platform Bestee, serta menghadirkan mentor lapangan bagi mahasiswa. Kepentingan Bank adalah memperluas inklusi keuangan, meningkatkan portofolio pembiayaan UMKM, Dan mengukuhkan posisi sebagai lembaga keuangan yang menjalankan misi sosial sesuai prinsip syariah. Sebagai mitra MSIB, BTPN Syariah juga menyiapkan mentor dari internal untuk membantu dan membimbing mahasiswa selama proses kegiatan magang.

Sementara itu peran Perguruan Tinggi dalam kolaborasi adalah sebagai penghubung administrasi, pengawas akademik, serta pembimbing mahasiswa sejak tahap awal persiapan hingga akhir pelaksanaan program. Perguruan tinggi memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa mahasiswa memahami pedoman program, memfasilitasi kebutuhan administratif, serta memberikan arahan akademik yang sejalan dengan kurikulum Merdeka Belajar. Dalam pelaksanaannya, perguruan tinggi juga menjadi penghubung komunikasi antara mahasiswa dan Kemendikbudristek. Mengintegrasikan praktik nyata ke dalam proses pembelajaran, meningkatkan reputasi dan memperluas jejaring lewat para mahasiswa yang terlibat dalam MSIB.

Selanjutnya, Peran mahasiswa dalam kegiatan kolaborasi ini menjadi ujung tombak keberhasilan proses pemberdayaan. Mahasiswa sebagai aktor lapangan menjalankan tugas-tugas pendampingan kepada nasabah, membantu dalam proses literasi keuangan, serta mendampingi usaha nasabah secara langsung. Keberhasilan mahasiswa dalam memanfaatkan kesempatan belajar di lapangan terlihat dari peningkatan keterampilan komunikasi, kepemimpinan, dan kemampuan dalam membangun relasi dengan masyarakat. Selain itu, keaktifan mahasiswa dalam berkoordinasi dengan para stake holder membuktikan bahwa mahasiswa tidak hanya menjadi peserta magang, tetapi juga pelaku penting dalam keberhasilan kolaborasi. memperoleh pengalaman kerja, memenuhi persyaratan akademik, serta mengasah keterampilan kewirausahaan dan kepemimpinan.

Kemudian, Peran Nasabah dalam kolaborasi yakni menjadi target sasaran penerima manfaat berbagai program pemberdayaan, nasabah mendapatkan akses modal, pelatihan yang relevan, dan pendampingan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas usaha dan kesejahteraan keluarga. Tingkat keberhasilan nasabah dalam mengembangkan usahanya menjadi wujud nyata dari peran mereka dalam proses kolaborasi.

Hubungan Yang Terjadi Antar Aktor Dalam Kolaborasi

Hubungan yang dijalani oleh stakeholder dapat dikatakan berjalan dengan efektif dan positif. Hal ini bisa dilihat dari komitmen dan rasa kepedulian dari setiap pihak dalam menjalankan peran masing-masing, ditambah komunikasi yang selalu terjaga dari setiap pihak selama proses kolaborasi berlangsung. Sejak awal program, Kemendikbudristek secara konsisten memberikan fasilitas kebijakan, melakukan monitoring, dan memastikan

kelancaran administrasi magang. Kemendikbudristek juga rutin untuk melakukan evaluasi kegiatan dan memberikan umpan balik bagi mahasiswa dan mitra untuk meningkatkan mutu program.

Hubungan baik juga terlihat dari peran aktif BTPN Syariah yang terus memfasilitasi mahasiswa dengan modul pelatihan, akses permodalan nasabah, serta pendampingan intensif melalui mentor dan platform Bestee. Dalam setiap tahapan pelaksanaan program, BTPN Syariah selalu terbuka dalam menjalin komunikasi kepada mahasiswa untuk memecahkan kendala lapangan serta memastikan program pemberdayaan berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Perguruan tinggi sebagai penghubung akademik juga selalu mendampingi mahasiswa dalam aspek administratif, dan rutin dalam berkoordinasi dengan Kemendikbudristek guna memantau perkembangan mahasiswa dalam proses magang untuk memastikan ketercapaian hasil belajar mahasiswa.

