

***LONGEVITY* DAN RESILIENSI KARTU
KREDIT PADA TERAPAN PRODUK-PRODUK
KEUANGAN INOVATIF BERBASIS
TEKNOLOGI
(STUDI PADA KARTU KREDIT BANK BRI)**



TESIS

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

Disusun oleh:

**HANANTO BUDI PRATOMO
NIM. 12010123423253**

FEB UNDIP

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



SERTIFIKASI

Saya, Hananto Budi Pratomo yang bertandatangan di bawah ini, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan merupakan hasil saya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 10 September 2025

Hananto Budi Pratomo

FEB UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**Longevity Dan Resiliensi Kartu Kredit Pada Terapan
Produk–Produk Keuangan Inovatif berbasis Teknologi
Studi pada Kartu Kredit BRI**

Yang disusun oleh Hananto Budi Pratomo NIM 1201012343252
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 29 September 2025
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, ... September 2025

Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



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

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, likely belonging to the supervisor, Dr. Mahfudz S.E., M.T.

Dr. Mahfudz S.E., M.T.

ABSTRACT

This study examines the longevity and resilience of credit cards in facing competition from innovative technology-based financial products, with a focus on Bank BRI's credit card business. Using the Resource-Based View (RBV) theory as the analytical framework, this research adopts a qualitative approach with grounded theory design to explore how BRI formulates strategies to increase transaction volume and nominal value while maintaining competitiveness against fintech-based alternatives such as paylater and online lending. Data were collected through in-depth interviews with BRI managers and active credit card users, supported by triangulation using documents and observations. The analysis, assisted by NVIVO, reveals that BRI's strategies emphasize digital integration through BRImo applications, expansion of merchant networks, loyalty programs (BRI Poin), competitive interest schemes, contactless features, and customer-centric services. Findings indicate that trust in BRI's long-standing brand, ease of use, and seamless digital features significantly contribute to user loyalty, frequency of usage, and perceived security, which in turn strengthen credit card longevity and resilience amidst the emergence of fintech competitors. This study contributes to strategic management literature by developing grounded insights on sustaining financial products' competitiveness and offers practical implications for policy makers and financial institutions in strengthening digital innovation and customer retention strategies.

Keywords: *Credit card, Longevity, Resilience, Fintech, BRI*



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis longevity dan resiliensi kartu kredit dalam menghadapi persaingan dengan produk-produk keuangan inovatif berbasis teknologi, dengan studi kasus pada kartu kredit Bank BRI. Penelitian menggunakan teori Resource-Based View (RBV) sebagai kerangka analisis dan pendekatan kualitatif dengan desain grounded theory. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manajemen BRI dan nasabah kartu kredit aktif, serta didukung dengan triangulasi dokumen dan observasi. Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak NVIVO. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi BRI berfokus pada digitalisasi layanan melalui aplikasi BRImo, perluasan jaringan merchant, program loyalitas (BRI Poin), skema bunga yang kompetitif, fitur contactless, serta layanan pelanggan yang responsif. Faktor kepercayaan terhadap brand BRI, kemudahan penggunaan, dan keamanan transaksi terbukti menjadi kunci dalam membangun loyalitas dan mempertahankan frekuensi penggunaan kartu kredit. Temuan ini mengindikasikan bahwa inovasi digital dan strategi berbasis pengalaman nasabah mampu memperkuat daya saing kartu kredit di tengah semakin berkembangnya layanan fintech seperti paylater dan pinjaman online. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur manajemen strategi terkait keunggulan kompetitif berkelanjutan serta implikasi praktis bagi pengambil kebijakan dan lembaga keuangan untuk memperkuat inovasi dan strategi retensi nasabah.

Kata kunci: Kartu kredit, Longevity, Resiliensi, Fintech, BRI



KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji syukur atas rahmat dan karunia kepada Allah SWT, dengan memberikan penulis kesabaran, kekuatan, keikhlasan, kemudahan serta kelancaran sehingga penulisan tesis yang berjudul” longevity dan Resilinsi kartu kredit pada terapan produk produk berbasis teknologi (Studi kasus pada Kartu kredit Bank BRI) dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu kriteria untuk memenuhi tugas akhir Program Pasca Sarjana (S2) pada Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang. Penulis menyadari bahwa tulisan dalam penelitian tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karenanya, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

