

**DAMPAK IMPLEMENTASI BRIGUNA
DIGITAL TERHADAP EFEKTIVITAS
PEMASARAN DAN KINERJA TENAGA
PEMASAR KONSUMER DI
PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO),
TBK**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**ANDRI RESTIANDI
NIM. 12010123423263**

FEB UNDIP

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2025**



SERTIFIKASI

Saya, Andri Restiandi yang bertandatangan di bawah ini, menyatakan bahwa Tesis yang saya ajukan merupakan hasil saya sendiri dan belum pernah di sampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen atau pun program lainnya. Karya ini adalah milik saya karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 25 September 2025

Andri Restiandi

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul:

**Dampak Implementasi BRIGuna Digital
Terhadap Efektivitas Pemasaran dan Kinerja
Tenaga Pemasar Konsumer di
PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), TBK**

Yang disusun oleh Andri Restiandi, NIM 12010123423263
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 September 2025
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 30 September 2025
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

Pembimbing



Mirwan Sunanda Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

I Made Sukresna, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRACT

This study analyzes the impact of BRIGuna Digital implementation on marketing effectiveness and salesforce performance at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk, as well as the causes of increasing Special Mention Loans (DPK) and Non-Performing Loans (NPL) during 2023–2025. The policy change in June 2023, shifting from segmented targets (civil servants, military/police, and permanent employees) to all private employees with BRI payroll, created a trade-off between market expansion and credit quality.

The research applied a qualitative approach through in-depth interviews with Relationship Managers (RM), Consumer Business Managers (CBM), Department Head Salary Based Loan (DH), and Regional Consumer Banking Heads (RCBH). Data were analyzed using the Experiential Marketing framework (Sense, Feel, Think, Act, Relate).

Findings show that BRIGuna Digital improved efficiency (Sense) and salesforce confidence (Feel), but system disruptions added emotional burdens. Validation for private employees was considered weak (Think), raising default risks. Salesforce roles shifted toward educators and consultants (Act). Payroll loyalty in the private segment was low, with take-out payroll practices leading to higher DPK and NPL (Relate). DH and RCBH validated that increased risk mainly stemmed from the unstable private employee segment. The study concludes that declining credit quality is driven more by the June 2023 segmentation policy than by digitalization itself. Implications include strengthening risk mitigation by segment, tightening validation, and improving payroll relationship management with private companies.

Keywords: *BRIGuna Digital, Experiential Marketing, Salesforce Performance, Credit Quality, NPL, DPK*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak implementasi BRIguna Digital terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja tenaga pemasar konsumen di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk, serta penyebab meningkatnya debitur dalam perhatian khusus (DPK) dan non-performing loan (NPL) periode 2023–2025. Perubahan kebijakan pada Juni 2023, dari target ASN/TNI/Polri/pegawai tetap menjadi seluruh pegawai swasta dengan payroll di BRI, menimbulkan *trade off* antara ekspansi pasar dan kualitas kredit.

Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan Relationship Manager (RM), Consumer Business Manager (CBM), Department Head Salary Based Loan (DH), dan Regional Consumer Banking Head (RCBH). Analisis dilakukan dengan kerangka *Experiential Marketing* (Sense, Feel, Think, Act, Relate).

Hasil menunjukkan BRIguna Digital meningkatkan efisiensi kerja (Sense) dan kepercayaan diri pemasar (Feel), namun gangguan sistem menambah beban emosional. Validasi untuk segmen swasta dinilai lemah (Think), sehingga risiko gagal bayar meningkat. Peran pemasar bergeser menjadi edukator dan konsultan (Act). Loyalitas payroll swasta rendah dengan praktik *take-out payroll* yang mendorong kenaikan DPK dan NPL (Relate). Validasi DH dan RCBH menegaskan peningkatan risiko terutama berasal dari segmen swasta yang tidak stabil. Kesimpulan penelitian ini adalah penurunan kualitas kredit lebih dipicu kebijakan segmentasi Juni 2023 daripada digitalisasi itu sendiri. Implikasinya, BRI perlu memperkuat mitigasi risiko berbasis segmen, validasi kredit, dan manajemen hubungan payroll dengan perusahaan swasta.

Kata kunci: BRIguna Digital, Experiential Marketing, Kinerja Pemasar, Kualitas Kredit, NPL, DPK

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan sebagai syarat memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, sehingga saran dan kritik sangat diharapkan. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

1. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. I Made Sukresna, S.E., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing tesis yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Bapak Dr. Drs. Susilo Toto Raharjo MT dan Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D, selaku dosen penguji yang telah banyak memberikan masukan yang berharga dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran.
5. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Istri dan Anakku tercinta yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya, sehingga penulis terdorong untuk menyelesaikan cita-cita mulia ini.

7. Rekan-rekan kuliah, terima kasih atas dukungan & semangat persahabatan selama menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang, 25 September 2025



Andri Restiandi

FEB UNDIP

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	12
1.3. Tujuan Penelitian.....	13
1.4. Manfaat Hasil Penelitian.....	14
1.5. Sistematika Penulisan	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18
2.1. Efektivitas Pemasaran dalam Digitalisasi Perbankan.....	18
2.1.1. Keuntungan Pemasaran Digital dalam Perbankan	20
2.1.2. Transformasi Digital & Pemasaran Digital.....	21
2.1.3. Efisiensi Biaya Pemasaran	22
2.1.4. Meningkatkan Customer Engagement	22
2.1.5. Experiential Marketing	23
2.1.6. Tantangan Pemasaran Digital dalam Perbankan.....	24
2.2. Konsep Pemasaran Digital dalam Perbankan	25
2.3. Transformasi Digital dalam Layanan Perbankan	25
2.4. Kinerja Tenaga Pemasar dalam Layanan Digital	26
2.5. Penurunan Kualitas Kredit.....	28

2.5.1.	Teori Kualitas Kredit	28
2.5.2.	Teori Manajemen Risiko Kredit	29
2.5.3.	Teori Segmentasi Pasar dan Moral Hazard	29
2.6.	Penelitian Terdahulu tentang Digitalisasi Perbankan dan Kinerja Pemasaran	30
2.7.	Kerangka Pemikiran	33
BAB III METODE PENELITIAN		34
3.1.	Jenis Penelitian.....	34
3.2.	Jenis dan Sumber data	35
3.2.1.	Data Primer	35
3.2.2.	Data Sekunder	36
3.3.	Pendekatan Penelitian	36
3.4.	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	37
3.5.	Subjek Penelitian	37
3.6.	Metode Pengumpulan Data.....	38
3.6.1.	Wawancara Mendalam	38
3.6.2.	Dokumentasi.....	39
3.7.	Teknik Analisis Data.....	40
3.8.	Teknik Triangulasi.....	41
3.9.	Teknik Koding.....	42
3.10.	Proses Analisis/Komputasi Data.....	42
3.11.	Tata Cara Wawancara	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		46
4.1.	Gambaran Umum dan Objek Penelitian	46
4.1.1.	Deskripsi Umum BRIGuna Digital	47
4.1.2.	Deskripsi Narasumber Penelitian.....	49
4.2.	Ringkasan Hasil Wawancara berdasarkan 5 Dimensi (Experiential Marketing).....	51

4.3.	Hasil Penelitian Implementasi BRIGuna Digital terhadap Kinerja Tenaga Pemasar Konsumer	53
4.3.1.	Analisis <i>Sense</i> – Efisiensi Proses dan Keandalan Sistem	53
4.3.2.	Analisis Dimensi <i>Feel</i> – Motivasi, Kepuasan, dan Tekanan Emosional	54
4.3.3.	Analisis Dimensi <i>Think</i> – Ketajaman Analitis dan Penjagaan Kualitas Portofolio	56
4.3.4.	Analisis Dimensi <i>Act</i> – Transformasi Peran Tenaga Pemasar sebagai Educator dan Konsultan.....	57
4.3.5.	Analisis Dimensi <i>Relate</i> – Loyalitas Payroll Nasabah dan Keberlanjutan Hubungan Jangka Panjang	58
4.4.	Hasil Penelitian Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pemasaran BRIGuna Digital	59
4.4.1.	Analisis Dimensi <i>Sense</i> – Persepsi Kemudahan dan Stabilitas Sistem	60
4.4.2.	Analisis Dimensi <i>Feel</i> – Kepercayaan, Emosi, dan Hubungan dengan Nasabah	61
4.4.3.	Analisis Dimensi <i>Think</i> – Pertimbangan Risiko dan Validasi Data	62
4.4.4.	Analisis Dimensi <i>Act</i> – Strategi Lapangan dan Pendekatan Pemasaran	62
4.4.5.	Analisis Dimensi <i>Relate</i> – Strategi Retensi dan Loyalitas Nasabah.....	63
4.5.	Hasil Penelitian Penyebab Penurunan Kualitas Kredit BRIGuna Digital	64
4.5.1.	Analisis Dimensi <i>Sense</i> – Persepsi Awal terhadap Kemudahan Pengajuan	65
4.5.2.	Analisis Dimensi <i>Feel</i> – Trust dan Moral Hazard Debitur.....	66
4.5.3.	Analisis Dimensi <i>Think</i> – Validasi Lemah terhadap Segmen Swasta	66

4.5.4.	Analisis Dimensi <i>Act</i> – Kurangnya Selektivitas dalam Eksekusi Lapangan.....	67
4.5.5.	Analisis Dimensi <i>Relate</i> – Fenomena Take-Out Payroll sebagai Penyebab Utama	68
4.6.	Pembahasan.....	70
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		74
5.1.	Kesimpulan.....	74
5.2.	Implikasi Kebijakan	75
5.2.1.	Implikasi Teoritis.....	76
5.2.2.	Implikasi Praktis.....	77
5.3.	Keterbatasan Penelitian	79
5.4.	Agenda Penelitian Mendatang.....	81
DAFTAR PUSTAKA		83
LAMPIRAN.....		86

FEB UNDIP

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Competitor Benchmark Digital Salary Based Loan 2025	2
Gambar 1. 2 Data Trend Jumlah Debitur BRIGuna.....	7
Gambar 1. 3 Peningkatan Kualitas Kredit Debitur Dalam Perhatian Khusus & Non Performing Loan (NPL) Tahun 2023 – 2025.....	9



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Panduan Wawancara.....	86
Lampiran 2. Daftar Pertanyaan Wawancara	87
Lampiran 3. Transkrip Wawancara.....	89
Lampiran 4. Curriculum Vitae	102



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi digital telah membawa transformasi besar dalam berbagai sektor, salah satu jenis perusahaan yang paling cepat melakukan transformasi digital di setiap lini bisnisnya adalah perbankan. Sebagai contoh, banyak bank telah memperkenalkan layanan perbankan digital yang memungkinkan pelanggan untuk melakukan transaksi secara online, mengakses rekening mereka, dan bahkan mengajukan pinjaman tanpa harus ke kantor fisik. Dengan adopsi teknologi ini, perbankan mengubah cara kerja mereka dan meningkatkan efisiensi operasional sehingga dapat tetap bersaing dalam pasar yang semakin digital dan kompetitif. Transaksi perbankan digital (digital banking) tercatat 1.960,8 juta transaksi atau tumbuh sebesar 37,1% *year on year* (yoy) pada Oktober 2024 (Bank Indonesia, 2024).

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, merespons situasi ini dengan memperkuat infrastruktur digitalnya dengan menyediakan solusi digital yang komprehensif dan mudah digunakan. Selain pandemi, industri perbankan juga menghadapi persaingan dari perusahaan teknologi finansial (*fintech*) dan pinjaman online (pinjol). *Fintech* dan pinjaman online menawarkan layanan keuangan yang cepat, mudah, dan seringkali lebih fleksibel dibandingkan bank konvensional.

Tujuan utama dari implementasi BRIGuna Digital adalah untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan kinerja tenaga pemasar konsumen. Namun, transformasi digital ini tidak hanya membawa peluang, tetapi juga tantangan, terutama dalam hal adaptasi tenaga pemasar terhadap teknologi baru dan perubahan perilaku konsumen. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi dampak implementasi BRIGuna Digital terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja tenaga pemasar konsumen di BRI.

Pandemi COVID-19 yang melanda dunia sejak akhir 2019, telah mempercepat adopsi teknologi digital di sektor perbankan. Segmen pinjaman konsumen adalah salah satu yang paling terkena dampak dari perubahan tersebut khususnya adalah pinjaman konsumen pada *segment salary based loan*. Saat ini, selain bank BRI yang telah memiliki BRIGuna Digital, bank-bank besar pesaing telah memiliki fasilitas tersebut, untuk dapat memberikan nilai tambah pada bisnis salary based loan-nya. Adapun berikut adalah beberapa perbankan yang telah memiliki produk digital salary based loan untuk menjalankan bisnisnya :

Gambar 1. 1
Competitor Benchmark Digital Salary Based Loan 2025

Benchmark Digital Salary Based Loan 2025						
 Market Best						
Value Proposition	Cepat & Mudah Sesuai Kebutuhan Bunga Kompetitif	Personalized, Tanpa Agunan, Cepat	Wujudkan Keinginan Tanpa Agunan, Cepat & Mudah	Penuhi segala kebutuhan tanpa perlu ke bank	Alternatif Pembayaran Scan QRIS	
Bisnis Proses	100% digital via Brimo	100% digital via Livin	100% digital via BNI Mobile Banking	100% digital via Beyond	100% digital via myBCA	
Features 	Fast Approval 15 menit, Tanpa Agunan & Dokumen Fisik	Approval < 3 hari, Tanpa Agunan & Dokumen Fisik	Approval < 3 hari, Tanpa Agunan & Dokumen Fisik	Approval ~1 hari, Akad Syariah Refinancing Asset	Revolving Loan Bayar dengan QRIS Free Admin	
Target Market	Nasabah Payroll, Gaji mulai 3 Juta	 Nasabah Payroll & Non-Payroll, Gaji mulai 3 Juta	Nasabah Payroll, Gaji mulai 5 Juta	Nasabah Payroll, Gaji mulai 2.5 Juta	Nasabah Simpanan, Pengguna myBCA	
Plafon & Tenor	Max. Rp.300 Jt Max. 5 tahun	 Max. Rp.1 M Max. 15 tahun	Max. Rp.50 Juta Max. 3 tahun	Max. Rp.100 Juta Max. 8 tahun	Max. Rp.20 Juta Max. 12 bulan	
Suku Bunga	11 - 14%	 8 - 26%	10.2%	mulai dari 8.75%	0 - 1.25% flat / bulan	
Takeaways	Masih terbaik dari sisi SLA Bisnis Proses	Personalized Offer di Livin & Non-payroll	Mitigasi Risiko Cukup Ketat	Minimum Gaji mulai dari Rp.2.5 Juta	Tidak hanya nasabah Fixed Income	

Data dari laporan tahunan BRI (2023) menunjukkan peningkatan signifikan dalam penggunaan layanan digital oleh nasabah, namun belum ada kajian mendalam mengenai bagaimana hal ini mempengaruhi kinerja tenaga pemasar konsumen. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis dampak implementasi BRIGuna Digital terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja tenaga pemasar konsumen di BRI. Perkembangan teknologi digital telah mengubah lanskap industri perbankan secara signifikan. Bank Rakyat Indonesia (BRI), sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, telah mengadopsi transformasi digital melalui peluncuran BRIGuna Digital, sebuah layanan kredit konsumen yang terintegrasi dalam aplikasi BRI Mo.

Teknologi digital telah mengubah cara bank berinteraksi dengan nasabah, contohnya termasuk *mobile banking*. Salah satu inovasi terbaru yang diperkenalkan oleh Bank BRI adalah Briguna Digital. Briguna Digital hadir sebagai upaya bank BRI untuk bersaing dengan *fintech* dan pinjaman online dengan menyediakan aplikasi yang tepat tidak hanya memfasilitasi transaksi, tetapi juga meningkatkan pengalaman nasabah melalui personalisasi dan layanan yang lebih responsif. BRIGuna Digital adalah produk kredit konsumtif dari PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., yang diberikan kepada pegawai aktif dengan penghasilan tetap (*fixed income*) dan dengan rekening gaji (*payroll*) melalui Bank BRI. Produk ini diperuntukkan bagi pegawai dari berbagai instansi dan perusahaan, termasuk aparatur sipil negara (ASN), TNI/POLRI dan BUMN. Sebagai platform digital, Briguna Digital juga dirancang untuk mendukung kegiatan pemasaran dan meningkatkan kinerja Tenaga Pemasar dalam melayani nasabah konsumen. Briguna

Digital merupakan pengembangan dari produk kredit Briguna yang selama ini dikenal sebagai fasilitas kredit bagi pegawai tetap, dengan metode pembayaran melalui potongan gaji (payroll) (Bank Rakyat Indonesia, 2023).

Implementasi BRIguna Digital membawa konsekuensi pada cara kerja dan kinerja tenaga pemasar konsumen di BRI. Sebelum digitalisasi, pemasaran produk BRIguna sangat bergantung pada pendekatan personal tenaga pemasaran (sales/marketing) ke instansi-instansi dan calon debitur. Petugas pemasaran harus melakukan sosialisasi ke HR perusahaan, mengumpulkan berkas aplikasi nasabah, melakukan input manual, dan berkoordinasi dengan kantor cabang untuk proses persetujuan kredit. Proses ini memakan waktu dan tenaga yang cukup besar, sehingga jumlah nasabah yang bisa dilayani per tenaga pemasaran terbatas. Dengan hadirnya kanal digital, banyak tahapan administratif yang dipangkas atau diotomasi. Nasabah kini bisa mengajukan sendiri melalui aplikasi, sementara verifikasi data dilakukan sistem secara real-time dengan basis data yang sudah ada. Ini berarti peran tenaga pemasar bergeser dari mengurus hal-hal operasional menjadi lebih berfokus pada edukasi nasabah dan penjualan strategis.

Tenaga pemasar kini bertugas mengarahkan dan meyakinkan nasabah untuk memanfaatkan platform digital tersebut. Misalnya, saat penyuluhan digital program kredit ke karyawan suatu instansi, marketing BRI cukup membantu nasabah mengakses BRIimo dan step-by-step pengajuan di sana. Waktu yang dibutuhkan jauh lebih singkat dibanding proses manual pengisian formulir dan fotokopi dokumen. Akibatnya, produktivitas tenaga pemasar berpotensi meningkat karena dalam satu hari mereka dapat mendampingi lebih banyak nasabah melakukan

pengajuan kredit. Selain itu, data digital memungkinkan follow-up yang lebih terukur; tenaga pemasar dan pimpinan dapat memonitor melalui dashboard berapa banyak aplikasi yang masuk, berapa yang masih pending, sehingga kendala dapat diidentifikasi cepat. Hal ini tentu berdampak positif pada efektivitas pemasaran rasio konversi prospek menjadi realisasi kredit semestinya naik dengan friction yang berkurang dalam proses pengajuan.

Namun, perlu dicatat bahwa perubahan ini juga menuntut adaptasi kompetensi. Tenaga pemasar BRI dituntut melek teknologi dan mampu mengoperasikan sistem digital perbankan. Pelatihan khusus tentang fitur-fitur BRI^{Mo} dan proses back-end BRI^{guna} Digital diberikan agar para pemasar dapat menjelaskan dengan baik kepada nasabah. Dalam konteks yang lebih luas, digital culture di organisasi BRI harus diperkuat, sehingga seluruh staf (termasuk tenaga pemasar) proaktif mengadopsi inovasi digital. Budaya digital yang kuat akan mendorong keterlibatan karyawan dengan teknologi dan kolaborasi lintas unit yang lebih baik, yang pada akhirnya mendukung kinerja tinggi. Sebaliknya, resistensi terhadap teknologi bisa menghambat transformasi. Oleh karena itu, manajemen BRI memastikan bahwa digitalisasi BRI^{guna} ini dibarengi dengan komunikasi internal yang jelas bahwa peran tenaga pemasar tetap krusial sebagai bridge antara teknologi dan nasabah.

Dalam konteks ini, peran Relationship Manager (RM) dan Consumer Business Manager (CBM) menjadi sangat penting. Sebagai eksekutor di lapangan, mereka berhadapan langsung dengan nasabah, melakukan edukasi, seleksi, dan mitigasi risiko. Sementara itu, peran strategis dipegang oleh Dept. Head Salary

Based Loan dan Regional Consumer Banking Head (RCBH) yang bertugas memastikan kebijakan dan kinerja portofolio selaras dengan strategi bisnis BRI. Keterlibatan dua level ini eksekusi dan strategi saling melengkapi untuk memahami akar permasalahan sekaligus merumuskan solusi yang tepat.

Oleh karena itu, penelitian ini berangkat dari kondisi paradoks: peningkatan jumlah debitur di satu sisi, namun disertai penurunan kualitas kredit di sisi lain. Fenomena tersebut menimbulkan pertanyaan mendasar: apakah permasalahan utama terletak pada kualitas debitur akibat perubahan segmentasi, pada kelemahan sistem BRIGuna Digital itu sendiri, atau pada strategi pemasaran yang dijalankan tenaga pemasar.

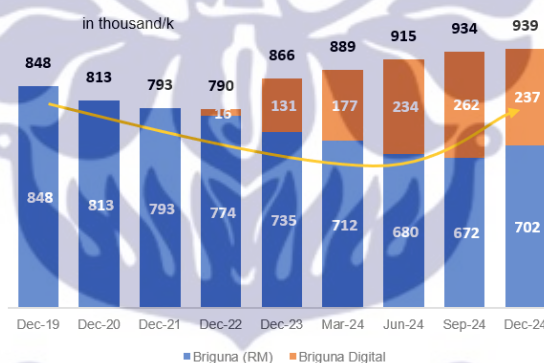
Implementasi BRIGuna Digital juga memberikan umpan balik berharga bagi tenaga pemasar untuk meningkatkan kinerjanya. Melalui sistem digital, data performa dapat terekam (misal: berapa pengajuan melalui referensi seorang tenaga pemasar, tingkat approval, dst). Data ini dapat dianalisis untuk mengetahui strategi pemasaran mana yang efektif. Misalnya, jika sebuah unit pemasaran di wilayah X berhasil menyalurkan kredit BRIGuna Digital tertinggi, maka best practice mereka dapat dicontoh di wilayah lain. Dengan kata lain, digitalisasi membuka peluang penerapan marketing berbasis data (data-driven marketing) di BRI. Kegiatan pemasaran tidak lagi semata mengandalkan intuisi, tetapi didukung oleh insight dari data transaksi digital nasabah.