Selain itu, Mahasiswa yang bertindak sebagai pendamping lapangan mampu membangun kepercayaan dan kedekatan dengan nasabah sehingga proses pemberdayaan berjalan dengan lancar. Nasabah secara aktif mengikuti pelatihan, memanfaatkan modal yang disediakan, dan terbuka dalam menerima pendampingan serta berbagai masukan dari mahasiswa. Keaktifan nasabah dan mahasiswa dalam berkoordinasi dengan BTPN Syariah menjadi bukti bahwa kolaborasi yang terjadi di lapangan terjalin secara berkelanjutan.

Starting Condition (Kondisi Awal)

Pada awalnya Kemendikbudristek menginisiasi program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang memberikan ruang bagi mahasiswa untuk belajar diluar kampus, salah satunya melalui program magang MSIB. Program ini bertujuan untuk membekali mahasiswa dengan pengalaman kerja nyata, serta mempertemukan mahasiswa dengan dunia industri sekaligus memiliki dampak besar dalam lingkungan masyarakat. Sejalan dengan itu, BTPN Syariah sebagai bank yang memiliki fokus pada pemberdayaan perempuan prasejahtera, menyadari bahwa untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas program pemberdayaan yang sudah berjalan, dibutuhkan kolaborasi dengan aktor pendidikan agar proses pemberdayaan kepada nasabah bisa lebih intensif dan memberikan dampak sosial yang lebih luas. Oleh karena itu, BTPN Syariah mulai membuka ruang untuk berkolaborasi dengan Kemendikbudristek, Perguruan tinggi, dan Mahasiswa melalui program MSIB

Kemudian, nasabah BTPN Syariah sebagai aktor lapangan awalnya hanya menerima pendampingan dari Community Officer bank. Namun, dengan adanya mahasiswa yang berkontribusi melalui program MSIB, Nasabah mulai mendapatkan manfaat tambahan seperti metode pelatihan yang lebih variatif, pendampingan yang lebih terarah, serta mengalami peningkatan dalam literasi keuangan. Seiring berjalannya

waktum hubungan antara mahasiswa dan nasabah semakin erat, yang kemudian memicu tumbuhnya kesadaran bersama untuk saling kerjasama dan berkontribusi dalam peningkatan kesejahteraan nasabah. Dengan demikian starting condition dalam kolaborasi ini diawali dengan kebutuhan bersama antara dunia pendidikan dan dunia perbankan syariah dalam mewujudkan program pemberdayaan yang terintegrasi dan berkelanjutan, yang kemudian secara bertahap melibatkan berbagai pihak untuk saling memperkuat proses Collaborative Governance.

Facilitative Leadership (Kepemimpinan Fasilitatif)

Kepemimpinan dalam pelaksanaan program pemberdayaan nasabah tetap berada di bawah koordinasi Kemendikbudristek sebagai pengendali utama kebijakan dan pelaksana program MSIB secara nasional. Kemendikbudristek bertindak sebagai pengarah dan pengawas tertinggi dalam memastikan bahwa seluruh kegiatan kolaborasi berjalan sesuai dengan pedoman MBKM dan capaian pembelajaran mahasiswa.

Masing-masing pihak memiliki koordinator yang bertanggung jawab dalam mengelola peran dalam setiap aktivitas. Untuk Kemendikbudristek, kepemimpinan difasilitasi oleh Kepala Program MSIB, Bapak Dr. Wachyu Hari Haji, MPM., CHRA beserta tim pelaksana yang bertugas mengatur alur administrasi, monitoring, dan evaluasi program secara menyeluruh. Sementara itu di tingkat mitra BTPN Syariah dikoordinasikan oleh Daya Partnership Bapak Ahmad Fadhillah dan Mentor Ibu Kathartika Lestari yang bertugas memfasilitasi kebutuhan mahasiswa dan mengarahkan mahasiswa dalam kegiatan pemberdayaan.