Briguna Digital memungkinkan calon nasabah untuk mengajukan kredit mulai dari proses verifikasi, analisis, hingga pencairan dana secara otomatis melalui aplikasi BRI Mo. Produk ini memanfaatkan teknologi seperti tanda tangan digital,

pengenalan wajah, verifikasi digital, dan credit scoring otomatis, sehingga seluruh proses kredit dapat diselesaikan dalam waktu kurang dari 15 menit. Briguna Digital juga terintegrasi dengan sistem daftar putih (*whitelist*), dimana hanya calon nasabah yang terdaftar dalam *whitelist* yang dapat mengakses layanan ini.

Impact dari Briguna Digital terhadap pertumbuhan debitur sangat besar. Terlihat dari *bar chart* berikut dimana jumlah debitur sebelum diluncurkannya Briguna Digital di April 2022 ke pasar terus menurun dan terus menanjak setelah launching di tahun 2023 dan 2024. Saat ini jumlah debitur Briguna Digital sudah mencapai 237 ribu debitur atau sekitar 25% dari jumlah debitur Briguna.

Gambar 1. 2
Data Trend Jumlah Debitur BRiguna

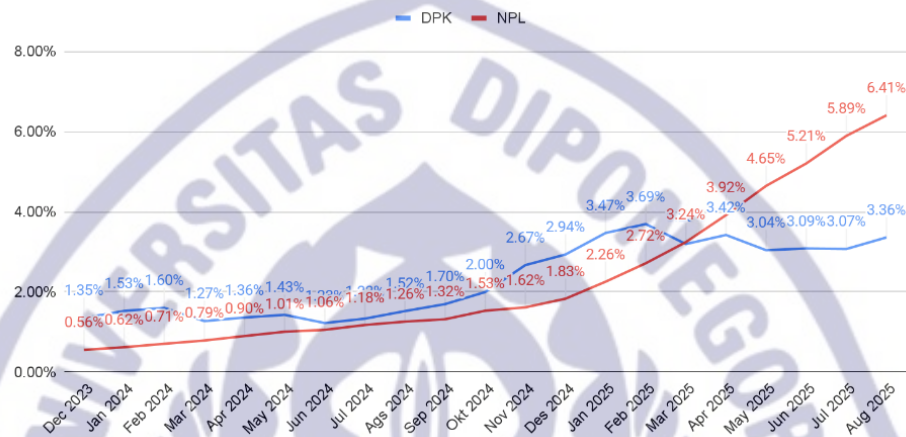


Perkembangan layanan BRiguna Digital pasca peluncuran berjalan sesuai rencana. Briguna Digital hanya ditujukan untuk segmen dengan risiko relatif rendah seperti ASN, TNI/POLRI, dan pegawai tetap BUMN/BUMD. Pada tahun 2023, rasio kredit bermasalah masih terkendali karena mayoritas debitur berasal dari ASN/TNI/POLRI yang stabil secara finansial. Namun pada 2024, jumlah debitur meningkat tajam hingga mencapai ±237 ribu debitur (sekitar 25% dari total Briguna). Meski demikian, rasio DPK dan NPL juga mulai naik signifikan.

Data pengajuan digital dipakai untuk cross-selling produk lain, dan sebaliknya data transaksi BRIimo dapat dimanfaatkan untuk analisis kredit (misalnya histori pembayaran tagihan sebagai indikator karakter nasabah). Strategi semacam ini sejalan dengan konsep hybrid bank yang diusung BRI, yakni menggabungkan keunggulan layanan digital dan jaringan fisik untuk ekspansi yang lebih luas. BRI menyadari bahwa meskipun layanan sudah digital, relasi dengan institusi tempat nasabah bekerja tetap krusial. Oleh karenanya, penetrasi BRIguna di perusahaan/instansi tetap digencarkan melalui kerja sama formal antara BRI dan perusahaan, agar karyawan mereka memanfaatkan fasilitas pinjaman BRIguna.

Dengan kolaborasi tersebut, BRIguna Digital menjadi nilai tambah yang ditawarkan BRI kepada perusahaan mitra sebagai benefit untuk karyawan mereka. Hingga 2024, BRIguna Digital telah menjadi bagian integral dari portofolio kredit konsumen BRI. Manajemen BRI menargetkan pertumbuhan segmen BRIguna sekitar 12% pada tahun 2024 lebih tinggi dari pertumbuhan kredit rata-rata, mengindikasikan fokus yang besar. Layanan digital akan berperan sebagai motor penggerak pertumbuhan tersebut dengan cara meningkatkan akuisisi nasabah baru dan mendorong top-up kredit bagi nasabah eksisting. Dengan kata lain, BRIguna Digital diharapkan tidak hanya mempermudah nasabah, tetapi juga meningkatkan efektivitas pemasaran produk kredit konsumen BRI secara keseluruhan.

Gambar 1.3
Peningkatan Kualitas Kredit Debitur Dalam Perhatian Khusus & Non
Performing Loan (NPL) Tahun 2023 – 2025



Berdasarkan data internal BRIGUNA Digital (Label 1.2) bahwa terlihat adanya tren kenaikan signifikan pada rasio kredit Dalam Perhatian Khusus (DPK) dan Non Performing Loan (NPL) selama periode 2023–2025. Pada tahun 2023, Rasio kredit bermasalah masih relatif terkendali karena portofolio didominasi ASN, TNI/POLRI, dan pegawai tetap BUMN/BUMD yang memiliki stabilitas penghasilan tinggi.

Meskipun jumlah debitur Briguna Digital meningkat tajam (mencapai ±237 ribu debitur, setara 25% total debitur Briguna), rasio DPK dan NPL mulai naik. Hal ini menandakan heterogenitas profil debitur berimplikasi pada kualitas portofolio kredit. Tren ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara ekspansi kredit dengan kualitas manajemen risiko.

Bagi tenaga pemasar konsumen BRI, kenaikan NPL tahun 2023–2024 menimbulkan tantangan serius. Efektivitas pemasaran yang sebelumnya diukur dari jumlah realisasi kredit kini harus mempertimbangkan kualitas kredit yang sehat. Dengan kata lain, tenaga pemasar bukan hanya berperan dalam akuisisi, tetapi juga

harus mampu melakukan edukasi nasabah, monitoring pasca-pencairan, dan membangun hubungan jangka panjang agar risiko gagal bayar dapat ditekan.

Berdasarkan beberapa penelitian-penelitian terdahulu, mengenai penggunaan efektivitas pemasaran dan digitalisasi perbankan saat ini dapat membantu industri perbankan di Indonesia semakin berkembang dan beradaptasi dengan transformasi digital terutama produk BRIguna Digital. Singh, Flaherty, & Sohi (2020) menekankan bahwa digitalisasi mengubah peran tenaga pemasar dari *transactional agent* menjadi *relationship builder*. Tenaga pemasar tidak hanya sekadar memproses aplikasi kredit, tetapi juga harus mampu menjadi konsultan bagi nasabah, menjaga kepercayaan, serta memastikan loyalitas jangka panjang. Lemon & Verhoef (2019) menjelaskan bahwa pengalaman pelanggan tidak lagi hanya terbatas pada satu interaksi, tetapi meliputi keseluruhan *customer journey* yang terdiri dari pra-pembelian, pembelian, hingga pasca pembelian. Hal ini relevan untuk produk digital banking seperti BRIguna Digital, di mana nasabah menilai kualitas layanan bukan hanya dari kecepatan pengajuan, tetapi juga dari pengalaman end-to-end termasuk transparansi informasi dan kemudahan pembayaran cicilan.

Secara keseluruhan, Dampak implementasi BRIguna Digital terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja tenaga pemasar konsumen BRI diproyeksikan positif. Layanan ini meningkatkan kecepatan layanan, kemudahan akses, dan customer experience, yang ujungnya membantu tenaga pemasar dalam mencapai target penjualan kredit. Bank BRI dapat menyalurkan kredit secara lebih luas tanpa menambah jumlah tenaga pemasar secara signifikan, artinya produktivitas per

tenaga pemasar meningkat. Tentu, kinerja individual dapat bervariasi tergantung kemampuan adaptasi masing-masing. Namun, dengan dukungan pelatihan dan sistem penghargaan yang tepat (misal insentif bagi tenaga pemasar yang berhasil mengonversi banyak pinjaman via BRImo), inisiatif digital ini selaras dengan peningkatan kinerja. Kondisi ini konsisten dengan temuan Agustina et al. (2020) maupun Nikou et al. (2022) bahwa peningkatan digital proficiency karyawan perbankan berkontribusi pada efisiensi operasional dan kemampuan layanan yang lebih baik.

Namun, secara kualitas portofolio kredit terjadi kecenderungan yang mengkhawatirkan. Selama periode 2023–2025, rasio kredit Dalam Perhatian Khusus (DPK) dan Non Performing Loan (NPL) mengalami peningkatan bertahap. Pada tahun 2023, rasio kredit bermasalah masih terkendali karena portofolio didominasi ASN, TNI/POLRI, dan pegawai tetap BUMN/BUMD dengan stabilitas penghasilan tinggi.

Fenomena ini memperlihatkan adanya trade-off antara pertumbuhan debitur dengan kualitas kredit. Dengan kata lain, meskipun Briguna Digital sukses meningkatkan skala penyaluran kredit, kualitas portofolio justru memburuk. Hal ini menimbulkan tantangan bagi BRI, khususnya bagi tenaga pemasar konsumen, yang kini harus memastikan bukan hanya pertumbuhan jumlah nasabah, tetapi juga kesehatan kualitas kredit. Sehingga penelitian ini menjadi penting untuk menganalisis apakah permasalahan tersebut lebih banyak bersumber dari kebijakan internal BRI atau dari profil risiko debitur baru yang lebih heterogen. Penelitian ini penting untuk mengevaluasi sejauh mana target-target perusahaan tercapai dan apa

saja kendala yang dihadapi di lapangan, serta penyebab menurunnya kualitas kredit BRIguna Digital. Maka berdasarkan pemaparan diatas, penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan dan menyusunnya dalam tesis yang berjudul **“Dampak Implementasi BRIguna Digital terhadap Efektivitas Pemasaran dan Kinerja Tenaga Pemasar Konsumer di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Didalam kehidupan era digitalisasi, kecepatan proses dalam verifikasi data, Analisa Kredit, persetujuan dan pencairan pinjaman sangat mempengaruhi efektivitas pemasaran Briguna Digital pada saat ini. Platform *online* yang *user-friendly* dapat membuat nasabah lebih mudah mengajukan pinjaman. Hal tersebut juga sangat mempengaruhi terhadap kepercayaan konsumen bahwa reputasi bank BRI sebagai bank terbesar dan terpercaya. Selain itu segmentasi pasar yang tepat dengan memahami demografi target pasar *salary based loan* guna meningkatkan relevansi penawaran. Briguna Digital dapat mempermudah tenaga pemasar dalam menawarkan kerjasama payroll untuk instansi atau perusahaan sekaligus memfasilitasi karyawan mengakses pinjaman melalui sistem digital.

Tetapi dikarenakan prosesnya tidak disertakan dengan agunan, hal tersebut menyebabkan suatu permasalahan jika terdapat keterlambatan pembayaran payroll atau gagal bayar dari nasabah karena tanpa agunan. Selain itu, permasalahan juga muncul ketika nasabah memindahkan payroll tanpa konfirmasi kepada pihak bank BRI.

Briguna Digital diharapkan dapat menjadi alat yang mendukung kedua aspek tersebut, baik melalui peningkatan efisiensi pemasaran maupun peningkatan kemampuan tenaga pemasar dalam melayani nasabah. Namun, tetap perlu diperhatikan kaitan verifikasi nasabah agar tidak terlalu longgar sehingga dapat menyebabkan kredit bermasalah sehingga menyulitkan pemasar.

Maka dari itu dengan permasalahan-permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan agar dapat menjawab dari pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana dampak implementasi Briguna Digital terhadap kinerja Tenaga Pemasar Konsumer di BRI?
2. Faktor apa saja yang mempengaruhi Briguna Digital terhadap efektivitas kinerja Tenaga Pemasar Konsumer di BRI?
3. Mengapa terjadinya penurunan kualitas kredit debitur BRIguna Digital pada tahun 2024?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dirumuskan, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis dampak implementasi Briguna Digital terhadap efektivitas pemasaran di BRI.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi Briguna Digital terhadap kinerja Tenaga Pemasar Konsumer di BRI.
3. Mengetahui penyebab terjadinya penurunan kualitas kredit debitur BRIguna Digital pada tahun 2024.

1.4. Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik itu untuk tenaga pemasar bank BRI maupun untuk kebutuhan penelitian di masa yang akan datang. Manfaat penelitian dibagi menjadi dua poin yaitu secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini dapat menambah wawasan dan literatur ilmiah terkait implementasi teknologi digital dalam industri perbankan, khususnya dalam hal digitalisasi proses kredit konsumen.
- b. Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori pemasaran digital dan **customer relationship management (CRM)** dalam konteks perbankan di Indonesia. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi penelitian lanjutan yang berfokus pada peran digitalisasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan di sektor perbankan.
- c. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memperkaya kajian akademik tentang transformasi digital di industri keuangan, memberikan gambaran bagaimana teknologi berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan.

2. Kegunaan Praktis

- a. **Bagi Bank BRI**, penelitian ini diharapkan dapat memberikan evaluasi yang jelas mengenai dampak implementasi Briguna Digital terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja Tenaga Pemasar Konsumer. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam

mengembangkan strategi pemasaran dan peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM).

- b. **Bagi Tenaga Pemasar**, penelitian ini akan memberikan wawasan tentang bagaimana pemanfaatan teknologi dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas dalam menjalankan tugas sehari-hari. Tenaga pemasar juga dapat lebih memahami bagaimana digitalisasi dapat memfasilitasi hubungan yang lebih baik dengan nasabah dan perusahaan mitra.
- c. **Bagi industri perbankan lainnya**, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengadopsi teknologi serupa guna meningkatkan layanan kredit dan efisiensi operasional. Penelitian ini dapat membantu bank lain memahami pentingnya digitalisasi dalam bersaing di pasar perbankan yang semakin kompetitif.

1.5. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini disusun berdasarkan sistematika yang sesuai dengan pembahasan judul tesis mengenai **Dampak Implementasi Briguna Digital terhadap Efektivitas Pemasaran dan Kinerja Tenaga Pemasar Konsumer di BRI**. Sistematika penulisan ini mencakup :

1. **Bab I: Pendahuluan** Pada bab ini, dijelaskan latar belakang penelitian yang menguraikan pentingnya digitalisasi dalam industri perbankan, khususnya penerapan **Briguna Digital** di BRI. Selain itu, bab ini memuat rumusan masalah yang ingin dijawab oleh penelitian ini, tujuan yang hendak dicapai,

kegunaan penelitian baik secara teoritis maupun praktis, serta sistematika penulisan tesis secara keseluruhan.

2. **Bab II: Tinjauan Pustaka** Bab ini mencakup teori-teori yang relevan dengan **implementasi teknologi digital dalam perbankan**, khususnya yang terkait dengan **efektivitas pemasaran dan kinerja tenaga pemasar**. Pembahasan mencakup teori pemasaran digital, **customer relationship management (CRM)**, serta literatur terkait perbankan digital dan dampaknya terhadap kinerja operasional. Kajian terhadap penelitian terdahulu juga disertakan untuk mendukung analisis penelitian ini.
3. **Bab III: Metodologi Penelitian** Bab ini menguraikan metodologi yang digunakan dalam penelitian ini. Penjelasan mencakup **jenis penelitian** (apakah kuantitatif, kualitatif, atau campuran), **populasi dan sampel** yang diambil dari RM dana CBM Konsumer di BRI yang terlibat dalam Briguna Digital, **instrumen pengumpulan data** (misalnya kuesioner atau wawancara), serta **teknik analisis data** yang digunakan untuk mengukur dampak Briguna Digital terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja RM. Metode ini dirancang untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan di Bab I.
4. **Bab IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan** Bab ini menyajikan hasil dari analisis data yang diperoleh, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Pada bagian ini, dibahas secara mendalam bagaimana **implementasi Briguna Digital** mempengaruhi **efektivitas pemasaran BRI** serta **kinerja Tenaga Pemasar Konsumer**. Data yang dikumpulkan dibandingkan dengan teori

yang telah dikaji di Bab II, serta dikaitkan dengan penelitian terdahulu. Pembahasan dilakukan untuk memberikan wawasan yang jelas mengenai dampak nyata dari Briguna Digital terhadap aspek-aspek yang diteliti.

5. **Bab V: Kesimpulan dan Saran** Bab ini merangkum kesimpulan dari penelitian berdasarkan hasil analisis di Bab IV. Kesimpulan yang diambil akan menjawab langsung rumusan masalah yang diajukan di awal penelitian. Selain itu, saran-saran praktis untuk BRI akan diberikan, termasuk rekomendasi strategis terkait pengembangan lebih lanjut Briguna Digital untuk meningkatkan **efektivitas pemasaran** dan **kinerja Tenaga Pemasar Konsumer**. Saran bagi penelitian lanjutan di masa depan juga akan disertakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Efektivitas Pemasaran dalam Digitalisasi Perbankan

Digitalisasi telah mengubah lanskap industri perbankan secara signifikan, khususnya dalam hal pemasaran. Dalam konteks perbankan, pemasaran digital mencakup penggunaan teknologi dan platform digital untuk mempromosikan layanan perbankan, berinteraksi dengan pelanggan, serta meningkatkan efisiensi operasional. **Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019)** menekankan bahwa pemasaran digital membantu lembaga keuangan dalam menjangkau pelanggan secara lebih luas dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pemasaran tradisional, sekaligus memberikan personalisasi yang lebih baik.

Selain itu, Hollebeek et al. (2019) menyebutkan bahwa keterlibatan pelanggan (*customer engagement*) yang lebih tinggi melalui saluran digital menjadi salah satu indikator utama dari efektivitas pemasaran. Keterlibatan yang lebih aktif memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan penjualan. Rust dan Huang (2020) juga menyoroti bahwa digitalisasi memungkinkan pengelolaan hubungan pelanggan yang lebih baik melalui personalisasi dan otomatisasi, yang pada akhirnya memperpanjang *customer lifetime value* (CLV) dan meningkatkan pengembalian investasi (*return on investment* atau ROI).

Menurut Kotler & Keller (2016), efektivitas pemasaran adalah sejauh mana kegiatan pemasaran mampu mencapai target yang telah ditetapkan seperti

peningkatan pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan penjualan. Efektivitas ini dapat diukur dari return on marketing investment, konversi leads, serta respon konsumen terhadap aktivitas promosi. Tjiptono (2014) menambahkan bahwa efektivitas pemasaran tergantung pada seberapa baik perusahaan mengomunikasikan nilai produk/jasa kepada konsumen dan kemampuannya menyesuaikan strategi pemasaran dengan kebutuhan pasar yang dinamis.

Studi oleh Tjiptono (2020) menunjukkan bahwa efektivitas pemasaran digital meningkat signifikan saat strategi komunikasi diarahkan melalui media yang digunakan konsumen sehari-hari, seperti aplikasi mobile. Dalam konteks perbankan, berdasarkan data dari laporan Bank Indonesia (2023), terjadi peningkatan transaksi digital banking sebesar 11,9% year-on-year, menunjukkan efektivitas kanal digital sebagai sarana pemasaran sekaligus distribusi layanan keuangan.

Secara khusus, Bank BRI melaporkan bahwa pengguna aplikasi BRImo meningkat dari 23,6 juta di 2022 menjadi 31,6 juta di akhir 2023, dan nilai transaksi mencapai Rp4.158,8 triliun (Laporan Keuangan BRI, 2023). Angka ini mengindikasikan bahwa kanal digital seperti BRImo efektif dalam menjangkau dan melayani nasabah, sekaligus menjadi platform yang potensial dalam pemasaran produk seperti BRIguna Digital.

Dalam konteks perbankan, penggunaan teknologi digital seperti media sosial, situs web, dan aplikasi mobile membantu bank untuk menyediakan layanan yang lebih cepat dan efisien kepada nasabah. Hal ini memungkinkan perusahaan perbankan untuk menjangkau target pasar yang lebih luas dengan biaya lebih

rendah dibandingkan pemasaran tradisional, serta menciptakan komunikasi yang lebih personal dengan nasabah (Baker & Sinkula, 2009). Leeflang et al. (2014) menambahkan bahwa penggunaan *big data* dan *predictive analytics* dalam pemasaran digital sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kampanye pemasaran dengan cara yang lebih terarah dan efisien.

2.1.1. Keuntungan Pemasaran Digital dalam Perbankan

Pemasaran digital memberikan sejumlah keuntungan bagi perbankan, antara lain peningkatan jangkauan, efisiensi komunikasi, serta kemampuan untuk mengukur dan menganalisis performa kampanye secara real-time. Menurut Kotler et al. (2019), digitalisasi memungkinkan perbankan untuk memanfaatkan *big data* dan alat analitik untuk memahami perilaku pelanggan, sehingga mempermudah penyesuaian strategi pemasaran dengan preferensi dan kebutuhan konsumen secara lebih akurat.

Pandangan ini diperkuat oleh Chaffey & Ellis-Chadwick (2019) yang menekankan bahwa digital marketing kini berfokus pada penggunaan *online platforms* seperti aplikasi mobile, media sosial, dan *search engine* untuk meningkatkan engagement serta efektivitas distribusi produk.

Dalam konteks perbankan, Lemon & Verhoef (2019) menjelaskan bahwa pengalaman pelanggan harus dipandang dalam keseluruhan *customer journey*, dari pra-pembelian hingga pasca pembelian. Hal ini penting karena nasabah digital banking, termasuk pengguna BRIguna Digital, mengevaluasi pengalaman bukan hanya dari kecepatan pengajuan pinjaman, tetapi juga dari transparansi informasi dan kemudahan pembayaran cicilan.

Salah satu aspek penting dari pemasaran digital di perbankan adalah penggunaan media sosial, website, dan aplikasi mobile untuk menyediakan layanan kepada nasabah. Ryan (2017) menyatakan bahwa platform digital memungkinkan bank untuk mempromosikan produk-produk mereka lebih cepat dan lebih efisien kepada target pasar yang spesifik, seperti produk pinjaman konsumen, kartu kredit, hingga layanan wealth management. Dengan penggunaan alat-alat digital, bank dapat memberikan penawaran yang lebih tepat sasaran, meningkatkan efisiensi pemasaran, serta menciptakan interaksi yang lebih personal dengan nasabah.

2.1.2. Transformasi Digital & Pemasaran Digital

Transformasi digital dalam perbankan mencakup integrasi teknologi untuk mempercepat layanan, memperluas jangkauan, dan meningkatkan efisiensi. Menurut Robbins & Judge (2017), organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi akan lebih kompetitif dalam menghadapi dinamika pasar.

Kumar et al. (2021) menambahkan bahwa transformasi digital dalam sektor jasa tidak hanya mempercepat proses internal, tetapi juga mendorong inovasi model bisnis dan peningkatan pengalaman pelanggan. Studi empiris di Indonesia oleh Sugihyanto & Arsjah (2023) bahkan menemukan bahwa adopsi digital banking berpengaruh signifikan terhadap efisiensi bank umum, baik dari sisi biaya operasional maupun layanan nasabah.

Pemasaran digital dalam sektor perbankan juga memungkinkan institusi keuangan untuk melakukan segmentasi pasar yang lebih terperinci. Berdasarkan Kotler dan Armstrong (2020), segmentasi pasar yang baik dapat dilakukan dengan memanfaatkan data digital seperti riwayat transaksi, perilaku konsumen di aplikasi

perbankan, dan interaksi di media sosial. Melalui analisis data tersebut, bank dapat menyusun kampanye pemasaran yang lebih relevan dan personal, sehingga meningkatkan tingkat konversi pelanggan.

Selain itu, dengan adanya otomatisasi pemasaran digital, bank dapat mengirimkan komunikasi yang tepat waktu dan relevan, seperti email marketing yang disesuaikan dengan perilaku dan preferensi nasabah. Ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pemasaran tetapi juga membangun loyalitas nasabah, karena komunikasi yang disampaikan terasa lebih personal dan bermanfaat (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

2.1.3. Efisiensi Biaya Pemasaran

Digitalisasi pemasaran di perbankan juga mengurangi biaya pemasaran secara signifikan. Pemasaran tradisional seperti iklan di media cetak dan televisi biasanya membutuhkan anggaran yang besar, sementara pemasaran digital memungkinkan penggunaan iklan berbasis pay-per-click (PPC), yang lebih hemat biaya dan dapat disesuaikan dengan anggaran tertentu. Menurut Dave Chaffey (2020), bank dapat melakukan optimasi kampanye pemasaran digital secara terus-menerus berdasarkan performa iklan, sehingga meningkatkan pengembalian investasi (ROI) secara lebih efisien dibandingkan media tradisional.

2.1.4. Meningkatkan Customer Engagement

Salah satu keunggulan pemasaran digital adalah kemampuannya untuk membangun **customer engagement** secara lebih interaktif. Kotler et al. (2019) menekankan pentingnya keterlibatan nasabah sebagai kunci dalam membangun loyalitas dan retensi pelanggan. Dalam konteks perbankan, pemasaran digital

melalui media sosial dan aplikasi mobile memungkinkan bank untuk berinteraksi secara langsung dengan nasabah melalui berbagai saluran, seperti obrolan langsung (live chat), media sosial, dan push notifications. Hal ini memungkinkan penyampaian pesan yang lebih cepat dan efektif, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan dan kepuasan nasabah.

2.1.5. Experiential Marketing

Konsep experiential marketing menekankan pentingnya pengalaman pelanggan sebagai sumber nilai. Schmitt (1999) memperkenalkan lima dimensi: *Sense, Feel, Think, Act*, dan *Relate*, yang hingga kini masih digunakan secara luas. Schmitt (1999) membagi pengalaman ini ke dalam 5 dimensi:

- 1) Sense merupakan pengalaman yang dirasakan melalui panca indera, misalnya tampilan aplikasi yang jelas, proses cepat, dan mudah digunakan.
- 2) Feel merupakan emosi atau perasaan yang timbul dari interaksi, misalnya kepuasan, kepercayaan, atau sebaliknya frustrasi ketika sistem error.
- 3) Think merupakan aspek kognitif, logika, dan analisis rasional
- 4) Act merupakan perubahan perilaku nyata setelah menggunakan layanan
- 5) Relate merupakan hubungan sosial dan loyalitas jangka panjang

Namun, literatur terbaru memberikan penguatan. Lemon & Verhoef (2019) menyatakan bahwa pengalaman pelanggan bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh interaksi digital sepanjang *customer journey*. Hal ini selaras dengan Singh et al. (2020) yang menemukan bahwa tenaga pemasar di era digital tidak hanya bertugas sebagai penyedia informasi, tetapi juga sebagai *relationship builder* dan konsultan yang memberikan solusi berbasis pengalaman. Schmitt (1999) menekankan

experiential marketing berbasis pada pengalaman sensorik, emosional, kognitif, perilaku, dan relasional. Dimensi ini tidak terbatas pada nasabah saja, tapi bisa diaplikasikan pada internal stakeholders seperti tenaga pemasar yang juga berinteraksi langsung dengan platform digital. Menurut Singh et al. (2020), tenaga pemasar digital harus mengintegrasikan teknologi dengan relasi pelanggan. Jika pengalaman mereka terhadap sistem digital buruk (misalnya error aplikasi, validasi lemah), maka kinerja ikut menurun. Jadi, mengukur sense, feel, think, act, relate di sisi RM/CBM itu valid untuk memahami efektivitas kerjanya.

2.1.6. Tantangan Pemasaran Digital dalam Perbankan

Meskipun pemasaran digital menawarkan banyak keuntungan, terdapat sejumlah tantangan yang dihadapi oleh industri perbankan. Menurut Kaplan dan Haenlein (2019), salah satu tantangan utama adalah keamanan data dan privasi pelanggan. Dalam era digital, nasabah semakin memperhatikan bagaimana data mereka digunakan dan dilindungi. Oleh karena itu, bank perlu menerapkan langkah-langkah keamanan siber yang kuat serta memastikan bahwa strategi pemasaran digital mereka mematuhi peraturan privasi data, seperti General Data Protection Regulation (GDPR) di Eropa. Menurut Lemon & Verhoef (2019), customer journey tidak akan berjalan mulus tanpa dukungan tenaga pemasar konsumen. Jika tenaga pemasar mengalami pengalaman negatif dengan sistem digital, maka pengalaman nasabah otomatis terganggu. Jadi, mengukur experiential marketing dari sisi tenaga pemasar bisa dianggap proksi untuk mengukur efektivitas sistem secara keseluruhan.

2.2. Konsep Pemasaran Digital dalam Perbankan

Pemasaran digital adalah bentuk pemasaran yang memanfaatkan teknologi untuk menjangkau konsumen dengan cara yang lebih efisien. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan layanan yang lebih personal, meningkatkan interaksi, dan menciptakan pengalaman yang lebih mudah diakses oleh pelanggan. Kotler dan Armstrong (2017) menyatakan bahwa pemasaran digital mencakup segala bentuk kegiatan pemasaran yang menggunakan perangkat elektronik atau internet. Dalam industri perbankan, pemasaran digital memainkan peran penting dengan memanfaatkan data nasabah untuk menyusun kampanye yang lebih terarah dan tepat sasaran, seperti yang dilakukan oleh BRIGUNA Digital di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, yang berhasil mempercepat layanan dan memperluas jangkauan pasar..

2.3. Transformasi Digital dalam Layanan Perbankan

Transformasi digital adalah proses perubahan model bisnis dan operasi yang didorong oleh penerapan teknologi digital. Laudon dan Traver (2020) mendefinisikan transformasi digital sebagai perubahan radikal yang memanfaatkan teknologi untuk menciptakan nilai baru dan memberikan pengalaman konsumen yang lebih baik. Westerman et al. (2014) menyebutkan bahwa transformasi digital adalah pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja dan jangkauan bisnis. Di sektor keuangan, ini mencakup digitalisasi layanan, pengambilan keputusan berbasis data, dan otomatisasi proses.

Menurut OJK (2021), digitalisasi perbankan mencakup lima aspek: data, teknologi, manajemen risiko, kolaborasi, dan organisasi. Bank yang berhasil bertransformasi digital mampu meningkatkan efisiensi, memperluas inklusi keuangan, dan bersaing dengan fintech. Studi oleh Purwanto & Lestari (2022) menunjukkan bahwa transformasi digital pada bank BUMN meningkatkan produktivitas dan kepuasan nasabah, terutama melalui integrasi sistem dan pelatihan tenaga kerja. Di sektor perbankan, transformasi digital tidak hanya mencakup digitalisasi produk, tetapi juga seluruh proses operasional, seperti yang terlihat pada BRIGUNA Digital, di mana seluruh proses kredit dari pengajuan hingga pencairan dilakukan secara digital.

Khusus BRI, transformasi digital ditandai dengan penguatan aplikasi BRImo dan peluncuran produk digital seperti BRIGuna. EVP Divisi Konsumer BRI menyatakan bahwa digitalisasi kredit BRIGuna Digital menjadi bagian dari strategi hybrid banking yang menggabungkan kekuatan SDM pemasaran dan kemudahan teknologi (Kompas, 2023). Perubahan ini mengarah pada efisiensi proses, penghematan biaya operasional, dan peningkatan kepuasan pengguna.

2.4. Kinerja Tenaga Pemasar dalam Layanan Digital

Mangkunegara (2015) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab. Dalam konteks tenaga pemasar, kinerja meliputi pencapaian target penjualan, jumlah nasabah baru, dan kualitas pelayanan. Gomes (2003) menekankan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi, pelatihan,

lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Dalam era digital, kemampuan adaptasi terhadap teknologi menjadi indikator penting. Robbins & Judge (2017) menyebutkan bahwa dalam organisasi yang mengalami perubahan (seperti transformasi digital), karyawan yang memiliki learning agility dan dukungan sistem informasi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

BRI sendiri mencatat bahwa digitalisasi produk kredit seperti BRIguna memungkinkan efisiensi waktu pemasaran karena proses dapat dilakukan langsung oleh nasabah melalui BRIimo, sementara tenaga pemasar berperan dalam edukasi dan dukungan teknis (BRI, 2023). Hal ini menandakan bahwa digitalisasi berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui penyederhanaan proses kerja dan penggunaan teknologi untuk mendukung target penjualan.

Digitalisasi proses bisnis juga berpengaruh pada kinerja tenaga pemasar. Brady dan Cronin (2020) berpendapat bahwa teknologi dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan mengurangi beban administrasi dan memungkinkan mereka untuk fokus pada pengelolaan hubungan dengan nasabah. Implementasi Briguna Digital mempermudah Tenaga Pemasar di BRI dalam melaksanakan tugasnya, karena proses pengajuan dan persetujuan pinjaman dilakukan secara otomatis, yang mengurangi waktu yang dihabiskan untuk proses manual.

Sebagai contoh, Briguna Digital menggunakan verifikasi kredit otomatis, yang memungkinkan untuk fokus pada hubungan nasabah dan upaya pemasaran, bukan pada proses administrasi kredit yang memakan waktu. Mishra dan Mishra (2019) menyebutkan bahwa otomatisasi dalam perbankan dapat meningkatkan

efisiensi hingga 40%, sekaligus memberikan ruang bagi karyawan untuk lebih banyak berinteraksi dengan nasabah, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan target penjualan.

Dalam sistem Briguna Digital, tenaga pemasar tetap memiliki peran penting dalam mengelola hubungan dengan nasabah pasca pencairan, seperti penagihan dan pemeliharaan akun nasabah, yang menjadi bagian integral dari pencapaian target kinerja mereka.

2.5. Penurunan Kualitas Kredit

Penurunan kualitas kredit dalam produk BRIGuna Digital merupakan fenomena yang perlu dipahami melalui berbagai perspektif teoritis. Perubahan segmentasi dari yang semula hanya ditujukan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN), TNI/POLRI, dan pegawai tetap menjadi lebih luas kepada seluruh segmen payroll, termasuk pegawai swasta, menimbulkan risiko baru bagi kualitas kredit. Untuk itu, beberapa teori yang mendukung analisis rumusan masalah ketiga penelitian ini mencakup teori kualitas kredit, teori manajemen risiko kredit, serta teori segmentasi pasar dan moral hazard.

2.5.1. Teori Kualitas Kredit

Kualitas kredit merujuk pada kemampuan debitur dalam memenuhi kewajiban pembayaran sesuai dengan syarat yang telah ditetapkan. Menurut Saunders & Allen (2022), kualitas kredit dipengaruhi oleh tiga hal utama, yaitu profil risiko debitur, validasi awal, serta keberlanjutan hubungan keuangan antara debitur dan lembaga keuangan. Kredit yang berkualitas ditandai dengan rendahnya

rasio kredit bermasalah (Non Performing Loan/NPL), sedangkan meningkatnya DPK dan NPL mencerminkan adanya kelemahan pada proses seleksi atau pengendalian risiko.

Dalam konteks BRIguna Digital, kualitas kredit menurun karena banyak debitur berasal dari kalangan swasta dengan profil pekerjaan kurang stabil. Hal ini sejalan dengan temuan OJK (2021) yang menegaskan bahwa digitalisasi perbankan harus tetap diimbangi dengan penerapan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*).

2.5.2. Teori Manajemen Risiko Kredit

Manajemen risiko kredit adalah serangkaian proses yang digunakan bank untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko kredit. Salah satu kerangka yang digunakan adalah 5C of Credit: Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition (Greuning & Bratanovic, 2020). Kegagalan dalam menilai karakter dan kapasitas debitur sering kali menjadi penyebab utama meningkatnya NPL.

Dalam BRIguna Digital, proses validasi yang lebih longgar demi percepatan layanan membuat aspek *character* (stabilitas pekerjaan) dan *capacity* (kemampuan bayar) sering terabaikan, terutama bagi pegawai kontrak atau swasta. Kondisi ini mendorong risiko gagal bayar meningkat, sekaligus melemahkan efektivitas sistem digital.

2.5.3. Teori Segmentasi Pasar dan Moral Hazard

Segmentasi pasar merupakan strategi memetakan konsumen berdasarkan kesamaan karakteristik agar produk yang ditawarkan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan konsumen (Kotler & Keller, 2021). Pada awalnya, BRIguna Digital

menyasar segmen ASN dan pegawai tetap yang memiliki risiko rendah. Namun, kebijakan perluasan target segmen ke seluruh nasabah payroll (termasuk swasta) membawa implikasi meningkatnya risiko.

Selain itu, teori moral hazard (Stiglitz & Weiss, 1981) menjelaskan bahwa ketika akses kredit dipermudah tanpa pengawasan ketat, debitur berpotensi melakukan perilaku oportunistik, misalnya memindahkan payroll setelah pencairan (*take-out payroll*) atau mengajukan kredit ganda. Fenomena inilah yang nyata terlihat dalam implementasi BRIGuna Digital, sehingga turut memperparah penurunan kualitas kredit.

2.6. Penelitian Terdahulu tentang Digitalisasi Perbankan dan Kinerja Pemasaran

Penelitian terdahulu yang relevan menunjukkan bahwa implementasi sistem digital dalam pemasaran produk kredit perbankan memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja tenaga pemasar. Baskoro, Pancakusuma, dan Raharjo (2022) mengembangkan model pelatihan digital untuk tenaga pemasar BRIGuna dan menemukan bahwa pelatihan tersebut mampu meningkatkan penguasaan produk, kepercayaan diri saat menghadapi nasabah, serta efektivitas dalam penyampaian informasi produk. Hasil pelatihan meningkatkan kemampuan rata-rata tenaga pemasar sebesar 23%. Sejalan dengan itu, studi Purwanto dan Lestari (2022) membuktikan bahwa transformasi digital di bank BUMN mampu meningkatkan efisiensi operasional hingga 34% dan mempercepat proses pencairan kredit dari rata-rata 3–5 hari menjadi kurang dari 1

hari. Hal ini turut berdampak pada peningkatan produktivitas kerja tenaga pemasar karena waktu administratif berkurang drastis.

Studi lain oleh Pramana dan Suryani (2024) menyoroti efektivitas promosi digital perbankan melalui aplikasi mobile dan media sosial. Mereka menemukan bahwa promosi digital mampu meningkatkan awareness nasabah hingga 47% dan konversi pengajuan kredit sebesar 19% lebih tinggi dibandingkan promosi tradisional. Temuan ini didukung oleh Safira dan Hidayatullah (2024) yang dalam analisis terhadap 36 bank digital menemukan bahwa strategi digitalisasi pemasaran dan produk berkontribusi terhadap peningkatan ROA serta penurunan biaya operasional hingga 18%, yang sekaligus memperkuat performa organisasi secara menyeluruh. Dalam konteks operasional harian tenaga pemasar, Nugroho dan Marlina (2021) menunjukkan bahwa penggunaan alat digital dalam proses penjualan (seperti WhatsApp, e-form, dan media sosial) mampu mempercepat pencapaian target hingga 30% lebih cepat, dengan 74% responden mengakui efektivitasnya dibanding metode tatap muka konvensional.

Penelitian Islamy dan Mandasari (2024) menunjukkan bahwa promosi digital berhasil meningkatkan engagement rate sebesar 52% dan konversi pelanggan sebesar 27%. Walau dilakukan pada sektor UMKM, studi ini menggarisbawahi efektivitas media digital dalam membangun komunikasi dua arah dengan calon pelanggan. Dalam hal peran SDM, Fauziah dan Rachmawati (2023) menemukan bahwa tenaga pemasar bank yang beralih dari peran konvensional menjadi fasilitator digital mendapatkan feedback positif dari nasabah hingga 88%, dengan cakupan pelayanan yang lebih luas berkat dukungan sistem digital. Hal

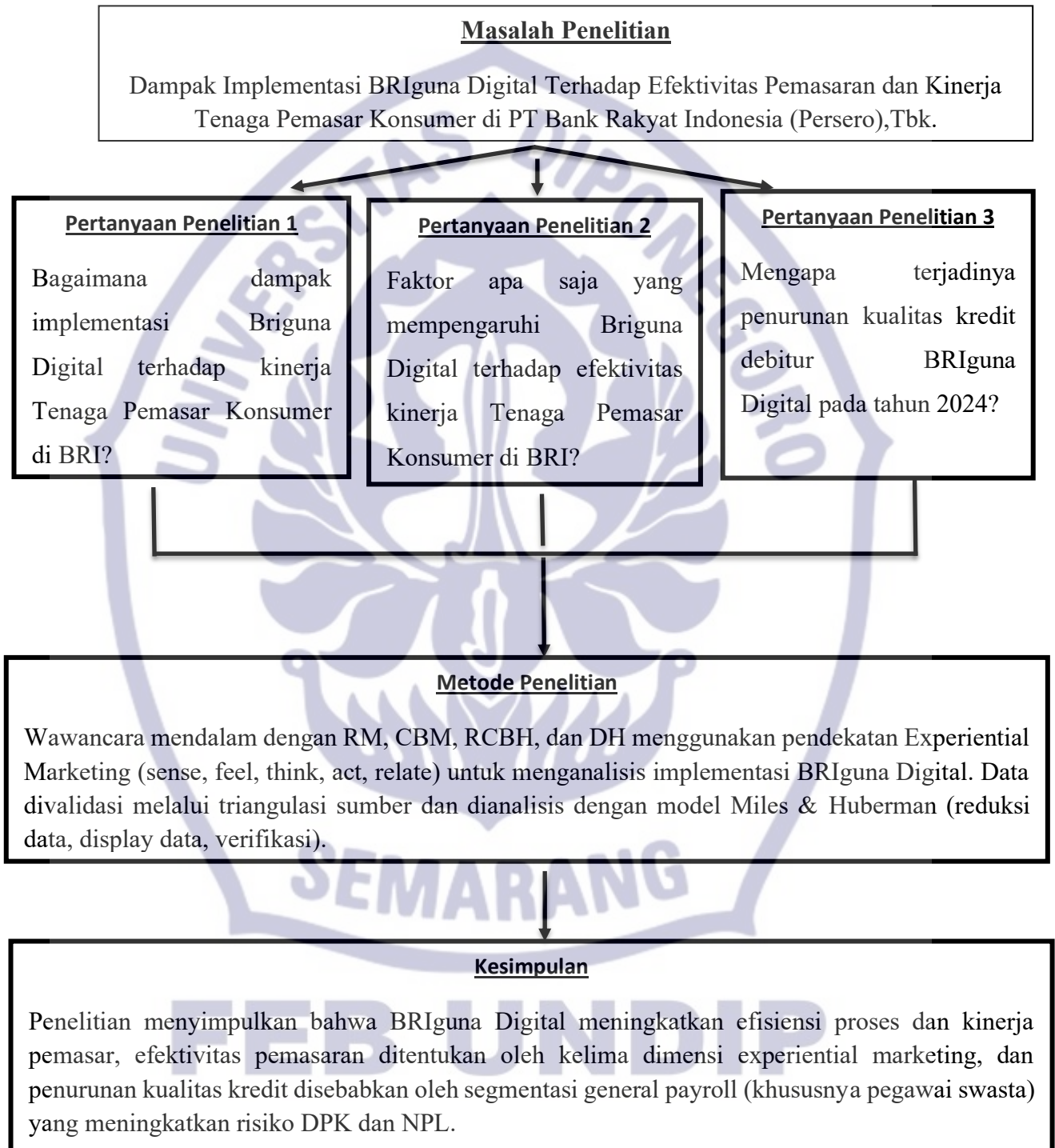
serupa juga dikonfirmasi oleh Hutabarat dan Natalia (2023) yang menyimpulkan bahwa distribusi kredit konsumen melalui platform mobile banking meningkatkan konversi pengajuan sebesar 35% dan menurunkan durasi proses verifikasi dari 2,8 hari menjadi 1 hari. Semua temuan ini menguatkan bahwa digitalisasi, seperti dalam implementasi BRIGuna Digital, tidak hanya mempermudah proses pemasaran tetapi juga meningkatkan kinerja tenaga pemasar secara langsung dan terukur.