Kemudian dari sisi Perguruan tinggi, Kepemimpinan difasilitasi oleh Career Center UMJ yang dikoordinasi oleh Ibu Dr. Anis Setiyanti, S.Pd., M.Pd. yang berperan memberikan fasilitas berupa pembekalan pra Magang dan Monitoring selama proses magang berlangsung kepada seluruh mahasiswa UMJ. Sedangkan di tingkat mahasiswa, kepemimpinan difasilitasi oleh Dosen Pembimbing Lapangan (DPL) Ibu Nida Handayani, S.IP, M.Si, yang bertanggung jawab membimbing mahasiswa secara akademik, memberikan arahan selama program berlangsung, serta menjadi penghubung antara mahasiswa dengan perguruan tinggi.

Untuk kelompok nasabah, kepemimpinan difasilitasi oleh ketua kelompok perkumpulan wilayah masing-masing yang menjadi penghubung antara nasabah dengan mahasiswa. Ketua kelompok perkumpulan ini berperan penting dalam menggerakkan semangat para anggota, mengkoordinasikan kegiatan usaha, serta menginformasikan kebutuhan pelatihan atau pendampingan kepada mahasiswa dan pihak bank.

Institusional Design (Disain Istitusional)

Desain institusional dalam konteks Collaborative Governance Pemberdayaan Nasabah ini tidak hanya diatur pada Pedoman MSIB 2023, namun juga mengacu pada ketentuan hukum dalam Permendikbudristek No. 54 Tahun 2022. Keduanya, menjadi

landasan hukum dan administratif atas pembagian peran, mekanisme kerja, hingga pengakuan capaian pembelajaran oleh seluruh pihak yang terlibat.

Dalam Pedoman MSIB 2023 berisi mengatur struktur kolaborasi yaitu: Kemendikburistek, Mitra (BTPN Syariah), Perguruan Tinggi, dan mahasiswa. Didalamnya, mitra diwajibkan menyediakan kurikulum pembelajaran, pendampingan teknis (mentor), hingga evaluasi berkala pada mahasiswa. Perguruan tinggi bertugas melakukan validasi dan rekognisi terhadap capain pembelajaran mahasiswa melalui konversi SKS yang diperkuat dalam Pasal 18 Permendikbudristek No. 54 Tahun 2022, yang menyatakan bahwa perguruan tinggi wajib menjamin pengakuan pembelajaran berbasis aktivitas diluar kampus Dalam hal ini, Kemendikbudristek bertindak sebagai koordinator dan pengawas sebagaimana telah diatur dalam Pasal 24 dan 25 Permendikbudristek No.54 Tahun 2025 yang mengaskan peran pemerintah pusat dalam menjamin mutu pembelajaran dan penyusunan kebijakan MBKM. Kemudian juga diperkuat dengan kontrak kerja sama (MoU) antara mitra dan Perguruan tinggi. Seleuruh pihak terikat dalam sistem administrasi digital untuk pelaporan, pemantauan, dan evaluasi yang dilakukan secara berkala oleh Kemendikbudristek. Dalam implementasi dari pihak BTPN Syariah, bertugas menyusun modul pembelajaran, menyediakan mentor lapangan, dan menetapkan Key Performance Indicator (KPI) bagi mahasiswa.

Collaborative Procces (Proses Kolaborasi)

Dalam proses kolaborasi, terdapat beberapa pelaksanaan dan tahapan agar proses kolaborasi dapat dijalankan secara optimal. Pada proses collaborative governance yang terjadi dalam program pemberdayaan nasabah Bank BTPN Syariah di Kabupaten bekasi antara Kemendikbudritek, Perguruan tinggi, mahasiswa, dan Nasabah dapat dilihat melalui beberapa proses kolaborasi, sebagai berikut:

Face to face dialog (Dialog tatap muka)

Dalam konteks Collaborative Governance Pemberdayaan Nasabah BTPN Syariah, dialog ini dilakukan secara formal dan nonformal antara pihak BTPN, Kemendikbudristek, Perguruan tinggi, mahasiswa dan nasabah. Secara formal, dialog dilakukan dalam bentuk briefing awal sebelum mahasiswa turun lapangan, yang dilakukan pihak MSIB secara online via zoom (On Boarding), Pembekalan dari perguruan tinggi, dan pembekalan materi dari pihak BTPN Syariah. Selanjutnya saat dalam proses kegiatan pemberdayaan, Mentor BTPN, dosen pembimbing lapangan, dan koordinator program dari perguruan tinggi turut hadir untuk membahas dinamika lapangan, tantangan pemberdayaan, serta pelaporan capaian keberhasilan mahasiswa. Format formal ini mencakup penyampaian laporan progres oleh mahasiswa dan tanggapan dari mitra maupun perguruan tinggi sebagai bentuk pertanggungjawaban kolaboratif.