Penelitian terdahulu mengenai digitalisasi di sektor perbankan menunjukkan dampak signifikan terhadap kinerja pemasaran dan operasional. Kotler dan Keller (2016) menunjukkan bahwa bank yang mengadopsi teknologi digital mampu meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan pemasaran, dan memperbaiki hubungan dengan nasabah.

Sementara itu, penelitian oleh Anderl et al. (2016) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital dalam pemasaran perbankan dapat meningkatkan interaksi pelanggan hingga 30%, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat konversi produk seperti kredit dan pinjaman. Dalam konteks Briguna Digital, teknologi ini mempermudah interaksi dan akses nasabah terhadap produk bank secara lebih efisien, serta membantu tenaga pemasar dalam mencapai target pemasaran yang lebih tinggi.

FEB UNDIP

2.7. Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif berdasarkan **studi kasus** dengan data deskriptif. Tujuannya adalah untuk memahami kompleksitas dan seluk-beluk kasus tersebut secara holistik atau menyeluruh. Data ini didapatkan dari hasil observasi maupun wawancara yang dituangkan baik itu secara lisan maupun tertulis. Proses penelitian kualitatif menggunakan berbagai metode yang diterapkan, antara lain mengajukan pertanyaan, mengumpulkan data tertentu dari sumber, dan menganalisis data secara deduktif (Creswell, 2014).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami dampak implementasi Briguna Digital terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja Tenaga Pemasar Konsumer di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Penelitian kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam tentang fenomena sosial melalui pengumpulan data yang bersifat deskriptif dan eksploratif (Creswell, 2014). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi perspektif dan pengalaman langsung dari para tenaga pemasar dan nasabah yang terlibat dalam penggunaan Briguna Digital. Hal ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang mendalam, serta dari perspektif partisipan tentang fenomena yang akan diteliti. Hal-hal tersebut yang mendasari alasan peneliti untuk menggunakan metode kualitatif.

3.2. Jenis dan Sumber data

Jenis serta sumber data yang digunakan untuk menjadi bagian analisis penelitian ini adalah data kualitatif. Pada umumnya data kualitatif merujuk pada hasil observasi atau hasil wawancara dengan narasumber yang belum dapat diukur secara langsung karena bukan merupakan bilangan. Penelitian kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam tentang fenomena sosial melalui pengumpulan data yang bersifat deskriptif dan eksploratif (Creswell, 2014).

Berbeda dengan data kuantitatif yang berbentuk angka sehingga harus diolah dengan alat statistika, data kualitatif ini biasanya diolah dengan analisis mendalam atas informasi yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan narasumber. Terkait dengan sumber data yang dipergunakan di dalam penelitian ini, peneliti memilih data primer atau yang diambil dari hasil wawancara dengan narasumber dan data sekunder atau yang diambil dari sumber lain. Sumber data tersebut dijelaskan dalam poin-poin di bawah ini:

3.2.1. Data Primer

Jenis data kualitatif yang dipilih peneliti untuk dipergunakan di dalam penyusunan tesis ini adalah data primer. Data tersebut merupakan data yang didapatkan secara langsung dari metode pengumpulan data di lapangan, baik dari hasil observasi, dokumentasi, maupun hasil dari peneliti saat melakukan kegiatan wawancara mendalam. Dalam konteks penelitian ini, data tersebut berupa sebuah transkrip wawancara. Hasil dari wawancara ini diperoleh melalui keterangan yang diberikan oleh narasumber terkait atas pertanyaan-pertanyaan yang sudah dibuat di

dalam pertanyaan panduan wawancara mendalam pada lampiran. Wawancara yang dilakukan bersifat wawancara semi terstruktur.

3.2.2. Data Sekunder

Sumber data sekunder penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, majalah, dokumenter, dan artikel berita yang berkaitan dengan penelitian. Data lainnya dapat berupa dokumen pendukung yang diperoleh dari internal perusahaan yang dapat menunjang penelitian. Data ini diperlukan untuk mempersiapkan tinjauan literatur dan implikasi teoritis.

3.3. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin memahami bagaimana Briguna Digital mempengaruhi proses pemasaran, interaksi antara tenaga pemasar dengan nasabah, serta produktivitas tenaga pemasar dalam menjalankan tugas-tugasnya. Briguna Digital merupakan bagian dari inovasi produk Perusahaan, sehingga data yang diperoleh merupakan hasil wawancara dengan pihak-pihak yang merupakan key person Perusahaan. Analisa mendalam dilakukan terhadap hasil wawancara yang telah dilakukan kepada key person tersebut sebagai narasumber, di mana mereka merupakan stakeholder yang tergabung di dalam Team Leader Briguna Digital, Regional Consumer Banking Head (RCBH), Dept. Head *Salary Based Loan*, *Consumer Business Manager*, serta *Relationship Management (RM)* Briguna Digital bank BRI.

3.4. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini diadakan di beberapa tempat, yaitu Kantor Pusat Bank BRI yang berada di Jalan Jenderal Sudirman No 44-46 Jakarta 10210 dan beberapa Kantor Cabang terpilih yang melakukan pemasaran Kredit KPP BRI serta nasabah pengguna platform homespot. Kemudian waktu pelaksanaan penelitian ini berlangsung sejak bulan Maret 2025.

3.5. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel menggunakan teknik non probability sampling. Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2018) Non probability sampling merupakan teknik pengambilan sampel dengan tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi saat akan dipilih sebagai sampel. Yang artinya tidak semua anggota populasi dapat dipilih menjadi sampel pada penelitian. Karena hal tersebut, penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling yang artinya jenis pemilihan sampel berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan oleh peneliti. Dari penentuan sampel tersebut, subjek yang dipilih merupakan responden yang memegang kepentingan yang relevan dengan penelitian, oleh karena itu maka narasumber yang dipilih adalah Sampel Perusahaan. Narasumber yang dipilih untuk mewakili Perusahaan adalah Regional Consumer Banking Head (RCBH), Dept. Head Salary Based Loan, Consumer Bussiness Manager, serta Relationship Management (RM) Briguna bank BRI.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis metode dalam pengumpulan data. Kedua metode yang digunakan yaitu wawancara secara mendalam (*in-depth interview*) dan dokumentasi (*documentation*). Objek dokumentasi diambil dari rekaman suara dan foto objek penelitian yang berada di Kantor Pusat Bank BRI yang berada di Jalan Jenderal Sudirman No 44-46 Jakarta Selatan.

3.6.1. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dipilih sebagai metode pengumpulan data untuk mendapatkan gambaran mengenai Efektivitas Pemasaran dan kinerja Tenaga Pemasar Konsumer di Bank BRI terhadap implementasi Briguna Digital. Wawancara dilakukan pada narasumber (RM dan CBM) yang memiliki pengetahuan dan berperan langsung dalam pemasaran produk Briguna Digital serta memiliki kualitas kredit (DPK dan NPL) yang cukup tinggi sehingga dapat menggali informasi secara mendalam dan dapat divalidasi berdasarkan data oleh level manajerial (RCBH dan DH). Wawancara dilakukan dengan metode semi-terstruktur agar pertanyaan terarah namun tetap memberi ruang bagi narasumber menjelaskan pengalaman secara bebas.

Wawancara dilakukan di luar jam kerja formal untuk menjaga **netralitas dan kenyamanan**. Pihak narasumber yang diwawancarai merupakan narasumber (RM dan CBM) yang telah menyelesaikan pelatihan dan dijadikan sebagai evaluasi pelatihan, setiap narasumber telah dikonfirmasi terlebih dahulu bahwa dalam wawancara ini akan terjaga **kerahasiaan jawabannya dan tidak berpengaruh terhadap KPI**. Hal ini memungkinkan responden memberikan informasi yang

jujur dan berdasarkan pengalaman tanpa tekanan. Seluruh percakapan ditranskrip secara verbatim sehingga makna tetap terjaga.

Pertanyaan wawancara yang ditanyakan ke RM dan CBM berjumlah 12 pertanyaan mengenai rumusan masalah dalam penelitian ini sedangkan pertanyaan wawancara yang ditanyakan ke RCBH dan DH berjumlah 10 pertanyaan yang bersifat memvalidasi tetapi tidak menutup kemungkinan terdapat pertanyaan tambahan saat wawancara berlangsung. Hal ini bertujuan untuk menggali informasi dari narasumber yang bersifat pengalaman dan pandangan pribadi mereka terhadap suatu kasus. Tentunya informasi yang diperoleh dari narasumber adalah informasi yang telah disaring berdasarkan lingkup penelitian.

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, menurut Sugiyono (Sugiyono, 2018) jenis wawancara ini termasuk dalam kategori *in-depth interview*, hal yang dilakukan pada wawancara semi terstruktur yaitu dengan mengajukan pertanyaan secara bebas dibandingkan wawancara terstruktur namun masih tetap berada pada pedoman wawancara yang sudah disusun. Tujuan dari wawancara semi terstruktur ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Wawancara yang dilakukan peneliti kali ini membutuhkan waktu kurang lebih 20-30 menit.

3.6.2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan proses pengumpulan data-data sekunder di luar wawancara. Data-data sekunder ini meliputi arsip-arsip, catatan peristiwa, data pemasaran, data penjualan, dan dokumen pendukung lain yang dianggap perlu

untuk digunakan dalam melengkapi kebutuhan penelitian dan menjawab rumusan masalah. Data-data sekunder tersebut diperoleh dari internal perusahaan atas seizin perusahaan untuk kemudian diserahkan kepada peneliti untuk dimanfaatkan untuk keperluan akademik.

3.7. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif teknik analisis biasanya terdiri dari 5 fase (Yin, 2016) yaitu :

1. Menyusun (*compiling*)
2. Membongkar (*disassembling*)
3. Merakit kembali dan menyusun (*reassembling and arraying*)
4. Menafsirkan (*interpreting*)
5. Menyimpulkan (*concluding*)

Dari kelima fase diatas kemudian dalam prosesnya data akan diuji, dikategorisasi, dan ditabulasi berdasarkan proposisi.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif kualitatif. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menarik data dengan metode pengumpulan data yang telah ditentukan yaitu wawancara mendalam, kemudian hasil wawancara ini dicatat untuk dikembangkan sebagai narasi penelitian. Catatan ini dapat berupa transkrip percakapan yang diperoleh dari hasil rekaman wawancara. Selain itu penelitian ini juga akan menggunakan teknik triangulasi untuk mengukur keabsahan validitas dan reliabilitas data dan teknik koding untuk mengkategorikan data. Dari proses ini, peneliti kemudian menyusun hasil

wawancara sesuai dengan dimensi variabel Experiential Marketing yang telah ditentukan. Dalam proses terakhir, peneliti akan memasukkan hasil narasi ke dalam format struktur laporan final yang dilampirkan pula di dalam tesis ini

3.8. Teknik Triangulasi

Validitas dan reliabilitas data diuji menggunakan teknik triangulasi. Metode ini memungkinkan keabsahan dan kebenaran data diperiksa dengan cara mencari hal lain di luar data yang nantinya diperlukan peneliti sebagai pembanding terhadap sumber data yang diperoleh dari proses pengumpulan data. Data yang nantinya didapat dari proses wawancara akan diuji kebenarannya dengan beberapa sumber lain. Sumber-sumber lain dalam uji validitas dan reliabilitas tersebut dapat berupa sumber sekunder seperti berita, laporan perusahaan, laporan lembaga, dan sumber sekunder lainnya yang sekiranya akan relevan digunakan peneliti dalam memastikan keabsahan data.

Dalam penelitian kualitatif, kekuatan dalam isi penelitian adalah hasil dari studi kasus itu sendiri sehingga kualitas penelitian juga tergantung dari validitas data yang diterima. Triangulasi digunakan untuk menentukan konvergensi data yang telah dikompilasi dari seluruh sumber yang ada untuk menilai kekuatan temuan studi kasus dan untuk meningkatkan konstruksi validitas tindakan yang digunakan dalam studi kasus. Dengan teknik ini, data-data yang didapatkan dari hasil wawancara mendalam akan dibandingkan dengan data hasil observasi dan data-data dari studi dokumen yang dilakukan oleh peneliti.

3.9. Teknik Koding

Dalam penelitian kualitatif data koding atau pengkodean data-data memegang peranan penting dalam proses analisis data, dan menentukan kualitas abstraksi data hasil penelitian. Pengkodean pada dasarnya menarik sejumlah besar bahan bersama menjadi lebih bermakna. Pengkodean dimaksudkan sebagai alat untuk merangkum segmen-segmen data, selain itu merupakan cara untuk mengelompokkan rangkuman-rangkuman data tersebut menjadi sejumlah kecil tema. Pengkodean dalam penelitian kualitatif bersifat meringkas, menonjolkan pesan, menangkap esensi dari suatu porsi data, baik itu data berbasis bahasa atau data visual. Berdasarkan teknik tersebut, data hasil wawancara akan dibandingkan dan diidentifikasi.

3.10. Proses Analisis/Komputasi Data

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis dan bertahap, dengan tujuan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai dampak implementasi BRIGuna Digital terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja tenaga pemasar konsumen di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Analisis ini berlandaskan pada paradigma penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, sehingga setiap data yang diperoleh diolah melalui teknik reduksi data, kategorisasi, serta interpretasi berdasarkan kerangka teoritis yang telah ditetapkan.

Tahapan pertama adalah transkripsi data hasil wawancara mendalam dan kuesioner terbuka yang diperoleh dari para Relationship Manager (RM), Consumer Business Manager (CBM) sebagai narasumber lapangan implementasi BRIGuna

Digital. Kemudian narasumber pendukung validitas hasil wawancara dengan strategic yang ada di Regional dan Nasional yaitu Dept. Head Salary Based Loan dan Regional Consumer Banking Head (RCBH). Seluruh jawaban yang diberikan oleh Narasumber ditranskripsikan secara verbatim untuk menjaga keutuhan makna dan nuansa jawaban. Transkripsi ini bertujuan agar tidak ada informasi penting yang hilang serta memudahkan proses identifikasi pola temuan penelitian (Creswell, 2014).

Tahap berikutnya adalah pengkodean (coding). Pada tahap ini, setiap jawaban responden dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi kata kunci, frasa, maupun pernyataan yang relevan dengan fokus penelitian. Proses pengkodean dilakukan dengan teknik *open coding* untuk mengungkap kategori awal, kemudian dilanjutkan dengan *axial coding* untuk menghubungkan kategori dan sub-kategori berdasarkan dimensi yang sesuai dengan kerangka *experiential marketing*, yaitu:

1. *Sense* (pengalaman sistem dan efisiensi),
2. *Feel* (kepercayaan, emosi, dan kepuasan),
3. *Think* (analisis rasional dan validasi risiko),
4. *Act* (perilaku dan strategi RM), dan
5. *Relate* (hubungan, loyalitas, dan keberlanjutan).

Melalui klasifikasi ini, setiap dimensi *experiential marketing* menjadi dasar dalam menjawab rumusan masalah penelitian, baik mengenai implementasi BRIGuna Digital terhadap kinerja tenaga pemasar, faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pemasaran, maupun penyebab penurunan kualitas kredit. Pendekatan ini

memastikan bahwa analisis data benar-benar terarah sesuai dengan fokus penelitian (Schmitt, 1999; Kotler & Keller, 2021).

Selanjutnya dilakukan penyusunan tema-tema utama yang dihasilkan dari konsolidasi kode. Tema-tema ini digunakan sebagai fondasi untuk membangun narasi analisis pada Bab IV. Sebagai contoh, jawaban narasumber mengenai kesulitan nasabah dalam menggunakan aplikasi dikategorikan ke dalam dimensi *sense* sebagai kendala sistem, sedangkan fenomena *take-out payroll* dimasukkan ke dalam dimensi *relate* yang berkaitan dengan loyalitas nasabah.

Untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian, dilakukan triangulasi data. Triangulasi ini mencakup perbandingan antara data primer (hasil wawancara/kuesioner RM) dengan data sekunder berupa laporan tahunan BRI, publikasi Bank Indonesia, serta kajian akademis terkait digitalisasi perbankan dan kualitas kredit. Dengan demikian, hasil analisis tidak hanya merepresentasikan perspektif individu narasumber, tetapi juga memiliki dasar pembandingan yang lebih objektif (Yin, 2016).

Seluruh proses analisis dilakukan dengan mengacu pada lima fase analisis data kualitatif menurut Yin (2016), yaitu: (1) *compiling*, (2) *disassembling*, (3) *reassembling*, (4) *interpreting*, dan (5) *concluding*. Tahapan ini memastikan bahwa data yang diperoleh dapat ditarik menjadi kesimpulan yang logis, berbasis bukti, serta selaras dengan tujuan penelitian mengenai dampak implementasi BRIguna Digital terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja tenaga pemasar konsumen.

3.11. Tata Cara Wawancara

Dalam melakukan wawancara, peneliti menyusun desain wawancara yang akan dituangkan ke dalam pedoman wawancara. Pedoman ini berisi tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam proses wawancara mendalam. Wawancara dalam penelitian kualitatif biasanya bersifat terbuka, dirancang dengan semangat penemuan dan eksplorasi, dan ditujukan untuk menghasilkan informasi yang diharapkan dapat mengisi kesenjangan dalam pengetahuan yang ada. Kesenjangan pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan antara peneliti dan narasumber terkait dengan rumusan masalah yang digagas. Naskah penelitian ini memberikan contoh studi kualitatif pediatrik yang mengilustrasikan masalah utama yang muncul saat melaporkan dan mengevaluasi studi kualitatif (Wu, Thompson, Aroian, McQuaid, & Deatricks, 2016).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, akan diuraikan secara mendalam hasil temuan penelitian yang diperoleh melalui wawancara dengan narasumber dari pihak Relationship Manager BRIGuna Digital sebagai jawaban dari penelitian ini. Analisis dilakukan dengan memetakan temuan-temuan tersebut ke dalam kerangka kerja untuk menjawab setiap rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.

4.1. Gambaran Umum dan Objek Penelitian

Produk Briguna Digital merupakan salah satu inovasi strategis PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk di segmen *salary-based loan*. Pada fase awal pengembangan, Briguna memiliki target pasar yang spesifik dan segmented, yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN), TNI/POLRI, serta pegawai tetap BUMN/BUMD. Segmen ini dipilih karena memiliki profil risiko rendah, pendapatan tetap, dan tingkat kepatuhan kredit yang tinggi.

Namun, sejak tahun 2023 BRI melakukan perubahan kebijakan besar dengan memperluas cakupan Briguna menjadi all segment payroll. Artinya, semua pegawai yang memiliki payroll di BRI, termasuk pegawai swasta, dapat mengajukan kredit melalui aplikasi BRI Mo. Transformasi kebijakan ini sejalan dengan strategi digitalisasi perbankan BRI yang bertujuan memperluas basis nasabah, meningkatkan efisiensi proses, dan memperkuat daya saing di pasar kredit konsumen.

Fenomena yang muncul cukup kontras. Jumlah debitur Briguna Digital meningkat signifikan, bahkan hingga 237 ribu debitur pada 2024 atau sekitar 25% dari total debitur Briguna. Namun, pada saat yang sama terjadi peningkatan rasio Dalam Perhatian Khusus (DPK) dan Non Performing Loan (NPL). Dengan kata lain, ekspansi digital berhasil meningkatkan volume, tetapi belum sepenuhnya diikuti dengan kualitas portofolio yang sehat.

4.1.1. Deskripsi Umum BRIGuna Digital

Transformasi digital di sektor perbankan merupakan salah satu langkah penting yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia (BRI) dalam menghadapi era persaingan yang semakin kompetitif. Produk BRIGuna Digital lahir sebagai bentuk modernisasi dari produk kredit konsumen BRIGuna yang sebelumnya lebih konvensional. BRIGuna Digital menawarkan kemudahan pengajuan kredit berbasis salary based loan yang dapat dilakukan secara online dengan sistem verifikasi digital. Perubahan ini tidak hanya menyingkat alur birokrasi, tetapi juga memungkinkan nasabah untuk mengajukan pinjaman kapan saja dan di mana saja tanpa harus hadir langsung ke kantor cabang.

Sebelum tahun 2023, BRIGuna memiliki target pasar yang relatif aman dan terbatas, yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN), anggota TNI/POLRI, serta pegawai tetap BUMN/BUMD. Segmen ini dianggap ideal karena memiliki pendapatan stabil, loyalitas payroll yang tinggi, serta risiko gagal bayar yang rendah. Dengan mekanisme autodebet gaji yang terjamin, BRI mampu menjaga kualitas portofolio kreditnya pada level yang sehat.

Namun, sejak 2023, BRI mengambil langkah strategis dengan memperluas target pasar menjadi general all segment payroll. Artinya, produk ini tidak lagi terbatas pada ASN atau pegawai tetap, tetapi juga dapat diakses oleh pegawai swasta maupun kontrak asalkan payroll mereka ditempatkan di BRI. Perubahan kebijakan ini dimaksudkan untuk memperbesar basis nasabah, meningkatkan pertumbuhan kredit, sekaligus memperluas inklusi keuangan sesuai dengan tuntutan regulator.

Dari sisi volume, kebijakan ini terbukti berhasil. Data tren yang ditunjukkan pada Bab I mengindikasikan adanya peningkatan signifikan jumlah debitur BRIguna Digital selama periode 2023–2025. Namun, keberhasilan ini tidak datang tanpa konsekuensi. Pertumbuhan debitur yang pesat ternyata diikuti dengan kenaikan rasio Debitur Dalam Perhatian Khusus (DPK) dan Non Performing Loan (NPL). Dengan kata lain, kualitas kredit justru menurun meskipun jumlah nasabah meningkat. Fenomena ini menimbulkan dilema: ekspansi volume memang tercapai, tetapi pengendalian risiko kredit menjadi semakin sulit.

Kondisi inilah yang menjadi latar belakang penelitian ini. Penulis ingin mengetahui apakah penurunan kualitas kredit terutama disebabkan oleh profil risiko nasabah, terutama dari kalangan swasta yang lebih fluktuatif, ataukah karena kebijakan BRI yang belum mampu mengantisipasi dampak dari segmentasi yang lebih luas. Untuk menjawab pertanyaan ini, penelitian dilakukan dengan melibatkan lima orang Relationship Manager (RM) Briguna sebagai responden kunci. Mereka dipilih karena memiliki peran langsung dalam memasarkan produk, menganalisis calon debitur, serta melakukan monitoring pasca pencairan. Perspektif mereka

dipandang mewakili realitas di lapangan. Analisis dilakukan dengan menggunakan kerangka experiential marketing yang terdiri atas lima dimensi: *Sense, Feel, Think, Act, dan Relate*.

4.1.2. Deskripsi Narasumber Penelitian

Narasumber penelitian ini ditentukan secara purposif dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam implementasi BRIGuna Digital, baik sebagai pelaksana lapangan maupun sebagai pengambil kebijakan strategis. Total narasumber yang diwawancarai berjumlah 9 orang, terdiri dari 3 narasumber sebagai Relationship Manager (RM), 3 narasumber sebagai Consumer Business Manager (CBM), 1 narasumber sebagai Dept. Head Salary Based Loan, dan 2 narasumber sebagai Regional Consumer Banking Head (RCBH).

1. Relationship Manager (RM)

RM merupakan ujung tombak pemasaran yang berinteraksi langsung dengan calon debitur. Mereka bertugas melakukan sosialisasi produk, menginput aplikasi kredit melalui BRIGuna Digital, serta menjaga hubungan dengan nasabah dan instansi payroll. Kehadiran RM dan CBM penting untuk memberikan gambaran nyata mengenai kondisi di lapangan, baik dari segi kemudahan, kendala teknis, maupun strategi pemasaran harian. Rata-rata RM dan CBM berusia 25–35 tahun dengan pengalaman kerja 3–7 tahun di bidang pemasaran konsumen, serta berlatar belakang pendidikan sarjana ekonomi atau manajemen.

Dengan tujuan untuk memberikan informasi langsung untuk menjawab Rumusan Masalah 1 (dampak implementasi terhadap kinerja tenaga pemasar)

dan Rumusan Masalah 2 (faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pemasaran).

2. Consumer Business Manager (CBM)

CBM bertugas mengoordinasikan tim pemasaran di tingkat cabang, memastikan target penyaluran kredit tercapai, serta menjembatani komunikasi antara tenaga pemasar dengan pimpinan cabang. Perspektif CBM memberikan gambaran lebih luas mengenai strategi dan koordinasi tim dalam implementasi digitalisasi. Narasumber CBM rata-rata berusia 30–40 tahun dengan pengalaman kerja 7–12 tahun, sebagian besar telah mengikuti pelatihan manajerial dan sertifikasi manajemen risiko.

3. Dept. Head Salary Based Loan

Dept. Head Salary Based Loan memiliki peran penting di tingkat Nasional dalam merumuskan kebijakan kredit berbasis gaji, mengawasi portofolio kredit, serta mengevaluasi tren kualitas kredit seperti DPK dan NPL. Narasumber ini berusia sekitar 40 tahun dengan pengalaman lebih dari 12 tahun di bidang consumer banking dan manajemen risiko.

Dengan tujuan untuk memberikan validasi strategis tambahan dan menghubungkan implementasi di lapangan dengan arah kebijakan makro untuk menjawab Rumusan Masalah penelitian ini.

4. Regional Consumer Banking Head (RCBH)

RCBH memegang tanggung jawab strategis atas pencapaian target bisnis konsumen di tingkat regional, termasuk BRIguna Digital. Mereka memastikan implementasi kebijakan pusat berjalan konsisten, sekaligus mengawasi kualitas

kredit di wilayah kerja. Narasumber ini berusia sekitar 45 tahun dengan pengalaman lebih dari 15 tahun di industri perbankan, khususnya di bidang consumer banking.

Dengan tujuan untuk memberikan validasi strategis tambahan dan menghubungkan implementasi di lapangan dengan arah kebijakan makro untuk menjawab Rumusan Masalah penelitian ini.

4.2. Ringkasan Hasil Wawancara berdasarkan 5 Dimensi (Experiential Marketing)

Berdasarkan hasil wawancara dengan 9 narasumber (3 RM, 3 CBM, 2 RCBH, dan 1 DH), terdapat beberapa tema utama yang muncul sesuai dengan dimensi Experiential Marketing (Schmitt, 1999). Hasil wawancara ini mengindikasikan persepsi bersama maupun perbedaan pandangan antar-narasumber mengenai implementasi BRIGuna Digital yaitu sebagai berikut :

1. Dimensi Sense (Efisiensi Sistem dan Kendala Teknis)

- a) Disebutkan oleh **6 narasumber** (3 RM, 2 CBM, 1 RCBH)
- b) Tema yang muncul: percepatan proses kerja, kemudahan akses nasabah, tetapi juga gangguan teknis (error input, verifikasi biometrik).
- c) Mayoritas responden menekankan bahwa efisiensi sistem hanya optimal bila kestabilan teknologi terjamin.

2. Dimensi Feel (Kepercayaan dan Tekanan Emosional)

- a) Disebutkan oleh **5 narasumber** (2 RM, 2 CBM, 1 DH).

- b) Tema yang muncul: meningkatnya rasa percaya diri tenaga pemasar, namun beban emosional bertambah akibat komplain nasabah saat sistem bermasalah.
- c) Sebagian narasumber menegaskan pentingnya manajemen kepercayaan atau *trust* agar efektivitas tetap terjaga.

3. Dimensi Think (Validasi dan Analisis Risiko)

- a) Disebutkan oleh **7 narasumber** (3 RM, 2 CBM, 2 RCBH).
- b) Tema yang muncul: lemahnya syarat validasi untuk segmen swasta, status kerja tidak stabil, moral hazard nasabah.
- c) Narasumber dari level RCBH menekankan bahwa risiko meningkat sejalan dengan perluasan segmen pasca kebijakan Juni 2023.

4. Dimensi Act (Perubahan Peran dan Strategi Pemasaran)

- a) Disebutkan oleh **6 narasumber** (2 RM, 2 CBM, 1 DH, 1 RCBH).
- b) Tema yang muncul: transformasi peran RM/CBM dari administrator menjadi konsultan, strategi selektif terhadap segmen swasta, edukasi finansial ke nasabah.
- c) Sebagian responden menilai beban kerja meningkat karena fungsi konsultan menuntut kompetensi tambahan.

5. Dimensi Relate (Hubungan dan Loyalitas Payroll)

- a) Disebutkan oleh **8 narasumber** (3 RM, 3 CBM, 2 RCBH).
- b) Tema yang muncul: loyalitas segmen ASN lebih stabil, sedangkan segmen swasta rawan melakukan take-out payroll setelah pencairan.

- c) Hampir semua narasumber menyepakati fenomena ini sebagai penyebab utama kenaikan DPK dan NPL pada 2023–2025.

4.3. Hasil Penelitian Implementasi BRIGuna Digital terhadap Kinerja Tenaga Pemasar Konsumer

Rumusan masalah pertama dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi BRIGuna Digital berdampak pada kinerja tenaga pemasar konsumer. Transformasi digital bukan sekadar memindahkan proses manual ke kanal elektronik, melainkan mengubah cara kerja, ritme operasional, dan ruang lingkup peran tenaga pemasar. *Relationship Manager* (RM) dan *Consumer Business Manager* (CBM) menjadi pelaksana utama yang langsung berhadapan dengan nasabah, sementara manajemen di level lebih tinggi seperti *Dept. Head Salary Based Loan* dan *Regional Consumer Banking Head* (RCBH) berperan dalam melihat konsistensi implementasi di lapangan dengan kebijakan strategis. Analisis berikut menggunakan lima dimensi *experiential marketing* (sense, feel, think, act, relate) untuk memotret dampak tersebut secara menyeluruh.

4.3.1. Analisis Sense – Efisiensi Proses dan Keandalan Sistem

Secara keseluruhan, implementasi BRIGuna Digital tidak sekadar mengubah alat kerja RM, tetapi juga memengaruhi peran, strategi, dan hasil kinerja mereka. Analisis ini dapat dijelaskan melalui lima dimensi *experiential marketing*: *sense*, *feel*, *think*, *act*, dan *relate*.

Dimensi *sense* berkaitan dengan pengalaman yang langsung dirasakan tenaga pemasar saat menggunakan BRIGuna Digital. Fokus utamanya adalah

apakah sistem membuat pekerjaan lebih cepat, lebih mudah, dan lebih praktis. Bagi RM maupun CBM, semakin lancar proses digital, semakin banyak nasabah yang bisa dilayani. Namun, jika sistem sering mengalami kendala teknis, justru menambah pekerjaan baru dan mengurangi manfaat efisiensi.

“Dengan aplikasi BRIGuna Digital, proses pengajuan lebih cepat dan tidak serumit metode manual; kami dapat melayani lebih banyak nasabah per hari.” (RM)

“Produktivitas meningkat, tetapi kendala teknis seperti verifikasi biometrik yang gagal dan input ganda masih sering menunda proses.” (CBM)

“Digitalisasi terbukti memangkas SLA di cabang, tetapi reliabilitas sistem masih menjadi isu prioritas yang harus diperbaiki.” (Dept. Head Salary Based Loan)

“Pertumbuhan aplikasi digital signifikan, namun error sistem menyebabkan bottleneck di tahap akhir dan berdampak pada kepuasan nasabah.” (RCBH)

Analisis temuan menunjukkan adanya digitalisasi membuat **proses kerja lebih efisien dan meningkatkan kapasitas pelayanan**. Namun, gangguan teknis seperti verifikasi wajah yang gagal atau pengajuan ganda masih cukup sering terjadi. Hal ini membuat tenaga pemasar harus melakukan klarifikasi ulang dan mengulang input, sehingga **waktu kerja yang seharusnya hemat justru kembali terbuang**. Artinya, peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh stabilitas sistem. Menurut Kotler & Keller (2021), kualitas layanan digital ditentukan bukan hanya oleh kecepatan, melainkan juga konsistensi sistem. Parasuraman, Zeithaml, dan Malhotra (2021) menegaskan bahwa reliabilitas sistem menjadi dimensi utama dalam *e-service quality* yang berdampak langsung pada kepuasan pengguna.

4.3.2. Analisis Dimensi *Feel* – Motivasi, Kepuasan, dan Tekanan Emosional

Dimensi *feel* menggambarkan dampak emosional dari penggunaan BRIGuna Digital. Perubahan proses membuat tenaga pemasar merasa lebih percaya

diri karena bisa melayani dengan cepat dan transparan. Namun, ketika sistem mengalami gangguan, mereka juga merasakan tekanan tambahan karena harus menghadapi langsung keluhan dari nasabah. Beberapa narasumber menyatakan rasa percaya diri mereka naik karena produk tampak modern, proses transparan, dan hasil (keputusan/informasi status) lebih cepat diketahui nasabah. Rasa percaya diri ini menular ke kredibilitas pribadi RM dan CBM di mata nasabah RM dan CBM tampak lebih “*capable*” dan responsif. Pada saat yang sama, beban emosional bertambah ketika muncul gangguan teknis atau salah paham proses. RM berada di garis depan menerima keluhan, mereka harus menjelaskan penyebab gangguan meskipun sumber masalah ada pada sistem. Fase ini seringkali menguras energi karena *trust* nasabah cepat terkikis ketika ekspektasi “serba cepat” tidak terpenuhi.

“Transparansi status pengajuan membuat kami lebih percaya diri di hadapan nasabah.” (RM)

“Ketika terjadi gangguan aplikasi, komplain diarahkan ke kami, ini menambah tekanan meski sumber masalahnya dari sistem.” (CBM)

“Kepercayaan nasabah cukup stabil pada segmen ASN, tetapi lebih rentan pada segmen swasta ketika terjadi gangguan.” (RCBH)

Hal ini menunjukkan adanya **dualitas antara motivasi meningkat, tetapi tekanan emosional juga bertambah**. Ketika sistem berjalan baik, RM dan CBM merasakan peningkatan *self-efficacy* dan *trust*. Sebaliknya, gangguan teknis menurunkan kepuasan kerja karena mereka harus menghadapi keluhan yang bukan berasal dari kesalahan pribadi. Efektivitas kinerja mereka sangat dipengaruhi oleh kemampuan menjaga *trust* nasabah, bahkan dalam kondisi sulit. Secara teoretis, dinamika ini menunjukkan peran *trust* dan persepsi keadilan layanan (Parasuraman et al., 2021). Digitalisasi menaikkan ekspektasi, ketika ekspektasi tidak terpenuhi,

disconfirmation menghasilkan ketidakpuasan yang segera dirasakan RM dan CBM. Maka, kinerja emosional (kemampuan merespons keluhan, mengelola ekspektasi) menjadi bagian dari kinerja RM dan CBM yang setara pentingnya dengan kinerja teknis.

4.3.3. Analisis Dimensi *Think* – Ketajaman Analitis dan Penjagaan Kualitas Portofolio

Dimensi *think* melihat bagaimana tenaga pemasar menggunakan pertimbangan logis dalam menyeleksi nasabah. Walaupun sistem digital mempercepat proses, tenaga pemasar tetap harus menilai kelayakan calon debitur dengan hati-hati. Hal ini terutama penting untuk segmen swasta yang risikonya lebih tinggi dibanding ASN.

“Validasi awal untuk debitur swasta perlu diperketat; sebagian masih berstatus kontrak atau masa kerja singkat.” (RM)

“Kami mengusulkan syarat masa kerja minimum dan bukti kesinambungan payroll sebelum rekomendasi.” (CBM)

“Kontributor utama kenaikan pemburukan kualitas berasal dari segmen swasta; penguatan pre-screening dan early warning perlu menjadi prioritas.” (Dept. Head Salary Based Loan)

Hasil menunjukkan bahwa tenaga pemasar sadar akan risiko jika validasi terlalu longgar. Mereka menekankan pentingnya persyaratan tambahan, khususnya untuk segmen swasta, agar kualitas portofolio kredit tetap terjaga. Dengan kata lain, sistem digital memang mempercepat, tetapi tetap harus diimbangi **kebijakan kehati-hatian**. Bagi kinerja, ketajaman analitis menghemat waktu hilir (penagihan, klarifikasi) dan menjaga beban kerja agar tidak “meledak” pasca pencairan. Kualitas portofolio ditentukan oleh seleksi hulu (Greuning & Bratanovic, 2020).

Prinsip 5C khususnya *capacity* dan *character* harus tetap dominan pada segmen berisiko tinggi. Percepatan tanpa penguatan *gatekeeping* meningkatkan eksposur gagal bayar (Saunders & Allen, 2022).

4.3.4. Analisis Dimensi *Act* – Transformasi Peran Tenaga Pemasar sebagai Educator dan Konsultan

Dimensi *act* menyoroti perubahan nyata dalam cara tenaga pemasar bekerja. Sebelum digitalisasi, mereka lebih banyak berperan sebagai administrator yang mengurus dokumen. Kini, perannya berkembang menjadi edukator dan konsultan yang memberi arahan, menjelaskan proses digital, dan memastikan nasabah memahami kewajiban kreditnya. Transformasi ini menuntut kompetensi baru: literasi digital, kemampuan edukasi, dan ketegasan.

- 1) Mensosialisasikan cara pakai aplikasi ke instansi payroll.
- 2) Mendidik nasabah tentang dokumen yang “siap unggah”
- 3) Memberikan panduan agar risiko penolakan sistem berkurang; dan
- 4) Mengarahkan nasabah memilih opsi yang realistis (plafon/tenor) sesuai kemampuan bayar. Peran baru ini menaikkan nilai tambah RM (Kotler & Keller, 2021) bukan sekadar *order taker*, tetapi *value creator* yang meningkatkan *conversion* dan menurunkan *friction*.

“Peran kami meluas: tidak hanya input data, tetapi juga mengedukasi nasabah tentang alur digital, dokumen yang benar, dan kewajiban pembayaran.” (RM)

“Kami proaktif menyasar HR instansi payroll dan lebih selektif pada segmen swasta.” (CBM)

“Cabang yang konsisten melakukan edukasi dan guided onboarding cenderung memiliki metrik *conversion-to-disbursement* dan kedisiplinan awal yang lebih baik.” (RCBH)

Transformasi peran ini membuat tenaga pemasar lebih strategis. Dengan melakukan edukasi, mereka tidak hanya membantu proses berjalan lancar tetapi juga **mengurangi masalah setelah kredit dicairkan**. Namun, perubahan peran ini juga menuntut **keterampilan tambahan**, seperti komunikasi yang baik dan pemahaman digital. *Kotler & Keller (2021)* menegaskan bahwa tenaga pemasar modern adalah *value creator*. RM BRIGuna memenuhi peran ini melalui edukasi, pendampingan, dan pengelolaan risiko.

4.3.5. Analisis Dimensi *Relate* – Loyalitas Payroll Nasabah dan Keberlanjutan Hubungan Jangka Panjang

Dimensi *relate* menekankan pada keberlanjutan hubungan antara nasabah dan bank setelah kredit diberikan. Salah satu tantangan utama adalah fenomena *take-out payroll*, di mana nasabah memindahkan payroll ke bank lain setelah pencairan. Hal ini melemahkan mekanisme autodebet dan meningkatkan risiko keterlambatan pembayaran.

“Debitur ASN cenderung mempertahankan payroll tetapi berdasarkan data untuk nasabah pekerjaan perusahaan swasta bahwa melakukan perpindahan payroll setelah pencairan lebih sering terjadi.” (RM)

“Kami menjaga relasi dengan HR perusahaan untuk meminimalkan perpindahan payroll.” (CBM)

“Perpindahan payroll terbukti berdampak pada lonjakan keterlambatan program retensi payroll sangat diperlukan.” (Regional Consumer Banking Head)

Temuan ini menunjukkan bahwa **loyalitas payroll adalah kunci dalam menjaga kinerja jangka panjang**. ASN relatif stabil, tetapi segmen swasta rawan berpindah. Akibatnya, beban kerja tenaga pemasar bertambah karena harus melakukan penagihan manual. Solusinya adalah memperkuat strategi retensi,

misalnya lewat kerja sama lebih erat dengan perusahaan mitra atau memberikan insentif bagi nasabah yang mempertahankan payroll di BRI. Morgan & Hunt (1994) menegaskan bahwa komitmen adalah inti dari hubungan jangka panjang. Dalam konteks BRIguna Digital, komitmen itu tercermin dalam loyalitas payroll, yang menjadi penentu efektivitas kinerja RM.

Dapat disimpulkan implementasi BRIguna Digital berdampak positif dengan meningkatkan efisiensi proses kerja serta mengubah peran Relationship Manager (RM) dan Consumer Business Manager (CBM) menjadi lebih strategis sebagai edukator dan konsultan. Hasil temuan penelitian ini terkait implementasi BRIguna Digital terhadap kinerja tenaga pemasaran telah divalidasi oleh RCBH & DH bahwa transformasi digital memang meningkatkan produktivitas.

4.4. Hasil Penelitian Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pemasaran BRIguna Digital

Berdasarkan rumusan masalah kedua, *“Faktor apa saja yang memengaruhi BRIguna Digital terhadap efektivitas kinerja tenaga pemasar konsumen di BRI?”*, analisis menunjukkan bahwa efektivitas ini tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal. Justru efektivitas atau sebaliknya, inefektivitas merupakan hasil dari serangkaian pengalaman yang dialami nasabah dan Relationship Manager (RM) ataupun Consumer Business Manager (CBM) dalam setiap dimensi Experiential Marketing: *sense, feel, think, act, dan relate*.

Dengan kata lain, keberhasilan pemasaran BRIguna Digital bukan hanya persoalan jumlah aplikasi yang masuk, tetapi juga bagaimana kualitas pengalaman

sistem, tingkat kepercayaan nasabah, ketepatan validasi risiko, strategi lapangan yang dijalankan RM dan CBM serta loyalitas payroll sebagai jangkar keberlanjutan kredit. Berikut adalah hasil analisis detail berdasarkan jawaban dari hasil interview dengan para Narasumber.

4.4.1. Analisis Dimensi *Sense* – Persepsi Kemudahan dan Stabilitas Sistem

Dimensi *sense* berkaitan dengan pengalaman awal nasabah ketika berinteraksi dengan aplikasi BRIduna Digital. Sistem yang cepat, mudah, dan bebas gangguan akan menumbuhkan persepsi positif yang secara langsung mendukung efektivitas pemasaran. Sebaliknya, error teknis dapat menghancurkan minat nasabah dan menghambat kinerja RM dan CBM.

“Nasabah lebih cepat tertarik karena sistem digital dianggap praktis dan tidak ribet.” (RM)

“Gangguan teknis membuat sebagian nasabah ragu melanjutkan pengajuan.” (CBM)

“Efektivitas pemasaran meningkat jika stabilitas sistem dijaga; karena jika tidak, trust nasabah cepat menurun.” (RCBH)

Hal ini menunjukkan bahwa **kemudahan penggunaan menjadi faktor pendorong utama efektivitas pemasaran**. Sistem yang stabil memperkuat persepsi positif, sementara gangguan teknis menurunkan minat. Hal ini menunjukkan bahwa pemasaran produk digital harus ditopang oleh keandalan teknologi agar janji kecepatan dan kemudahan benar-benar dirasakan nasabah. Oleh karena itu, efektivitas pemasaran tidak hanya merupakan hasil kerja RM dan CBM, tetapi juga erat kaitannya dengan kualitas sistem. Venkatesh et al. (2012) menekankan bahwa persepsi kemudahan dan keandalan merupakan determinan

utama penerimaan teknologi. Hal ini sejalan dengan kondisi BRIGuna Digital, di mana sistem yang andal berkontribusi besar pada efektivitas pemasaran.

4.4.2. Analisis Dimensi *Feel* – Kepercayaan, Emosi, dan Hubungan dengan Nasabah

Dimensi *feel* menggambarkan aspek emosional yang muncul dalam interaksi antara nasabah dan layanan digital. *Trust* atau kepercayaan menjadi modal utama keberhasilan pemasaran. Namun, sebaliknya, ketika ada keluhan yang tidak segera diatasi, kepercayaan bisa menurun drastis.