Sementara itu, dialog nonformal lebih banyak terjadi di lapangan. Mahasiswa yang menjalankan peran sebagai fasilitator melakukan pendekatan personal dengan nasabah di komunitas wanita pra sejahtera. Percakapan santai terjadi pada saat kegiatan kelompok rutin mingguan nasabah, saat kunjungan usaha, atau pada saat proses pemberdayaan berlangsung. Interaksi ini sering terjadi di rumah nasabah, bahkan pihak BTPN dan mahasiswa juga menjalin komunikasi personal via WhatsApp sehingga memperkuat hubungan satu sama lain

Trust Building (Membangun Kepercayaan)

Dalam konteks pemberdayaan nasabah BTPN Syariah, kepercayaan tidak hanya dibangun melalui komunikasi, namun juga melalui pengalaman kolaboratif yang terjadi secara berulang dan konsisten dilakukan selama pelaksanaan program. Proses membangun kepercayaan dalam kolaborasi ini terjadi atas keterbukaan komunikasi, komitmen, dan akuntabilitas berbagai pihak dalam menjalankan peran. Kepercayaan juga tumbuh karena adanya struktur dan mekanisme yang mengatur kerja sama. Pedoman resmi dari Kemendikbudristek serta dokumen teknis dari pihak BTPN Syariah berfungsi sebagai *rule of the game* yang memperjelas batasan peran, ekspektasi, serta hak dan kewajiban masing-masing pihak. Adanya sistem pelaporan berkala dan refleksi mingguan membentuk budaya kerja yang transparan, sehingga meminimalisir ketidakpastian serta meningkatkan keyakinan antar pihak bahwa seluruh aktor berkontribusi secara seimbang.

Kemudian, mahasiswa sebagai agen pendamping dalam pemberdayaan menunjukkan kredibilitas melalui pelaporan rutin, dokumentasi kegiatan, dan keterlibatannya dalam dinamika kelompok nasabah. Di sisi lain, mentor dari pihak BTPN Syariah secara aktif memberikan bimbingan dan supervisi kepada mahasiswa, sehingga menunjukkan keseriusan mereka dalam menjaga kualitas pemberdayaan serta mendukung inisiatif mahasiswa dalam proses pendekatan yang terjalin pada nasabah yang berbentuk, kunjungan rumah nasabah, input rutin dalam mengembangkan bisnis usaha, obrolan rutin via WhatsApp, dan sesi wawancara di akhir sesi pemberdayaan yang turut membangun kepercayaan satu sama lain.

Commitment to Process (Komitmen terhadap proses)

Komitmen ditunjukkan oleh pihak BTPN Syariah sebagai mitra utama yang menyediakan program pelatihan terstruktur, pendampingan yang dilakukan mentor secara intensif, serta mekanisme dalam pelaporan yang terukur dan teratur. BTPN Syariah secara konsisten aktif dalam mengembangkan sebuah sistem kerja yang mendorong para mahasiswa untuk tidak hanya sekedar menjalankan program pemberdayaan, namun juga mendorong mahasiswa untuk memahami nilai-nilai sosial dan prinsip inklusi keuangan yang menjadi dasar dari konseptual praktik pemberdayaan. Di sisi lain, mahasiswa program MSIB menunjukkan komitmennya melalui kesediaan untuk terlibat secara penuh dalam rangkaian kegiatan selama 4 bulan. Mahasiswa tidak hanya hadir secara fisik di

lapangan, namun juga berperan sebagai fasilitator perubahan sosial dengan membangun komunikasi intensif dengan nasabah, mengelola data dan capaian pemberdayaan, serta melaporkan hasil kerja secara berkala melalui platform resmi maupun forum diskusi untuk evaluasi bersama. Kemendikbudristek dan Perguruan tinggi sebagai aktor juga turut memperlihatkan komitmen kelembagaan yang kuat. Hal ini tercermin dari dukungan administratif dan akademik yang diberikan melalui monitoring dan evaluasi, pendampingan dosen pembimbing lapangan, serta penetapan aturan main sejak awal melalui dokumen kontrak kerja sama, panduan teknis.