“Nasabah lebih percaya ketika kami bisa menunjukkan status pengajuan secara real-time.” (RM)

“Komplain saat sistem bermasalah membuat kami harus bekerja lebih keras menjaga kepercayaan.” (CBM)

“Di segmen ASN, trust lebih stabil; sedangkan di swasta, lebih mudah terpengaruh pengalaman negatif.” (Dept Head Salary Based Loan)

Hal ini menunjukkan bahwa trust adalah faktor fundamental dalam efektivitas pemasaran. Selama **nasabah merasa aman, proses berjalan lancar**. Sebaliknya, jika kepercayaan rusak akibat masalah teknis atau komunikasi yang kurang baik, maka pemasaran menjadi tidak efektif. Oleh karena itu, menjaga *trust* nasabah harus menjadi prioritas dalam strategi pemasaran digital. RM dan CBM pun sering kali harus menghadapi situasi sulit, menjadi pihak pertama yang disalahkan meskipun kendala berasal dari sistem. Morgan & Hunt (1994) dalam *Commitment-Trust Theory* menegaskan bahwa trust merupakan inti dari hubungan pemasaran jangka panjang. Tanpa trust, efektivitas pemasaran sulit terwujud.

4.4.3. Analisis Dimensi *Think* – Pertimbangan Risiko dan Validasi Data

Dimensi *think* menekankan logika dan pertimbangan rasional dalam pemasaran. Tenaga pemasar tidak hanya menawarkan produk, tetapi juga harus memastikan calon debitur memenuhi syarat dan tidak berpotensi menimbulkan kredit bermasalah. Validasi yang ketat akan membantu menjaga efektivitas pemasaran agar tidak hanya mengejar jumlah, tetapi juga kualitas nasabah.

“Kami lebih selektif terhadap nasabah swasta, terutama yang masa kerjanya belum lama.” (RM)

“Syarat tambahan seperti status karyawan tetap harus diperhatikan.” (CBM)

“Data menunjukkan pemburukan kualitas kredit lebih banyak dari segmen swasta; validasi harus lebih ketat.” (Dept Head Salary Based Loan)

Hasil menunjukkan bahwa **pertimbangan logis** dalam memilih nasabah adalah faktor penting. **Tanpa validasi yang kuat, angka DPK dan NPL akan meningkat**, sehingga efektivitas jangka panjang tidak tercapai. Maka, strategi pemasaran efektif harus menggabungkan semangat ekspansi dengan kehati-hatian dalam seleksi nasabah. Saunders & Allen (2022) menegaskan bahwa screening debitur sejak awal lebih efektif dibandingkan remediasi setelah kredit bermasalah. Oleh karena itu, validasi risiko adalah bagian penting dari strategi pemasaran BRIguna Digital.

4.4.4. Analisis Dimensi *Act* – Strategi Lapangan dan Pendekatan Pemasaran

Dimensi *act* berkaitan dengan tindakan nyata yang dilakukan RM dalam mendukung pemasaran. Meskipun sistem digital telah tersedia, keberhasilan pemasaran tetap membutuhkan keterlibatan aktif RM dan CBM dalam mendampingi nasabah dan memastikan proses berjalan lancar. Peran mereka tidak

lagi sebatas menawarkan produk, tetapi juga memberikan edukasi dan pendampingan agar nasabah paham alur digital. Strategi ini penting agar nasabah merasa nyaman dan mau melanjutkan proses pengajuan.

“Kami melakukan pendekatan langsung ke HR perusahaan agar pengajuan lebih terarah.” (RM)

“Edukasi kepada nasabah menjadi bagian penting agar proses digital lebih dipahami.” (CBM)

“Cabang yang melakukan sosialisasi langsung biasanya punya angka pencairan lebih tinggi.” (RCBH)

Hal ini membuktikan **Pendekatan aktif** di lapangan membuat pemasaran lebih efektif. Dengan **edukasi yang baik**, nasabah merasa lebih percaya diri menggunakan aplikasi. Hal ini memperlihatkan bahwa efektivitas pemasaran digital bukan hanya soal aplikasi, tetapi juga keterampilan komunikasi tenaga pemasar. Kotler & Keller (2021) menekankan bahwa pemasar modern harus berfungsi sebagai *value creator*. RM dan CBM BRI guna menjalankan peran ini melalui edukasi, pendampingan, dan seleksi target nasabah.

4.4.5. Analisis Dimensi *Relate* – Strategi Retensi dan Loyalitas Nasabah

Dimensi *relate* melihat bagaimana keberlanjutan hubungan dengan nasabah setelah kredit disetujui. Efektivitas pemasaran tidak hanya diukur dari keberhasilan akuisisi, tetapi juga dari seberapa jauh nasabah mempertahankan payroll dan tetap loyal pada BRI.

“Nasabah ASN biasanya lebih loyal dan jarang pindah payroll.” (RM)

“Pada segmen swasta, retensi lebih sulit karena payroll bisa saja dipindahkan.” (CBM)

“Program retensi payroll sangat membantu menjaga loyalitas nasabah.” (Dept Head)

Hal ini menegaskan bahwa **Loyalitas nasabah**, khususnya terkait payroll, merupakan faktor penting yang memengaruhi **efektivitas pemasaran jangka panjang**. Tanpa retensi yang kuat, tenaga pemasar akan menghadapi masalah setelah pencairan.

Dapat disimpulkan bahwa Efektivitas pemasaran dipengaruhi kombinasi faktor sistem, trust, strategi RM, dan **loyalitas payroll**. Hasil penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas pemasaran BRIGuna Digital ini telah divalidasi oleh RCBH dan DH bahwa efektivitas pemasaran terbukti lebih tinggi di segmen ASN dibanding swasta, sesuai laporan data kualitas kredit dan tren pemasaran di level regional. Oleh karena itu, strategi pemasaran harus dilengkapi dengan program retensi payroll yang mendorong nasabah tetap menggunakan layanan BRI. Fenomena ini menjadi tantangan besar bagi RM dan CBM karena mereka harus menindaklanjuti kredit bermasalah akibat rendahnya loyalitas debitur swasta. Morgan & Hunt (1994) menekankan pentingnya komitmen dalam menjaga hubungan jangka panjang. Dalam BRIGuna Digital, komitmen tersebut tercermin pada loyalitas payroll.

4.5. Hasil Penelitian Penyebab Penurunan Kualitas Kredit BRIGuna Digital

Perubahan kebijakan BRIGuna Digital pada Juni 2023, yang memperluas target pasar dari ASN/TNI/Polri/pegawai tetap menjadi seluruh pegawai swasta dengan payroll BRI, memunculkan fenomena *trade-off* yang signifikan. Jumlah debitur meningkat, tetapi kualitas kredit justru menurun. Rasio DPK dan NPL naik cukup tajam pada 2023–2025. Bagian ini menganalisis lebih detail faktor penyebab

penurunan kualitas kredit tersebut, dengan memanfaatkan hasil wawancara dari RM, CBM, serta validasi dari DH dan RCBH menggunakan kerangka *Experiential Marketing (Sense, Feel, Think, Act, Relate)*.

Berdasarkan informasi dari narasumber, para *Relationship Manager (RM)* dan *Consumer Business Manager (CBM)* menegaskan bahwa penurunan kualitas kredit bukan hanya akibat sistem digital, tetapi juga dipengaruhi oleh karakteristik segmen baru yang lebih berisiko, lemahnya validasi, serta fenomena *take-out payroll*. Analisis ini dapat dijabarkan melalui lima dimensi experiential marketing.

4.5.1. Analisis Dimensi *Sense* – Persepsi Awal terhadap Kemudahan Pengajuan

Dimensi *sense* menggambarkan pengalaman tenaga pemasar ketika melihat kelemahan sistem di tahap awal proses kredit. BRIGuna Digital memang mempercepat pengajuan, tetapi jika sistem validasi tidak cukup kuat, nasabah yang tidak layak bisa lolos dan justru menjadi beban kualitas kredit.

“Proses memang cepat, tapi ada nasabah dengan data kurang valid masih bisa masuk ke sistem.” (RM)

“Pengajuan ganda kadang tidak otomatis terdeteksi; ini berisiko pada kualitas data.” (CBM)

“Di level cabang, sistem seharusnya memberi filter lebih ketat sebelum masuk tahap pencairan.” (Dept Head Salary Based Loan)

Hal ini menunjukkan bahwa **efisiensi proses menjadi bumerang ketika validasi awal tidak berjalan optimal**. Kelemahan pada sistem menyebabkan nasabah berisiko tetap bisa mengajukan. Hal ini menjadi salah satu penyebab naiknya kredit Dalam Perhatian Khusus (DPK) dan NPL. Percepatan memang penting, tetapi harus diimbangi keakuratan sistem verifikasi.. RM melihat bahwa

pengalaman awal yang positif belum tentu berujung pada kualitas kredit yang baik. Menurut Parasuraman et al. (2021), kualitas layanan digital yang terlalu berfokus pada kemudahan dapat menurunkan persepsi kehati-hatian. Dalam konteks perbankan, hal ini dapat meningkatkan potensi moral hazard.

4.5.2. Analisis Dimensi *Feel* – Trust dan Moral Hazard Debitur

Dimensi *feel* menggambarkan aspek emosional yang memengaruhi hubungan debitur dengan bank. Pada segmen baru, terutama swasta, *trust* terhadap komitmen pembayaran relatif lebih rendah dibanding ASN. Hal ini memicu moral hazard berupa pengajuan ganda atau pemindahan payroll setelah pencairan.

“Komplain dari nasabah yang gagal bayar sering diarahkan ke kami.” (RM)

“Ada debitur yang sengaja pindah payroll setelah pencairan; ini membuat penagihan sulit.” (CBM)

“Fenomena moral hazard ini memang paling banyak terjadi pada segmen swasta.” (RCBH)

Hal ini memperlihatkan bahwa *trust* dalam hubungan antara debitur swasta dan bank belum terbentuk kuat. Debitur memanfaatkan sistem digital untuk memperoleh dana, tetapi tidak berkomitmen penuh dalam pembayaran. Kondisi ini memperburuk kualitas portofolio kredit. Morgan & Hunt (1994) menyebutkan bahwa *trust* dan komitmen adalah inti dari hubungan pemasaran. Tanpa *trust* yang kuat, risiko perilaku oportunistik meningkat

4.5.3. Analisis Dimensi *Think* – Validasi Lemah terhadap Segmen Swasta

Dimensi *think* menekankan perlunya logika validasi yang ketat dalam menilai kelayakan debitur. Perubahan kebijakan BRIguna Digital yang membuka

segmen lebih luas, termasuk pegawai swasta, menambah jumlah pengajuan tetapi juga meningkatkan risiko kredit bermasalah.

“Menurut saya, kebijakan bulan Juni 2023 yaitu BRI Memperluas cakupan segmen ke pegawai swasta, sehingga hal ini memperlihatkan bahwa digitalisasi saja tidak cukup. Untuk segmen swasta, banyak yang masih kontrak dan belum punya masa kerja panjang.” (RM)

“Jika tidak diperketat, risiko gagal bayar lebih besar.” (CBM)
“Data portofolio menunjukkan peningkatan NPL terutama dari segmen swasta.” (Dept Head)

Sistem validasi risiko tidak cukup kuat untuk membedakan profil risiko antara segmen ASN yang stabil dan segmen swasta yang lebih fluktuatif (status kontrak, masa kerja singkat). Hasil menunjukkan bahwa **penurunan kualitas kredit** terutama disebabkan oleh **rendahnya kehati-hatian dalam membuka segmen swasta**. Nasabah dengan status pekerjaan tidak stabil rentan melakukan gagal bayar. Hal ini menjadi bukti bahwa ekspansi pasar perlu disertai filter risiko yang lebih kuat. Kondisi ini menjadi salah satu penyebab utama meningkatnya DPK dan NPL. Saunders & Allen (2022) menekankan pentingnya screening awal sebagai mekanisme perlindungan kualitas portofolio. Tanpa filter risiko yang memadai, efektivitas pemasaran hanya menghasilkan “angka semu” yang berdampak negatif pada kualitas kredit.

4.5.4. Analisis Dimensi *Act* – Kurangnya Selektivitas dalam Eksekusi Lapangan

Dimensi *act* membahas bagaimana strategi dan tindakan tenaga pemasar di lapangan memengaruhi kualitas kredit. Walaupun sistem digital memberi kemudahan, efektivitas tetap bergantung pada cara RM dan CBM melakukan seleksi serta pendekatan terhadap calon nasabah. Kurangnya ketegasan dalam

menerapkan kriteria risiko membuat aplikasi dari calon debitur dengan profil lemah tetap lolos ke tahap pencairan.

“Beberapa pengajuan dari segmen swasta tetap diproses meski ada tanda risiko maka dilakukan dengan pengecekan verifikasi kelayakan kredit dengan tegas di lapangan.” (RM)

“Banyak sekali pengajuan kredit untuk pegawai Swasta, yang awalnya nasabah dengan resiko rendah tetapi setelah pencairan debitur turn over sehingga kredit macet dan beresiko..” (CBM)

“Selektivitas tenaga pemasar di tahap awal sangat penting karena jika tidak, risiko kredit bermasalah akan terus meningkat.” (Dept Head Salary Based Loan)

Hasil ini menunjukkan bahwa peran RM dan CBM di lapangan masih **belum konsisten** dalam menegakkan **standar seleksi**. Beberapa aplikasi dari debitur berisiko tetap diproses, sehingga meningkatkan **kemungkinan munculnya kredit bermasalah**. Dept Head memvalidasi kondisi ini dengan menyatakan bahwa **lemahnya seleksi awal** memang berkontribusi terhadap meningkatnya NPL. Hal ini juga ditegaskan oleh RCBH, yang melihat dari data wilayah bahwa cabang yang lebih disiplin menolak aplikasi berisiko memiliki kualitas portofolio lebih baik. Kotler & Keller (2021) menekankan bahwa peran pemasar modern tidak berhenti pada penjualan, tetapi juga pada membangun keberlanjutan hubungan. Dalam konteks ini, RM dipaksa memainkan peran ganda sebagai pemasar sekaligus pengawas risiko.

4.5.5. Analisis Dimensi *Relate* – Fenomena Take-Out Payroll sebagai Penyebab Utama

Dimensi *relate* menekankan pentingnya loyalitas payroll dalam menjaga kualitas kredit. Pada segmen ASN, loyalitas payroll relatif tinggi, sehingga risiko

rendah. Namun, pada segmen swasta, fenomena *take-out payroll* menjadi penyebab utama penurunan kualitas kredit.

“Fenomena ini semakin jelas terlihat sejak kebijakan baru BRIguna Digital di bulan Juni tahun 2023, ketika target pasar yang sebelumnya hanya untuk ASN, TNI, Polri, dan pegawai tetap, diperluas menjadi seluruh segmen swasta yang payroll-nya di BRI. Perubahan ini memang meningkatkan jumlah debitur, tapi di sisi lain menurunkan kualitas kredit. Kalau ASN loyal dan stabil, pegawai swasta cenderung fleksibel, bahkan oportunis. Begitu pinjaman cair, payroll bisa saja langsung dipindahkan. Jadi trade off-nya ada di antara pertumbuhan jumlah debitur dengan kenaikan risiko NPL dan DPK.” (RM)

“Dari sisi manajerial, sejak bulan Juni 2023 memang ada dorongan untuk memperluas basis nasabah. Strategi ini bagus untuk meningkatkan market share, tetapi efek sampingnya jelas: risiko meningkat. Jadi, trade off yang kami hadapi adalah bagaimana menjaga pertumbuhan penyaluran kredit tetap tinggi, sambil menghadapi kualitas portofolio yang semakin menurun akibat masuknya segmen swasta.” (CBM)

“ASN cenderung lebih stabil karena pekerjaan mereka terjamin. Sebaliknya, pegawai swasta rentan memindahkan payroll setelah pencairan, sehingga cicilan tidak lagi terbayar otomatis. Ini berkontribusi pada naiknya DPK dan NPL.” (Dept Head)

Hasil jelas menunjukkan bahwa **rendahnya loyalitas nasabah swasta** terhadap payroll di BRI adalah penyebab **dominan turunnya kualitas kredit**. ASN lebih loyal karena pekerjaannya stabil, sementara swasta lebih oportunistik. Hal ini berdampak besar pada tingginya DPK dan NPL, yang terbukti meningkat dalam dua tahun terakhir.

Dapat disimpulkan Penurunan kualitas kredit lebih dipengaruhi perubahan segmentasi Pegawai Tetap ke Pegawai swasta yang memiliki loyalitas rendah dibanding kelemahan sistem semata. Hasil Penelitian penyebab penurunan kualitas kredit (DPK & NPL) ini telah divalidasi oleh RCBH dan DH bahwa data NPL &

DPK secara regional naik signifikan setelah perluasan atau penambahan segmen, sehingga temuan di lapangan konsisten dengan data kinerja aktual. Hal ini menjadi faktor paling dominan dalam penurunan kualitas kredit BRIguna Digital. Morgan & Hunt (1994) menekankan bahwa komitmen adalah kunci dalam menjaga keberlanjutan hubungan pemasaran. Tanpa loyalitas payroll, efektivitas pemasaran berubah menjadi risiko portofolio.

4.6. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis pada dimensi **Sense, Feel, Think, Act, dan Relate** yang dibahas dalam Bab 4, dapat disimpulkan bahwa implementasi BRIguna Digital menghadirkan dinamika yang kompleks terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja tenaga pemasar konsumen. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pemasaran tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi antara efisiensi sistem, faktor emosional, kecermatan analisis risiko, strategi tenaga pemasar, serta loyalitas nasabah.

Dari sisi **Sense**, BRIguna Digital terbukti **meningkatkan efisiensi** pengajuan kredit melalui proses digital yang **lebih cepat dan praktis**, baik bagi nasabah maupun Relationship Manager (RM) serta Consumer Business Manager (CBM). Namun, adanya kendala teknis seperti error sistem, kesalahan input, maupun kegagalan biometrik memperlihatkan bahwa stabilitas sistem masih menjadi faktor penentu utama keberhasilan. Hal ini menegaskan bahwa digitalisasi yang tidak dibarengi dengan kesiapan infrastruktur dapat mengurangi efektivitas pemasaran.

Pada dimensi **Feel**, transformasi digital meningkatkan **rasa percaya diri** RM dan CBM karena dapat menawarkan layanan yang **lebih cepat, sederhana, dan transparan**. **Kepercayaan nasabah** pun meningkat, sehingga memperkuat hubungan pemasaran. Akan tetapi, gangguan teknis dan moral hazard dari nasabah yang mencoba memanfaatkan celah sistem menimbulkan tekanan emosional bagi RM. Keadaan ini memperlihatkan bahwa aspek psikologis tenaga pemasar tidak kalah penting dibandingkan aspek teknis.

Selanjutnya, dimensi **Think** menunjukkan adanya tantangan serius dalam validasi risiko, terutama terhadap segmen swasta. RM dan CBM menilai bahwa **sistem verifikasi yang terlalu longgar** dapat meningkatkan **potensi gagal bayar**. Validasi berbasis digital yang kurang mendalam menyebabkan aspek **character** dan **capacity** debitur tidak sepenuhnya terukur. Pendapat ini dikonfirmasi oleh Dept Head Salary Based Loan dan RCBH yang menyatakan bahwa kenaikan rasio DPK dan NPL pasca perluasan segmen payroll pada 2023–2025 memang berkorelasi langsung dengan lemahnya pengendalian risiko kredit.

Dimensi **Act** menegaskan adanya transformasi peran RM dan CBM. Mereka tidak lagi sekadar bertugas menginput data, tetapi kini berfungsi **sebagai edukator dan konsultan** keuangan bagi nasabah. Strategi pemasaran pun bergeser ke arah yang lebih proaktif, misalnya sosialisasi ke instansi, edukasi penggunaan BRImo, dan pendampingan calon debitur. Akan tetapi, peran baru ini menambah beban kerja karena harus mengimbangi kelemahan sistem digital dengan pendekatan personal.

Dimensi **Relate** menjadi penjelas utama mengapa efektivitas pemasaran tidak berbanding lurus dengan kualitas kredit. **Loyalitas payroll** terbukti menjadi faktor penentu. Pada segmen ASN dan pegawai tetap, loyalitas tinggi membuat hubungan jangka panjang lebih terjamin. Sebaliknya, pada segmen swasta, fenomena **take-out payroll** menjadi penyebab dominan meningkatnya DPK dan NPL. Hal ini menandakan bahwa efektivitas pemasaran yang diukur dari sisi kuantitatif (jumlah pengajuan) tidak dapat dilepaskan dari sisi kualitatif (loyalitas dan kualitas debitur).

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini berhasil menjawab tiga rumusan masalah utama:

1. **Dampak terhadap kinerja tenaga pemasar.** Implementasi BRIguna Digital meningkatkan efisiensi pemasaran dan memperluas peran tenaga pemasar dari sekadar administrator menjadi konsultan dan edukator nasabah. Namun, kinerja tetap bergantung pada kestabilan sistem digital serta kemampuan individu mengelola komplain nasabah.
2. **Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pemasaran.** Efektivitas ditentukan oleh kombinasi lima dimensi experiential marketing: pengalaman sistem yang lebih cepat (Sense), kepercayaan nasabah dan kepuasan emosional (Feel), rasionalitas validasi kredit (Think), perilaku strategis tenaga pemasar (Act), serta keberlanjutan hubungan payroll (Relate). Faktor terakhir terbukti menjadi titik paling rentan karena loyalitas payroll pegawai swasta rendah.

3. **Penyebab penurunan kualitas kredit.** Inti permasalahan kualitas kredit terletak pada perubahan segmentasi pasca-kebijakan dibulan Juni tahun 2023. Ekspansi ke segmen swasta memperbesar volume kredit, tetapi menurunkan kualitas portofolio karena tingginya turnover karyawan, lemahnya kontrak payroll, dan praktik *take-out payroll*. Hal ini divalidasi oleh DH dan RCBH yang menegaskan bahwa kenaikan DPK dan NPL terutama bersumber dari segmen swasta, bukan ASN.

Dengan demikian, penelitian ini menginterpretasikan bahwa digitalisasi hanyalah medium, sementara akar masalah kenaikan NPL dan DPK terletak pada keputusan strategis untuk memperluas segmen pasar tanpa mitigasi risiko memadai. Penelitian ini sekaligus mengisi *research gap* dengan menunjukkan bahwa efektivitas pemasaran digital perbankan tidak hanya ditentukan oleh sistem teknologi, tetapi juga oleh desain kebijakan segmentasi dan kualitas hubungan dengan nasabah institusional (perusahaan pemberi payroll).