Share Understanding (Sikap saling memahami)

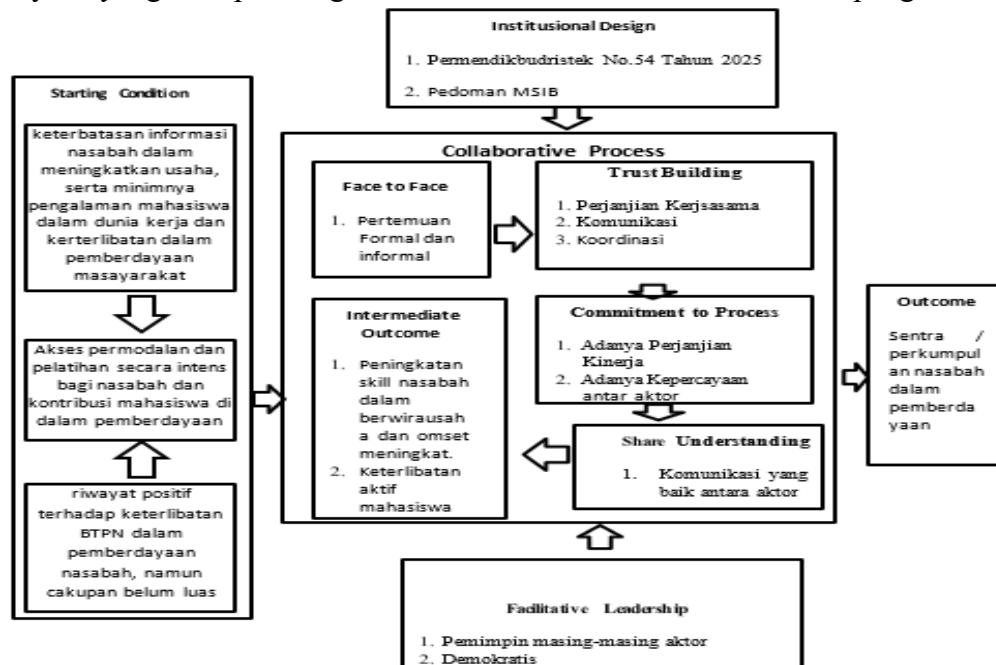
Program pemberdayaan yang dijalani para aktor terbentuk melalui komunikasi berulang dan konsisten. Pemahaman bersama ini dibangun dari berbagai interaksi formal maupun informal yang terus berkembang selama proses magang berlangsung. Proses ini diawali melalui sosialisasi awal dan pembekalan mahasiswa yang difasilitasi oleh perguruan tinggi dan BTPN Syariah. Dalam forum ini, mahasiswa diperkenalkan dengan nilai-nilai inti program magang dan juga konsep pemberdayaan, dengan memberikan arahan kepada mahasiswa agar adaptif serta bisa bermanfaat dalam program magang. Kemendikbudristek sebagai pemegang kebijakan turut memperkuat pemahaman ini dengan merumuskan pedoman MSIB yang tegas yang berisi terkait peran dan tanggung jawab sehingga mengikat pemahaman satu sama lain. Pedoman tersebut menekankan bahwa program magang tidak hanya menjadi pengalaman kerja, namun sebagai bagian dari pembelajaran transformatif yang berdampak langsung ke masyarakat.

Selama pelaksanaan program, untuk menjaga pemahaman visi dan misi perlu dibangunnya komunikasi. Komunikasi berlangsung dalam bentuk formal seperti monitoring bulanan, evaluasi tengah program, dan rapat koordinasi. Serta komunikasi informal yang dibangun secara intens antara mahasiswa dengan mentor lapangan dan dosen pembimbing, serta mahasiswa dengan para nasabah yang mengikuti program pemberdayaan. Bentuk komunikasi dilakukan melalui grup WhatsApp, Zoom Meeting, maupun chat personal untuk menjaga pemahaman bersama dan khususnya sebagai alat bantu dalam menghadapi masalah di lapangan yang bersifat mendadak dan sangat penting untuk diselesaikan segera.