Secara teoretis, temuan ini konsisten dengan pandangan Kotler & Keller (2016) tentang efektivitas pemasaran yang bersifat multidimensional, serta teori moral hazard Stiglitz & Weiss (1981) yang menjelaskan perilaku oportunistik debitur ketika pengawasan berkurang. Sementara itu, dari perspektif manajemen risiko, hasil penelitian ini selaras dengan kerangka 5C of Credit (Greuning & Bratanovic, 2020) yang menekankan pentingnya validasi **character** dan **capacity** debitur

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *Dampak Implementasi BRIguna Digital terhadap Efektivitas Pemasaran dan Kinerja Tenaga Pemasar Konsumer di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.*, dengan menggunakan kerangka Experiential Marketing (sense, feel, think, act, relate), dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Rumusan Masalah 1 : Implementasi BRIguna Digital berpengaruh terhadap kinerja Relationship Manager (RM).

Digitalisasi proses kredit melalui BRIimo meningkatkan efisiensi kerja RM dalam hal kecepatan pengajuan, validasi awal, dan kemudahan akses data. Namun, berbagai kendala teknis seperti error input data, kegagalan biometrik, dan sistem ganda justru menambah beban kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja terjadi, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada kestabilan teknologi yang digunakan.

2. Rumusan Masalah 2 : Efektivitas pemasaran BRIguna Digital dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait

Hasil kuisioner memperlihatkan bahwa faktor-faktor tersebut meliputi pengalaman digital yang praktis (sense), rasa percaya dan kepuasan nasabah (feel), proses validasi risiko yang rasional (think), strategi dan perilaku RM dalam edukasi nasabah (act), serta keberlanjutan hubungan antara debitur dan BRI melalui payroll

(relate). Selama faktor-faktor ini berjalan konsisten, efektivitas pemasaran meningkat. Namun, ketika trust nasabah menurun akibat gangguan sistem atau perilaku oportunistik debitur, efektivitas pemasaran juga menurun.

3. Rumusan Masalah 3 : Penyebab Penurunan Kualitas Kredit BRIguna Digital

Penurunan kualitas kredit disebabkan oleh perubahan kebijakan strategis dibulan Juni tahun 2023 yaitu perluasan segmentasi ke pegawai swasta yang berisiko tinggi, daripada oleh kelemahan teknologi digital itu sendiri. Digitalisasi hanya menjadi medium yang mempercepat dampak dari kebijakan tersebut. Berbeda dengan ASN yang lebih loyal, segmen swasta cenderung memindahkan payroll setelah pencairan sehingga mekanisme autodebet tidak berjalan. Fenomena ini terbukti meningkatkan kredit Dalam Perhatian Khusus (DPK) dan Non-Performing Loan (NPL) pada 2023–2025. Validasi dari Dept Head Salary Based Loan dan RCBH menguatkan bahwa tren kenaikan DPK dan NPL memang sejalan dengan kebijakan perubahan segmentasi ini.

5.2. Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian yang telah dipaparkan pada Bab IV memberikan pemahaman mendalam mengenai dampak implementasi BRIguna Digital terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja tenaga pemasar konsumen. Analisis berdasarkan lima dimensi *Experiential Marketing* (sense, feel, think, act, relate) menunjukkan bahwa digitalisasi membawa peluang peningkatan efisiensi dan kualitas layanan, namun juga menimbulkan risiko baru, khususnya setelah adanya perubahan

kebijakan segmentasi debitur dari kelompok terbatas (ASN, TNI/POLRI, pegawai tetap) menjadi lebih luas (*general all payroll*).

Temuan tersebut tidak hanya relevan bagi BRI sebagai organisasi yang sedang menjalani transformasi digital, tetapi juga memberikan kontribusi bagi pengembangan teori di bidang pemasaran jasa dan manajemen risiko perbankan. Dengan kata lain, penelitian ini menghasilkan implikasi ganda: pertama, memperkaya literatur akademis mengenai penerapan experiential marketing dalam konteks produk kredit digital; dan kedua, memberikan rekomendasi praktis bagi BRI dalam memperbaiki strategi pemasaran, manajemen risiko, serta peran RM dan CBM di lapangan.

Oleh karena itu, implikasi penelitian ini dapat dibagi ke dalam dua perspektif, yaitu implikasi teoritis dan implikasi praktis.

5.2.1. Implikasi Teoritis

1. Teori experiential marketing tetap relevan dalam menjelaskan pengalaman digital bagi tenaga pemasar, tetapi perlu diperluas dengan mempertimbangkan potensi pengalaman negatif.
2. Teori risiko kredit perlu dilengkapi dengan dimensi perilaku debitur digital dan kebijakan segmentasi agar mampu menjelaskan fenomena kualitas kredit pada era digital banking.
3. Penelitian ini menegaskan adanya hubungan erat antara teori pemasaran pengalaman dengan teori manajemen risiko, yang sebelumnya jarang dikombinasikan dalam konteks perbankan digital.

5.2.2. Implikasi Praktis

Bagi manajemen BRI, penelitian ini memberikan beberapa masukan praktis:

1. Perbaikan sistem digital

Diperlukan peningkatan stabilitas dan fitur sistem BRIguna Digital agar error teknis tidak menurunkan pengalaman nasabah dan kinerja RM atau CBM.

2. Model Validasi Bertingkat

Perlu adanya penyempurnaan screening, khususnya bagi nasabah pegawai swasta. Dengan cara menyeimbangkan resiko dan kecepatan, mengorbankan keunggulan kompetitif utama BRIguna Digital, yaitu kecepatan, bukanlah pilihan. Solusinya bukan memperlambat proses secara keseluruhan, melainkan membuat proses yang cepat itu menjadi lebih cerdas (*smarter*) dan adaptif terhadap risiko. Syarat minimum masa kerja, status pegawai tetap, atau penambahan agunan. Dengan kategori tingkat validasi berdasarkan nasabah sebagai berikut :

1) Tingkat 1 : Segmen Berisiko Rendah: ASN, TNI/POLRI

Untuk segmen ini, proses tetap berjalan fully automated dan sangat cepat seperti sekarang. Stabilitas pekerjaan mereka menjadi jaminan, sehingga proses kilat ini dapat dipertahankan

2) Tingkat 2 : Segmen Berisiko Tinggi: Pegawai Swasta

Untuk segmen ini, proses tetap digital dan cepat, namun disisipkan "penghambat laju cerdas" yang bekerja secara otomatis di latar belakang. Ini bukan intervensi manual, melainkan :

a) Verifikasi Otomatis Tambahan

Mengintegrasikan sistem BRIguna Digital melalui API dengan database eksternal seperti BPJS Ketenagakerjaan untuk secara otomatis memvalidasi status kepegawaian (tetap/kontrak) dan masa kerja nasabah. Proses ini hanya butuh beberapa detik tambahan tetapi memberikan lapisan keamanan yang signifikan.

b) Credit Scoring Dinamis

Memperkaya model credit scoring yang ada dengan memberi bobot lebih pada variabel internal seperti lama payroll di BRI, sektor industri perusahaan dan histori transaksi nasabah.

c) Plafon Berbasis Risiko

Sistem secara otomatis menyesuaikan plafon kredit maksimal yang ditawarkan. Nasabah dari perusahaan swasta dengan masa kerja baru akan mendapatkan plafon awal yang lebih rendah dibandingkan nasabah dengan masa kerja yang sudah lama.

Dengan pendekatan ini, pengalaman nasabah di muka (front-end) tetap terasa cepat dan mulus, namun mesin risiko di belakang (back-end) bekerja lebih cerdas untuk memitigasi risiko tanpa mengorbankan keunggulan kompetitif.

3. Penguatan peran RM dan CBM.

Transformasi peran RM dan CBM menuntut peningkatan kapasitas, sehingga BRI perlu menyediakan pelatihan berkelanjutan dalam aspek komunikasi, literasi digital, dan konseling keuangan.

4. Strategi retensi payroll.

BRI perlu menciptakan program loyalitas agar debitur tidak memindahkan payroll setelah pencairan, misalnya melalui bundling produk tabungan atau insentif khusus.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah berusaha menyajikan analisis yang komprehensif mengenai implementasi BRIGuna Digital, tetap terdapat sejumlah keterbatasan yang perlu dicatat agar hasilnya dapat dipahami secara proporsional. Keterbatasan ini mencakup aspek jumlah responden, ruang lingkup produk, rentang waktu penelitian, serta metode yang digunakan, sehingga temuan penelitian perlu dilihat sebagai gambaran kontekstual, bukan generalisasi mutlak.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Penambahan Jumlah Responden khususnya Risk Management

Penelitian ini dilakukan Wawancara dengan 9 narasumber (5 RM, 2 CBM, 1 Dept Head, 1 RCBH). Komposisi ini sudah menggambarkan perspektif eksekutor dan strategis, Walaupun narasumber ini sudah mewakili perspektif eksekutor lapangan hingga level manajerial, penelitian ini belum melibatkan pihak lain seperti **tim risk management (consumer**

risk group) yang memiliki peran langsung dalam menganalisis, memantau, dan memitigasi risiko kredit. Kehadiran narasumber dari tim risk akan memberikan gambaran yang dapat memitigasi risiko produk BRIguna Digital sehingga kualitas kredit terjaga.

2. Penelitian *Mixed Method*

Metode kualitatif dengan *in-depth interview* menghasilkan temuan yang mendalam, tetapi tidak memungkinkan generalisasi kuantitatif. Oleh karena itu, jika penelitian sejenis selanjutnya dapat menggunakan metode campuran atau *mixed method*. Kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif akan menghasilkan pemahaman yang lebih utuh yaitu wawancara tetap menggali konteks mendalam, sementara survei kuantitatif atau analisis data portofolio kredit dapat memberikan validasi numerik, memperluas representasi responden, dan memperkuat generalisasi.

3. Keterbatasan data sekunder

Validasi data dari Dept Head dan RCBH lebih banyak berupa perspektif kebijakan dan tren agregat. Namun, data sekunder yang lebih rinci (misalnya data portofolio per sektor usaha, usia, atau skala perusahaan debitur swasta) tidak tersedia. Padahal, data granular semacam ini bisa memperkuat pemetaan risiko.

4. Keterbatasan Akses Data Kuantitatif Pesaing

Analisis persaingan dalam penelitian ini terbatas pada perbandingan fitur produk yang tersedia secara publik. Penelitian ini tidak memiliki akses terhadap data kuantitatif internal pesaing (seperti angka NPL, volume, atau

biaya akuisisi untuk produk sejenis), sehingga perbandingan kinerja BRIguna Digital terhadap kompetitor belum dapat dilakukan secara empiris dan mendalam.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini telah mengidentifikasi dampak implementasi BRIguna Digital terhadap efektivitas pemasaran, kinerja tenaga pemasar konsumen, dan kualitas kredit. Namun, masih terdapat ruang yang luas untuk penelitian lanjutan, terutama mengingat dinamika industri perbankan digital yang terus berkembang. Adapun beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Mixed-Method

Penelitian mendatang dapat menggunakan kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif dengan data yang lebih besar, seperti survei terhadap ribuan responden atau data internal BRI mengenai tren NPL, DPK, dan volume penyaluran kredit, akan memperkuat validitas temuan penelitian ini.

2. Fokus pada Perilaku Nasabah

Agenda berikutnya adalah mengeksplorasi perilaku nasabah (consumer behavior) pengguna BRIguna Digital. Dengan memahami motivasi, preferensi penggunaan aplikasi digital, serta kecenderungan moral hazard, penelitian akan menghasilkan gambaran lebih menyeluruh mengenai efektivitas strategi digitalisasi dari sisi pengguna akhir.

3. Analisis Perubahan Segmentasi Pasar

Penelitian dapat menelaah lebih lanjut dampak perubahan segmentasi dari payroll terbatas (ASN, TNI/POLRI, BUMN/BUMD) menuju general payroll. Studi longitudinal (jangka panjang) dengan data multi-tahun akan memberikan pemahaman mengenai keberlanjutan strategi ekspansi dan implikasinya terhadap kualitas portofolio kredit.

4. Mitigasi Risiko Digital Loan

Penelitian selanjutnya dapat menggali strategi mitigasi risiko melalui pengembangan credit scoring berbasis teknologi big data dan machine learning. Model ini berpotensi memperkuat validasi kredit pada segmen berisiko tinggi, khususnya pegawai swasta dengan turnover tinggi, sehingga dapat menekan DPK dan NPL.

5. Studi Perbandingan Lintas Institusi

Agenda lain adalah melakukan penelitian komparatif dengan produk sejenis di bank lain maupun fintech yang menawarkan salary-based loan digital. Perbandingan tersebut akan memberikan best practices dan strategi diferensiasi yang dapat diadaptasi BRIguna Digital untuk memperkuat daya saing.

Dengan demikian, penelitian lanjutan tidak hanya memperkaya aspek teoritis terkait digital banking dan experiential marketing, tetapi juga memberi kontribusi praktis dalam mendukung BRI untuk merumuskan strategi yang lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, D., et al. (2020). *[judul penelitian terkait digital proficiency karyawan perbankan]*.
- Anderl, E., Becker, I., Von Wangenheim, F., & Schumann, J. H. (2016). *Mapping the customer journey: Lessons learned from graph-based online attribution modeling*. International Journal of Research in Marketing.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses*. Journal of Small Business Management.
- Bank Indonesia. (2023). *Laporan Perkembangan Transaksi Digital Banking*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Bank Indonesia. (2024). *Statistik Perbankan Digital Indonesia 2024*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Bank Rakyat Indonesia. (2022). *Laporan Tahunan BRI 2022*. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- Bank Rakyat Indonesia. (2023). *Laporan Tahunan BRI 2023*. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- Baskoro, A., Pancakusuma, E., & Raharjo, K. (2022). *Pelatihan digital untuk tenaga pemasar BRIguna*. Jurnal Manajemen.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2020). *Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach*. Journal of Marketing.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson Education.
- Chaffey, D. (2020). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Fauziah, I., & Rachmawati, A. (2023). *Peran tenaga pemasar bank dalam era digital*. Jurnal Perbankan dan Keuangan.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hollebeek, L. D., Clark, M. K., & Macky, K. (2019). *Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value*. Journal of Interactive Marketing.
- Hutabarat, R., & Natalia, M. (2023). *Distribusi kredit konsumen melalui mobile banking*. Jurnal Manajemen Keuangan.

- Islamy, F., & Mandasari, N. (2024). *Promosi digital pada UMKM*. Jurnal Ekonomi Digital.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2019). *Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence*. Business Horizons.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing*. Global Edition.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2019). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2020). *E-commerce 2020: Business, Technology, Society*. Pearson.
- Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). *Challenges and solutions for marketing in a digital era*. European Management Journal.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mishra, A., & Mishra, D. (2019). *Digital transformation in banking sector: Opportunities and challenges*. International Journal of Management.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing.
- Nikou, S., et al. (2022). *Digital skills and banking efficiency*. Journal of Business Research.
- Nugroho, B., & Marlina, A. (2021). *Efektivitas penggunaan alat digital dalam pemasaran perbankan*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2021). *Roadmap Digitalisasi Perbankan Indonesia*. Jakarta: OJK.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2018). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing.
- Parasuraman, A., et al. (2021). *The impact of digital trust in financial services*. Journal of Service Research.
- Pramana, A., & Suryani, T. (2024). *Efektivitas promosi digital perbankan melalui media sosial*. Jurnal Pemasaran Indonesia.

- Purwanto, E., & Lestari, R. (2022). *Transformasi digital pada bank BUMN*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rust, R. T., & Huang, M. H. (2020). *The service revolution and its marketing implications*. Journal of Marketing.
- Ryan, D. (2017). *Understanding Digital Marketing*. Kogan Page.
- Safira, R., & Hidayatullah, M. (2024). *Digitalisasi pemasaran pada bank digital*. Jurnal Perbankan Digital.
- Saunders, A., & Allen, L. (2022). *Credit Risk Management In and Out of the Financial Crisis*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, F. (2020). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). *Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology*. MIS Quarterly.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wu, Y. P., Thompson, D., Aroian, K., McQuaid, E. L., & Deatrck, J. A. (2016). *Writing and evaluating qualitative research reports*. Journal of Pediatric Psychology.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Panduan Wawancara

Panduan wawancara ini disusun sebagai acuan agar proses pengumpulan data dilakukan secara konsisten dan sesuai dengan tujuan penelitian. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, dengan poin-poin panduan sebagai berikut:

1. Menjelaskan tujuan penelitian kepada narasumber.
2. Menyampaikan kerahasiaan identitas responden, bila diperlukan.
3. Menggali pengalaman narasumber terkait implementasi BRIguna Digital.
4. Mengarahkan pertanyaan sesuai kerangka *experiential marketing* (*Sense, Feel, Think, Act, Relate*).
5. Memastikan jawaban fokus pada tiga rumusan masalah penelitian:
 - a) Dampak BRIguna Digital terhadap kinerja tenaga pemasar.
 - b) Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pemasaran.
 - c) Penyebab penurunan kualitas kredit (DPK dan NPL).
6. Memberikan ruang bagi narasumber untuk menambahkan pandangan pribadi dan rekomendasi.

Lampiran 2. Daftar Pertanyaan Wawancara

Daftar Pertanyaan Wawancara

Dimensi	Jabatan	
	Relationship Manager (RM) dan Consumer Business Manager (CBM)	Dept Head Salary Based Loan dan Regional Consumer Banking Head (RCBH)
<i>Sense</i>	1) Bagaimana menurut Anda kecepatan dan kemudahan proses BRIGuna Digital dibandingkan metode manual? 2) Kendala teknis apa yang sering muncul saat menggunakan aplikasi (misalnya verifikasi biometrik, input ganda, atau error sistem)? 3) Apakah sistem digital ini membantu Anda dalam melayani lebih banyak nasabah per hari?	1) Bagaimana pandangan Anda mengenai efektivitas sistem BRIGuna Digital dalam mempercepat proses pengajuan? 2) Seberapa besar dampak gangguan teknis terhadap ritme kerja dan kepuasan nasabah?
	1) Bagaimana perasaan Anda saat memasarkan produk ini melalui aplikasi digital?	1) Bagaimana tingkat kepercayaan nasabah pada produk ini di segmen ASN dan swasta?

<i>Feel</i>	2) Apakah BRIguna Digital meningkatkan rasa percaya diri Anda di hadapan nasabah? 3) Bagaimana cara Anda menghadapi komplain nasabah saat terjadi gangguan sistem?	2) Bagaimana pengaruh komplain nasabah terhadap kinerja tim pemasaran?
<i>Think</i>	1) Bagaimana Anda menilai validasi data untuk calon nasabah, terutama dari segmen swasta? 2) Menurut Anda, apa syarat tambahan yang seharusnya diterapkan agar risiko kredit bisa dikendalikan?	1) Menurut data, bagaimana tren DPK dan NPL pasca perubahan segmentasi ke segmen swasta? 2) Apa langkah validasi tambahan yang diperlukan untuk mengurangi risiko kredit bermasalah?
<i>Act</i>	1) Bagaimana peran Anda berubah setelah adanya BRIguna Digital (dari administrator ke educator/konsultan)? 2) Apa strategi konkret yang Anda gunakan untuk mendekati calon debitur melalui aplikasi ini?	1) Bagaimana strategi pemasaran tenaga pemasar yang Anda anggap efektif dalam konteks digitalisasi ini? 2) Apa peran selektivitas di tahap awal dalam menentukan kualitas kredit jangka panjang?
	1) Menurut Anda, mengapa fenomena trade off itu terjadi pada BRIguna Digital?	

<i>Relate</i>	2) Strategi apa yang Anda lakukan untuk menjaga hubungan dengan HR perusahaan atau nasabah agar payroll tetap di BRI?	1) Segmen apa saja yang memiliki kualitas kredit DPK dan NPL yang buruk? 2) Strategi apa yang dibutuhkan RM dan CBM agar menurunkan ratio DPK dan NPL?
---------------	---	---

Lampiran 3. Transkrip Wawancara

Narasumber :

A) Relationship Manager (RM):

- 1) Reissa Theodore (RM1)
- 2) Rizki Wahyudin (RM2)
- 3) Sulasmini (RM3)

B) Consumer Business Manager (CBM) :

- 1) Joanna Alvernia (CBM1)
- 2) Arie Hartanto Wibowo (CBM2)
- 3) Fitriana Wahyu Armianti (CBM3)

C) Dept Head Salary Based Loan (DH) :

- 1) Adawiah Puspita (DH1)

D) Regional Consumer Banking Head (RCBH) :

- 1) Muhammad Bayu Pancakusuma (RCBH1)
- 2) Ahmad Furqon (RCBH2)

Keterangan :

P : Peneliti

RM : Relationship Manager

CBM : Consumer Business Manager

DH : Dept Head Salary Based Loan

RCBH : Regional Consumer Banking Head

5. Transkrip Wawancara Relationship Manager (RM) dan Consumer Business Manager (CBM)

P : Terima kasih Bapak/Ibu sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini. Wawancara ini dilakukan sebagai bagian dari penelitian tesis saya mengenai implementasi BRIGuna Digital di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana dampak implementasi BRIGuna Digital terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja tenaga pemasar, serta untuk menganalisis penyebab penurunan kualitas kredit. Oleh karena itu, pengalaman Bapak/Ibu sebagai Relationship Manager dan Consumer Business Manager yang terjun langsung di lapangan sangat penting untuk penelitian ini.

Semua Narasumber : Baik Pak dipahami

A. Dimensi Sense

P: Pertama, bagaimana menurut Bapak/Ibu mengenai kecepatan dan kemudahan proses BRIGuna Digital dibandingkan dengan metode manual sebelumnya?

RM1: Saya merasakan perbedaan besar. Kalau manual, dokumen menumpuk dan butuh waktu sehari-hari. Dengan digital, bisa selesai lebih cepat, meski kalau sistem error, pekerjaan bisa tertunda.

RM2: Proses memang lebih cepat, tapi tidak semua nasabah paham aplikasi. Jadi saya harus mendampingi mereka. Efisiensinya terasa, tapi ada tambahan beban.

RM3: Saya bisa fokus ke pemasaran, bukan administrasi. Namun, masalah teknis tetap menghambat alur kerja.

CBM1: Produktivitas tim naik, meski verifikasi biometrik sering gagal. Itu memperlambat alur.