Intermediate outcome (Hasil sementara)

Proses Collaborative Governance kolaborasi dalam yang dilaksanakan para aktor menunjukkan hasil yang baik dan terarah. Dalam pelaksanaannya, kolaborasi ini berhasil membentuk pola kerja yang partisipatif antara mahasiswa sebagai pendamping pemberdayaan, pihak bank sebagai fasilitator dan pembimbing lapangan, serta nasabah sebagai penerima manfaat utama, hal positif terlihat dari keaktifan para nasabah yang bergabung dalam pemberdayaan, serta aktif berkumpul di sentra masing-masing untuk mengikuti program. Hasil terlihat dari perubahan perilaku nasabah dalam mengelola

usaha, peningkatan semangat kewirausahaan, serta tumbuhnya kapasitas literasi keuangan. Mahasiswa pun turut mendapatkan pengalaman langsung sebagai agen pemberdayaan yang mampu mengelola dinamika sosial dan ekonomi di lapangan.



Bagan I. Model Collaborative Governance dalam Pemberdayaan Nasabah BTPN
Syariah (Sumber:Penulis mengolah data)

1. Tantangan Dalam Kolaborasi

Dalam proses kolaborasi pemberdayaan nasabah, terdapat berbagai kompleksitas yang membuat timbulnya tantangan, antara lain:

1. Ketimpangan kapasitas mahasiswa dengan nasabah

Walaupun program MSIB membawa sumber daya manusia muda yang adaptif dan berpendidikan tinggi, tetap terjadi kesenjangan pengetahuan antara mahasiswa, pihak bank, dan nasabah. Nasabah prasejahtera umumnya memiliki pendidikan sekaligus literasi keuangan yang rendah, bahkan dalam beberapa kasus, seringkali mahasiswa memiliki kesulitan dalam berkomunikasi dengan nasabah. Hal ini membuat transfer pengetahuan memerlukan pendekatan yang lebih adaptif dan komunikatif, sehingga menimbulkan tantangan dalam shared understanding karena aktor dengan kapabilitas rendah berpotensi menjadi pasif dalam kolaborasi

2. Keterbatasan waktu dan akses tempat tinggal

Nasabah berada dalam posisi rentan secara ekonomi dan sosial. Waktu yang mereka miliki banyak habis dalam mencari nafkah, mengurus rumah tangga dan kegiatan lainnya. Sehingga hal ini berdampak pada keterbatasan partisipasi dalam program pemberdayaan.

Dalam beberapa kasus pula, rumah nasabah relatif sulit dijangkau karena berada di pelosok.

3. Kurangnya Harmonisasi antar aktor

Meskipun aktor sudah memiliki tanggung jawab strategis masing-masing, koordinasi antara mereka belum sepenuhnya terintegrasi. Terkadang, tujuan dan ekspektasi antar aktor tidak sepenuhnya sinkron. Misalnya, mahasiswa hanya fokus pada output magang, BTPN fokus pada target pemberdayaan, sementara kampus mengutamakan pelaporan akademik. Perlu institusional design yang adaptif dan komunikasi yang intensif, agar kolaborasi tetap memiliki arah dan optimal.

2. Indikator Keberhasilan Kolaborasi

Menurut Deseve (2005) menyebutkan bahwa terdapat elemen-elemen yang penting dan perlu menjadi indikator keberhasilan sebuah kolaborasi, antara lain:

Indikator	Makna Umum	Implementasi
Struktur Jaringan	Jalinan hubungan formal dan informal antar aktor yang terlibat dalam kolaborasi	BTPN Syariah membentuk struktur kolaborasi yang menghubungkan antara institusi pendidikan, mahasiswa (MSIB), mentor lapangan, dan nasabah dalam satu ekosistem pembelajaran dan pemberdayaan.
Komitmen pada Tujuan Bersama	Kesepakatan bersama atas hasil yang ingin dicapai	Semua aktor berkomitmen pada pemberdayaan nasabah agar mandiri dan berkembang secara ekonomi, sejalan dengan nilai-nilai “Daya” BTPN Syariah.
Kepercayaan antar Peserta	Keyakinan bahwa tiap aktor akan menjalankan perannya secara profesional dan jujur	Terbangun melalui pendekatan humanis dan pendampingan berulang oleh mahasiswa MSIB serta keterlibatan mentor yang memahami dinamika komunitas nasabah.
Tata Kelola (Governance)	Sistem koordinasi dan pengaturan peran serta tanggung jawab aktor	BTPN Syariah berperan sebagai koordinator utama, sementara kampus dan mahasiswa diberi mandat peran teknis yang jelas dalam skema kegiatan lapangan.
Akses terhadap Otoritas	Kemampuan aktor untuk mengakses pengambil keputusan dan kebijakan	Mahasiswa MSIB memiliki saluran langsung ke mentor program yang memiliki otoritas untuk menindaklanjuti isu atau inisiatif di lapangan.
Akuntabilitas yang Terdistribusi	Pembagian tanggung jawab dan pertanggungjawaban yang merata di antara para aktor	Mahasiswa MSIB membuat laporan harian dan capaian, mentor memverifikasi, dan pihak BTPN Syariah melakukan evaluasi rutin atas kontribusi setiap aktor.
Berbagi Informasi	Aliran informasi yang terbuka dan dua arah antar semua pelaku	Tersedia forum koordinasi, laporan berkala, serta komunikasi aktif melalui aplikasi dan media monitoring capaian nasabah serta dinamika kegiatan.
Akses terhadap Sumber Daya	Kemudahan memperoleh dukungan sumber daya	Mahasiswa mendapat pelatihan intensif dan dukungan lapangan. Nasabah difasilitasi

Indikator	Makna Umum	Implementasi
	(informasi, keuangan, pelatihan) yang dibutuhkan	modal, pelatihan, serta pembinaan langsung oleh BTPN Syariah dan Mahasiswa

Tabel II. Indikator Keberhasilan Kolaborasi

Berdasarkan capaian indikator keberhasilan yang dijalankan pada collaborative governance pemberdayaan nasabah, dapat disimpulkan bahwa proses kolaborasi berjalan dengan efektif dan sesuai dengan teori kolaborasi yang telah dibentuk oleh para ahli terdahulu

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, hasil menunjukkan kolaborasi terimplementasi secara adaptif dan strategis. Para aktor telah menghasilkan model pemberdayaan yang tidak hanya mendorong peningkatan kapasitas ekonomi nasabah prasejahtera, namun juga membangun nilai kemandirian, kepercayaan diri, dan solidaritas sosial. Temuan utama menunjukkan bahwa keberhasilan kolaborasi ini dipengaruhi dari jelasnya tujuan dan peran masing-masing aktor, dan terjalannya keselarasan dalam pelaksanaan collaborative governance dari starting condition, facilitative leadership, institusional design dan collaborative proses.

Namun, dibalik keberhasilan ini tentunya ada ruang bagi penulis untuk memberikan saran untuk kemajuan kolaborasi kedepannya. Selama ini perguruan tinggi hanya berperan memfasilitasi mahasiswa dalam lingkup akademik dan bimbingan dalam pelaporan magang, maka perlunya perluasan peran akademisi dan kampus dengan cara keterlibatan langsung untuk memahami kondisi lapangan. Kemudian perlunya penguatan komunikasi lintas aktor, dimana kolaborasi harus lebih terstruktur dengan menjalin forum dikusi secara rutin guna menyatukan persepsi dan menjaga keberlanjutan program pemberdayaan.

Untuk Rekomendasi, saat ini BTPN Syariah masih menjadi aktor dominan dalam inisiasi, dan pengambilan keputusan. Sehingga BTPN Syariah perlu merumuskan ulang peta peran para aktor dalam kolaborasi dengan pendekatan Co Leadership, yakni membagi kepemimpinan dan inisiatif dengan mitra lain untuk memperkaya pengambilan kebijakan, memperkuat keberlanjutan kolaborasi, dan menghindari ketergantungan pada satu aktor tunggal. Selanjutnya, saat ini BTPN Syariah hanya berfokus pada aspek peningkatan literasi keuangan dan pengembangan usaha. Namun, dimensi sosial ekologis dari pemberdayaan belum menjadi tujuan strategis dalam kolaborasi, sehingga kedepannya kolaborasi perlu mengadopsi pendekatan multi dimensional well-being, yaitu tidak hanya sekadar output ekonomi, namun juga turut menjaga kualitas hidup nasabah secara menyeluruh dengan menggandeng mitra lintas sektor dari sektor kesehatan, lingkungan hidup, serta sektor pendidikan berbasis komunitas

DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- Darumurti, A., Atmojo, M. E., & Maghribi, W. O. (2022). Proceedings of the International Conference on Sustainable Innovation on Humanities, Education,

- and Social Sciences (ICOSI-HESS 2022). In *Proceedings of the International Conference on Sustainable Innovation on Humanities, Education, and Social Sciences (ICOSI-HESS 2022)*. Atlantis Press SARL. <https://doi.org/10.2991/978-2-494069-65-7>
- Golla, A. M., Malhotra, A., Nanda, P., & Mehra, R. (2011). Understanding and measuring women's economic empowerment: definition, framework and indicators. *International Centre for Research On Women*, 12. <https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2016/10/Understanding-measuring-womens-economic-empowerment.pdf%5Cnhttp://www.icrw.org>
- Hafis, R. I. Al, Larasati, E., Warsono, H., & Purnaweni, H. (2020). *Empowerment Based on Collaborative Governance in Leprosy Patients In Central Java*. 510(Icosaps), 324–333. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201219.049>
- Novelika, L. R., & Ridlwan, A. A. (2025). *Peranan PT . BTPN Syariah Tbk dalam Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan : Studi Kasus pada Pelaku UMKM di Pasuruan*. 6(3), 892–908.
- Prasetyo, D. (2025). *Implications of Environmental Politics in Collaborative Governance and Community Empowerment through Corporate Social Responsibility : A Case Study in Juwiring Village*. 5(4), 2460–2466.
- Rahman, A., Satispi, E., & Setyaningrum, I. (2023). *Jurnal Reformasi Administrasi : Jurnal Ilmiah Mewujudkan Masyarakat Madani Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Kampus Merdeka : Studi Pada Program Magang dan Studi Independen Bersertifikat (MSIB)*. 10(1), 36–44. <http://ojs.stiami.ac.id>
- Ristiana, & Amin Yusuf. (2020). Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa di Desa Wisata Lerep. *Journal of Nonformal Education and Community Empowerment*, 4(1), 88–101. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jnfc>
- Saraswati, A., Said, A., Setyowati, E., & Nuh, M. (2024). *Community Empowerment from A Collaborative Governance Perspective (Study in Situ Gunung Tourism Area) Public Administration Oriented to Governance*. 3538(11), 9170–9180.
- Sari, F. F. (2022). Collaborative Governance in Kelompok Wanita Tani (KWT) Women's Empowerment Programs to Realize Food Security in Cilegon City. *International Journal of Social Sciences Review*, 3(1), 34–48. <https://doi.org/10.57266/ijssr.v3i1.82>
- Suciana, P., Dayat, U., & Gumilar, G. G. (2022). Implementasi Kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Bekasi dalam Pengentasan Kemiskinan Masyarakat (Studi Deskriptif di Desa Cipayung Kecamatan Cikarang Timur). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(7), 321–322. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6585594>
- Suharto, E. (2009). Membangun masyarakat, memberdayakan rakyat. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1).
- Susanti, D., Tua, H., & As, H. (2025). *Impacts of community participation , multi-actor collaboration , transparency , and accountability on village financial governance in Rokan Hulu , Indonesia*. 15(1), 234–250.
- Yudho Anggoro, B., & Kartika Pertiwi, T. (2023). Peran Pendamping Untuk Memperluas

Akses Pasar Nasabah Btpn Syariah Yang Berprofesi Sebagai Pelaku Umkm.
Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 3(2), 197–201.
https://jurnalfkip.samawa-university.ac.id/karya_jpm/index