CBM2: Proses lebih cepat, tapi kestabilan sistem belum konsisten. Setiap ada gangguan, keluhan nasabah meningkat.

CBM3: Secara umum lebih baik, hanya saja butuh perbaikan sistem terus-menerus.

P: Baik, terima kasih. Pertanyaan berikutnya, bagaimana pengalaman Bapak/Ibu terkait kesalahan teknis, seperti error biometrik atau input ganda, dalam proses pengajuan BRIguna Digital?

RM1: Kendala ini cukup sering terjadi, membuat saya harus menjelaskan ulang ke nasabah. Itu memakan waktu.

RM2: Error teknis membuat saya harus mengulang proses. Kadang nasabah jadi tidak sabar.

RM3: Sistem seharusnya lebih andal. Jika gangguan berulang, kepercayaan nasabah bisa hilang.

CBM1: Saya lihat tim banyak menghadapi kendala teknis, dan itu menguras energi.

CBM2: Gangguan teknis menurunkan kepuasan nasabah. Kami harus menenangkan mereka.

CBM3: Seringkali error membuat nasabah berpikir bank tidak serius. Itu jadi beban bagi tim.

P: Terima kasih. Lalu, bagaimana menurut Bapak/Ibu mengenai fleksibilitas penggunaan aplikasi ini, apakah membantu dalam melayani lebih banyak nasabah?

RM1: Ya, sangat membantu. Saya bisa melayani lebih banyak nasabah tanpa terikat jam kantor.

RM2: Fleksibilitas ini memudahkan, meski tetap ada keterbatasan jaringan di beberapa daerah.

RM3: Saya bisa lebih cepat merespons kebutuhan nasabah. Itu nilai tambah.

CBM1: Tim bisa mengatur waktu lebih efisien. Namun, masalah jaringan masih sering muncul.

CBM2: Secara fleksibilitas bagus, tapi perlu edukasi agar nasabah lebih mandiri.

CBM3: Aplikasi ini memberi keleluasaan, meski tidak sepenuhnya tanpa hambatan.

B. Dimensi Feel

P: Selanjutnya, apakah penggunaan BRIGuna Digital menambah rasa percaya diri Bapak/Ibu dalam bekerja?

RM1: Ya, saya lebih percaya diri karena bisa memberikan layanan cepat.

RM2: Kepercayaan diri meningkat, meski tetap ada stres saat menghadapi kendala.

RM3: Saya merasa lebih dihargai oleh nasabah. Namun, komplain tetap menekan mental.

CBM1: Tim lebih bersemangat, meski gangguan teknis menurunkan rasa percaya diri.

CBM2: Kepuasan kerja naik, tapi emosi diuji ketika harus menghadapi komplain.

CBM3: Secara keseluruhan positif, tetapi tetap ada tantangan emosional.

P: Terima kasih. Pertanyaan berikutnya, bagaimana perasaan Bapak/Ibu ketika menghadapi keluhan nasabah akibat gangguan sistem?

RM1: Saya sering merasa tidak enak karena dianggap penyebab masalah.

RM2: Emosinya campur aduk, harus menenangkan nasabah sekaligus mencari solusi.

RM3: Komplain membuat pekerjaan terasa lebih berat.

CBM1: Tim sering merasa frustrasi. Kami butuh sistem yang lebih stabil.

CBM2: Saya merasa terbebani karena reputasi bank dipertaruhkan.

CBM3: Keluhan nasabah bisa mengurangi motivasi tim jika terlalu sering terjadi.

P: Baik, terakhir di dimensi ini, apakah ada perubahan dalam cara nasabah memandang Bapak/Ibu setelah layanan digital ini digunakan?

RM1: Mereka melihat saya lebih profesional.

RM2: Nasabah lebih percaya, tapi cepat berubah jika sistem bermasalah.

RM3: Saya dianggap lebih responsif. Itu positif.

CBM1: Tim jadi lebih dihargai karena proses cepat.

CBM2: Nasabah merasa puas, tapi tetap kritis.

CBM3: Pandangan mereka lebih positif, asalkan proses lancar.

C. Dimensi Think

P: Menurut Bapak/Ibu, apakah sistem validasi calon debitur sudah cukup kuat, terutama untuk segmen swasta?

RM1: Menurut saya masih lemah, banyak pegawai kontrak bisa lolos.

RM2: Validasi perlu diperketat agar risiko kredit lebih terkendali.

RM3: Sistem terlalu fokus ke kecepatan, bukan kehati-hatian.

CBM1: Segmen swasta lebih berisiko, validasi harus lebih detail.

CBM2: Perlu syarat tambahan seperti masa kerja minimal.

CBM3: Jika tidak diperbaiki, risiko NPL semakin besar.

P: Jika diberi kesempatan, apa yang Bapak/Ibu usulkan untuk memperbaiki validasi?

RM1: Tambahkan syarat masa kerja dan status karyawan tetap.

RM2: Bisa juga menambahkan asuransi kredit.

RM3: Penguatan sistem perlu, terutama untuk swasta.

CBM1: Saya rasa agunan untuk plafon tertentu bisa membantu.

CBM2: Sistem harus lebih selektif dalam screening.

CBM3: Pengawasan lapangan harus diperkuat.

D. Dimensi Act

P: Bagaimana peran Bapak/Ibu berubah sejak adanya BRIGuna Digital?

RM1: Dulu hanya input data, sekarang jadi konsultan.

RM2: Saya lebih sering mendampingi nasabah.

RM3: Peran saya lebih strategis, fokus membangun relasi.

CBM1: Tim berubah dari administratif ke edukatif.

CBM2: Keterampilan komunikasi jadi sangat penting.

CBM3: RM kini dituntut lebih adaptif.

P: Apa strategi yang Bapak/Ibu lakukan untuk menjaga efektivitas pemasaran di tengah perubahan ini?

RM1: Saya lebih selektif memilih target.

RM2: Edukasi ke nasabah jadi kunci.

RM3: Saya menjaga komunikasi personal dengan nasabah.

CBM1: Sosialisasi ke instansi payroll terus kami lakukan.

CBM2: Pendekatan lebih personal diterapkan.

CBM3: Strategi kami adalah mengedukasi sekaligus menjaga hubungan.

E. Dimensi Relate

P: Menurut Anda, mengapa fenomena trade off itu terjadi?

RM1: Fenomena ini semakin jelas terlihat sejak kebijakan baru BRIguna Digital di bulan Juni tahun 2023, ketika target pasar yang sebelumnya hanya untuk ASN, TNI, Polri, dan pegawai tetap, diperluas menjadi seluruh segmen swasta yang payroll-nya di BRI. Perubahan ini memang meningkatkan jumlah debitur, tapi di sisi lain menurunkan kualitas kredit. Kalau ASN loyal dan stabil, pegawai swasta cenderung fleksibel, bahkan oportunis. Begitu pinjaman cair, payroll bisa saja langsung dipindahkan. Jadi *trade off*-nya ada di antara pertumbuhan jumlah debitur dengan kenaikan risiko NPL dan DPK.

RM2: Betul, sejak kebijakan di bulan Juni tahun 2023 diberlakukan, karakter nasabah jadi jauh lebih beragam. Masalahnya, validasi sistem tidak dibedakan secara ketat antara ASN dan swasta. Akhirnya, proses digital lebih cepat, tetapi tidak diiringi dengan filter risiko yang memadai. Karena itu, meskipun target tercapai dari sisi pertumbuhan portofolio, kualitas kredit justru menurun.

RM3: Menurut saya, inilah bentuk nyata *trade off* akibat kebijakan bulan Juni 2023. Kalau dulu kami lebih percaya diri karena segmen ASN relatif aman, sekarang kami harus lebih berhati-hati melayani swasta. Dari lapangan, kami melihat banyak perusahaan swasta tidak mengikat payroll dengan bank tertentu, sehingga setelah dana cair, HR perusahaan bisa memindahkan payroll dengan mudah. Hal ini berdampak langsung pada kenaikan DPK dan NPL.

CBM1: Dari sisi manajerial, sejak bulan Juni 2023 memang ada dorongan untuk memperluas basis nasabah. Strategi ini bagus untuk meningkatkan market share, tetapi efek sampingnya jelas: risiko meningkat. Jadi, *trade off* yang kami hadapi adalah bagaimana menjaga pertumbuhan penyaluran kredit tetap tinggi, sambil menghadapi kualitas portofolio yang semakin menurun akibat masuknya segmen swasta.

CBM2: Fenomena *trade off* juga terlihat dari angka. Memang secara volume pinjaman naik setelah kebijakan diperluas, tapi indikator kualitas seperti NPL juga ikut meningkat. Itu artinya kebijakan ini ada sisi positif dan negatifnya. Jika tidak ada kontrol tambahan, maka *trade off* ini akan semakin tajam ke depan.

CBM3: Menurut saya, kebijakan bulan juni 2023 ini memperlihatkan bahwa digitalisasi saja tidak cukup. Tanpa segmentasi risiko yang lebih ketat, justru yang terjadi adalah ekspansi besar-besaran tapi kualitas kredit menurun. Itulah sebabnya fenomena *trade off* ini sangat terasa: ekspansi pasar dicapai, tapi kesehatan portofolio kredit terganggu.

P: Strategi apa yang Anda lakukan untuk menjaga hubungan dengan HR perusahaan atau nasabah agar payroll tetap di BRI?

RM1: Strategi yang kami lakukan adalah rutin melakukan komunikasi dengan bagian HR perusahaan. Kami menjelaskan pentingnya payroll tetap di BRI, bukan hanya untuk kepentingan bank, tapi juga untuk kenyamanan karyawan. Dengan payroll di BRI, proses cicilan lebih mudah, risiko keterlambatan lebih kecil, dan karyawan mendapat benefit tambahan seperti akses ke produk tabungan atau kartu kredit.

RM2: Kami juga melakukan pendekatan personal kepada debitur. Misalnya, memberikan edukasi saat proses pengajuan pinjaman bahwa payroll harus tetap di BRI sampai cicilan lunas. Kami tekankan konsekuensinya, baik secara administrasi maupun kredit. Jadi, mereka lebih paham dan tidak asal memindahkan payroll.

RM3: Strategi lain adalah dengan menawarkan paket kerjasama payroll yang lebih menarik kepada perusahaan. Jika HR merasa ada manfaat tambahan dari kerjasama dengan BRI, maka kemungkinan payroll tetap di BRI lebih besar. Kami berusaha menjaga hubungan ini lewat kunjungan rutin dan sosialisasi produk BRIguna Digital.

CBM1: Dari sisi manajerial, kami mencoba memperkuat ikatan dengan perusahaan melalui program corporate relationship. Jadi, bukan hanya produk

pinjaman, tapi juga penawaran produk lain seperti cash management, giro, dan layanan perbankan perusahaan. Dengan begitu, HR merasa ada value lebih besar jika payroll tetap di BRI.

CBM2: Kami juga melakukan monitoring lebih ketat terhadap nasabah swasta. Misalnya, jika ada indikasi payroll berpindah, kami segera menghubungi HR untuk memastikan status nasabah. Hal ini penting agar tidak terlambat mengambil langkah preventif.

CBM3: Selain itu, kami mengoptimalkan fungsi digital monitoring. Melalui sistem, kami bisa melihat pergerakan payroll. Kalau ada potensi *take out*, kami tindaklanjuti dengan komunikasi langsung. Jadi, strategi kami bukan hanya membina hubungan, tapi juga memanfaatkan teknologi untuk mengawasi.

P: Terima kasih Bapak/Ibu atas keterbukaan jawabannya. Informasi ini sangat membantu validasi penelitian saya.

2. Transkrip Wawancara dengan Dept Head Salary Based Loan & Regional Consumer Banking Head (RCBH)

P: Terima kasih Bapak/Ibu sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini. Wawancara ini dilakukan sebagai bagian dari penelitian tesis saya mengenai implementasi BRIguna Digital di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana dampak implementasi BRIguna Digital terhadap efektivitas pemasaran dan kinerja tenaga pemasar, serta untuk menganalisis penyebab penurunan kualitas kredit. Oleh karena itu, pengalaman Bapak/Ibu sebagai Dept Head Salary Based Loan dan Regional Consumer Banking Head sebagai strategic sekaligus memvalidasi hasil penelitian ini.

A. Dimensi Sense

P: Bagaimana efektivitas BRIguna Digital dalam mempercepat proses pengajuan dari perspektif manajemen?

DH: Dari sisi pusat, BRIguna Digital memangkas alur proses yang dulunya bisa memakan waktu dua hingga tiga hari menjadi hanya beberapa jam. Hal ini sesuai dengan tujuan digitalisasi, yaitu meningkatkan efisiensi pelayanan dan produktivitas tenaga pemasar. Namun, efektivitas ini tidak sepenuhnya konsisten. Masih ada kendala input ganda dan error biometrik yang mengharuskan cabang melakukan pengecekan manual. Kondisi ini membuat sebagian nasabah merasa kecewa, meskipun di sisi lain kecepatan sistem sudah jauh lebih baik dibanding cara manual.

RCBH1: Di tingkat regional, percepatan sangat nyata terutama di kota besar dengan infrastruktur digital memadai. Nasabah puas karena proses bisa selesai lebih cepat dan transparan. Tetapi cabang di daerah dengan koneksi internet lemah justru menghadapi banyak keluhan. Dengan demikian, manfaat percepatan ini belum merata. Kami menilai perlu adanya investasi tambahan di infrastruktur IT dan integrasi jaringan agar standar layanan bisa konsisten di seluruh wilayah.

RCBH2: Dari data regional, volume aplikasi naik signifikan sejak digitalisasi, menandakan nasabah merespons positif layanan baru ini. Namun, peningkatan volume juga menimbulkan tantangan karena masalah teknis lebih sering terjadi. Jika tidak diimbangi dengan penguatan sistem, manfaat kecepatan bisa hilang karena backlog pengajuan yang error. Oleh sebab itu, di level regional kami mendorong pelatihan SDM cabang dan penambahan helpdesk khusus untuk menangani kendala teknis secara cepat.

P: Apakah ada hambatan spesifik di level regional terkait implementasi BRIguna Digital?

DH: Hambatan utama adalah kesiapan SDM di cabang. Beberapa tenaga pemasar masih beradaptasi dengan sistem baru, sehingga error kecil bisa berulang. Kami sudah menyiapkan pelatihan teknis dan SOP baru agar adaptasi lebih cepat.

RCBH1: Hambatan terbesar adalah infrastruktur jaringan. Cabang di kota besar bisa berjalan lancar, sementara di daerah tertentu aplikasi sering lambat atau gagal. Ini berdampak pada kepuasan nasabah.

RCBH2: Selain infrastruktur, hambatan lain adalah integrasi antar sistem. Kadang data payroll dari instansi tidak sinkron dengan aplikasi, sehingga menyebabkan keterlambatan proses. Hal ini butuh koordinasi lebih baik antara pusat, cabang, dan instansi payroll.

B. Dimensi Feel

P: Bagaimana dampak BRIGuna Digital terhadap rasa percaya diri tenaga pemasar dan kepuasan nasabah?

DH: Digitalisasi meningkatkan kepercayaan diri RM karena mereka bisa melayani lebih cepat dan transparan. Tetapi ketika sistem error, justru beban emosional meningkat karena nasabah menyalahkan mereka. Ini menuntut adanya dukungan moral dan teknis dari manajemen agar tenaga pemasar tetap termotivasi.

RCBH1: Nasabah di wilayah saya umumnya puas dengan proses yang lebih singkat. Namun, kepuasan itu sangat mudah goyah ketika aplikasi error atau verifikasi gagal. Ini menunjukkan bahwa sistem digital bukan hanya soal teknologi, tapi juga soal menjaga kepercayaan.

RCBH2: Dari pengamatan saya, tenaga pemasar merasa lebih dihargai sejak digitalisasi. Namun, setiap gangguan teknis berulang bisa membuat stres meningkat. Oleh karena itu, manajemen regional berupaya menyiapkan jalur komunikasi cepat agar masalah teknis segera diselesaikan tanpa membebani tenaga pemasar.

P: Apakah ada strategi manajemen untuk mengurangi tekanan emosional tenaga pemasar akibat keluhan nasabah?

DH: Kami menyiapkan program pelatihan soft skills, seperti komunikasi dan manajemen stres. Hal ini penting agar tenaga pemasar tidak hanya menguasai teknis, tapi juga mampu menghadapi nasabah dengan tenang saat terjadi masalah.

RCBH1: Kami melakukan supervisi rutin, mendampingi RM secara langsung, serta menyediakan forum diskusi untuk berbagi pengalaman. Dengan begitu, mereka tidak merasa sendirian menghadapi tekanan.

RCBH2: Strategi lain adalah memperkuat peran atasan langsung. Dengan dukungan supervisor, tenaga pemasar lebih siap secara mental. Selain itu, kami mendorong pendekatan proaktif, di mana pemasar segera menginformasikan kendala kepada nasabah agar kepercayaan tetap terjaga.

C. Dimensi Think

P: Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terkait validasi calon debitur, khususnya segmen swasta?

DH: Validasi sistem saat ini belum cukup kuat, terutama untuk segmen swasta yang lebih berisiko. Banyak pegawai kontrak atau dengan masa kerja singkat tetap bisa mengakses kredit. Hal ini memengaruhi kualitas portofolio kredit dan mendorong peningkatan NPL.

RCBH1: Kami sering menemukan gagal bayar dari debitur swasta. Hal ini memperkuat bukti bahwa validasi sistem harus diperketat. Jika tidak, risiko DPK dan NPL akan terus naik.

RCBH2: Validasi terlalu fokus pada percepatan, kurang memperhatikan kehati-hatian. Hal ini menimbulkan moral hazard. Perlu ada penguatan persyaratan agar proses digital tetap menjaga kualitas kredit.

P: Apa langkah strategis yang diambil untuk memperkuat validasi risiko ini?

DH: Kami mengusulkan syarat tambahan, seperti masa kerja minimal 2 tahun dan status karyawan tetap. Selain itu, kami juga meninjau opsi penggunaan agunan untuk plafon besar.

RCBH1: Strategi regional adalah mendorong cross-check data payroll dengan perusahaan, serta menambahkan asuransi kredit untuk melindungi risiko gagal bayar.

RCBH2: Kami menekankan perlunya integrasi sistem dengan data BPJS atau instansi lain agar validasi lebih komprehensif. Dengan begitu, risiko kredit bisa ditekan sejak awal.

D. Dimensi Act

P: Apa perubahan strategi pemasaran yang dilakukan setelah digitalisasi?

DH: Kami mengarahkan tenaga pemasar untuk lebih berperan sebagai konsultan, bukan sekadar administrator. Dengan begitu, mereka bisa memberi nilai tambah kepada nasabah melalui edukasi finansial.

RCBH1: Strategi kami di regional adalah memperkuat edukasi keuangan, menjelaskan risiko kredit, dan menjaga komunikasi personal. Dengan pendekatan ini, nasabah lebih memahami kewajibannya.

RCBH2: Kami mendorong pemasar melakukan pendekatan proaktif, seperti kunjungan ke instansi payroll, agar hubungan tetap terjaga meskipun proses sudah serba digital.

P: Bagaimana Bapak/Ibu melihat adaptasi tenaga pemasar terhadap perubahan peran ini?

DH: Adaptasi berjalan cukup baik, meski butuh waktu. Dengan pelatihan rutin, RM mulai terbiasa dengan peran baru mereka.

RCBH1: Masih ada gap keterampilan, terutama dalam komunikasi interpersonal. Namun, seiring waktu dan supervisi, kinerja mereka meningkat.

RCBH2: Adaptasi terlihat positif. RM yang tadinya hanya fokus pada administrasi kini lebih percaya diri sebagai konsultan.

E. Dimensi Relate

P: Bagaimana pandangan Bapak/Ibu mengenai loyalitas ASN dibandingkan pegawai swasta?

DH: ASN cenderung lebih stabil karena pekerjaan mereka terjamin. Sebaliknya, pegawai swasta rentan memindahkan payroll setelah pencairan, sehingga cicilan tidak lagi terbayar otomatis. Ini berkontribusi pada naiknya DPK dan NPL.

RCBH1: Kasus take-out payroll di segmen swasta cukup sering terjadi di wilayah saya. Hal ini menurunkan loyalitas dan memperburuk kualitas kredit.

RCBH2: ASN relatif konsisten, sementara pegawai swasta butuh pengawasan ekstra karena loyalitas mereka rendah.

P: Strategi apa yang dilakukan untuk menjaga loyalitas debitur swasta?

DH: Kami mencoba memperkenalkan program bundling produk, misalnya tabungan dan asuransi yang terintegrasi dengan kredit, sehingga nasabah lebih terikat dengan BRI.

RCBH1: Cross-selling menjadi salah satu strategi, dengan menawarkan produk tambahan agar nasabah tetap memiliki hubungan dengan bank.

RCBH2: Kami fokus pada pendekatan personal dan monitoring ketat. Dengan komunikasi rutin, nasabah merasa lebih diperhatikan dan peluang mereka memindahkan payroll bisa ditekan.

P: Terima kasih Bapak/Ibu atas keterbukaan jawabannya. Informasi ini sangat membantu validasi penelitian saya.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I.IDENTITAS DIRI		
1	Nama Lengkap	ANDRI RESTIANDI
2	Gelar Akademik	S1 PERTANIAN
3	Tempat, Tanggal Lahir	BANDUNG, 08 MARET 1986
4	Jenis Kelamin	LAKI-LAKI
5	Agama	ISLAM
6	Instansi	PT. BANK RAKYAT INDONESIA, PERSERO (TBK)
7	Jabatan	ASSISTANT VICE PRESIDENT
8	Alamat Rumah	JL INKASO NO. 5. CIPETE SELATAN, CILANDAK, JAKARTA SELATAN
9	HP	081214794545
10	E-mail	arestiandi@gmail.com
11	Status Perkawinan	MENIKAH
II.PENGALAMAN KERJA		
1	TRAINEE PPS BRI	Jun 2010 - Sept 2011
2	STAF BRI	Okt 2011 - Des 2013
3	MANAGER BRI	Jan 2014 - Des 2014
4	PEMIMPIN CABANG PEMBANTU	Jan 2015 - Jan 2018
5	SENIOR MANAGER	Feb 2018 - Jul 2021
6	ASSISTANT VICE PRESIDENT	Agst 2021 - sampai saat ini