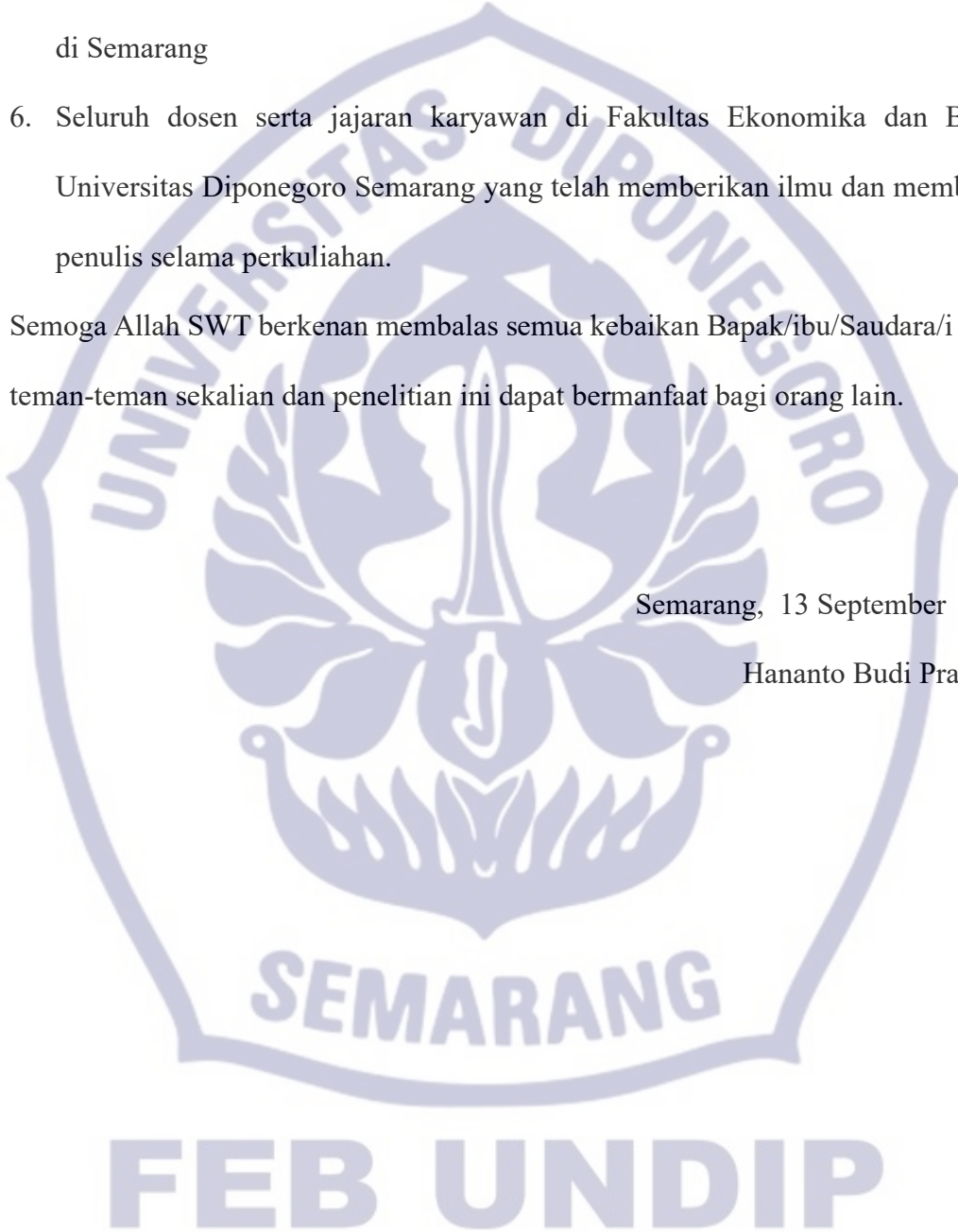
1. Bapak Prof.Dr.Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Diponegoro di Semarang
2. Bapak Prof.Faisal,S.E.,M.Si.,Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro di Semarang
3. Bp Dr. Mahfudz, S.E., M.T selaku Ketua Departemen Manajemen FEB Universitas Diponegoro sekaligus Dosen Pembimbing tesis yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
4. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D. selaku Kepala Program Studi dan Dosen Pembimbing di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro di Semarang

5. Bapak I Made Sukresna, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro di Semarang
6. Seluruh dosen serta jajarannya karyawan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu dan membantu penulis selama perkuliahan.

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

Semarang, 13 September 2025

Hananto Budi Pratomo



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	8
1.4.2. Manfaat Praktis	8
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
 BAB II TELAAH PUSTAKA.....	 12
2.1. Landasan Teori.....	12
2.1.1. <i>Resource Based View Theory</i>	12
2.1.2. Konsep Dasar Manajemen Strategi	14
2.1.3. <i>Sustainable Competitive Advantage</i>	17
2.1.4. Konsep Dasar Kartu Kredit (<i>Credit Card</i>).....	18
2.2. Penelitian Terdahulu.....	20
2.3. Kerangka Pemikiran Teori.....	25

BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1. Jenis dan Metode Penelitian	27
3.2. Sumber Informan.....	27
3.3. Lokasi Penelitian.....	28
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.5. Triangulasi	28
3.6. Teknik Analisis	29
BAB IV ANALISIS DATA.....	33
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif.....	33
4.1.1. Sejarah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	33
4.1.2. Visi Dan Misi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	34
4.1.3. Struktur Organisasi <i>Divisi Card, Digital Lending & Assets</i> <i>Product Development</i>	35
4.1.4. Alamat Lengkap <i>Divisi Card, Digital Lending & Assets Product</i> <i>Development (BRI)</i>	41
4.2. Karakteristik Narasumber.....	45
4.3. Proses dan Hasil Analisis.....	47
4.3.1. Matriks Analisis Klasifikasi Data	47
4.4. Pembahasan.....	76
4.4.1. Strategi BRI Meningkatkan Volume dan Nominal Transaksi Kartu Kredit.....	76
4.4.2. Strategi BRI Menghadapi Persaingan Produk Keuangan Inovatif.....	82
4.4.3. Longevity dan Resiliensi Penggunaan.....	86
4.4.4. Sintesis Teoritis dan Model Konseptual.....	88
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	91
5.1. Simpulan	91
5.2. Implikasi Manajerial	93
5.3. Keterbatasan Penelitian	94

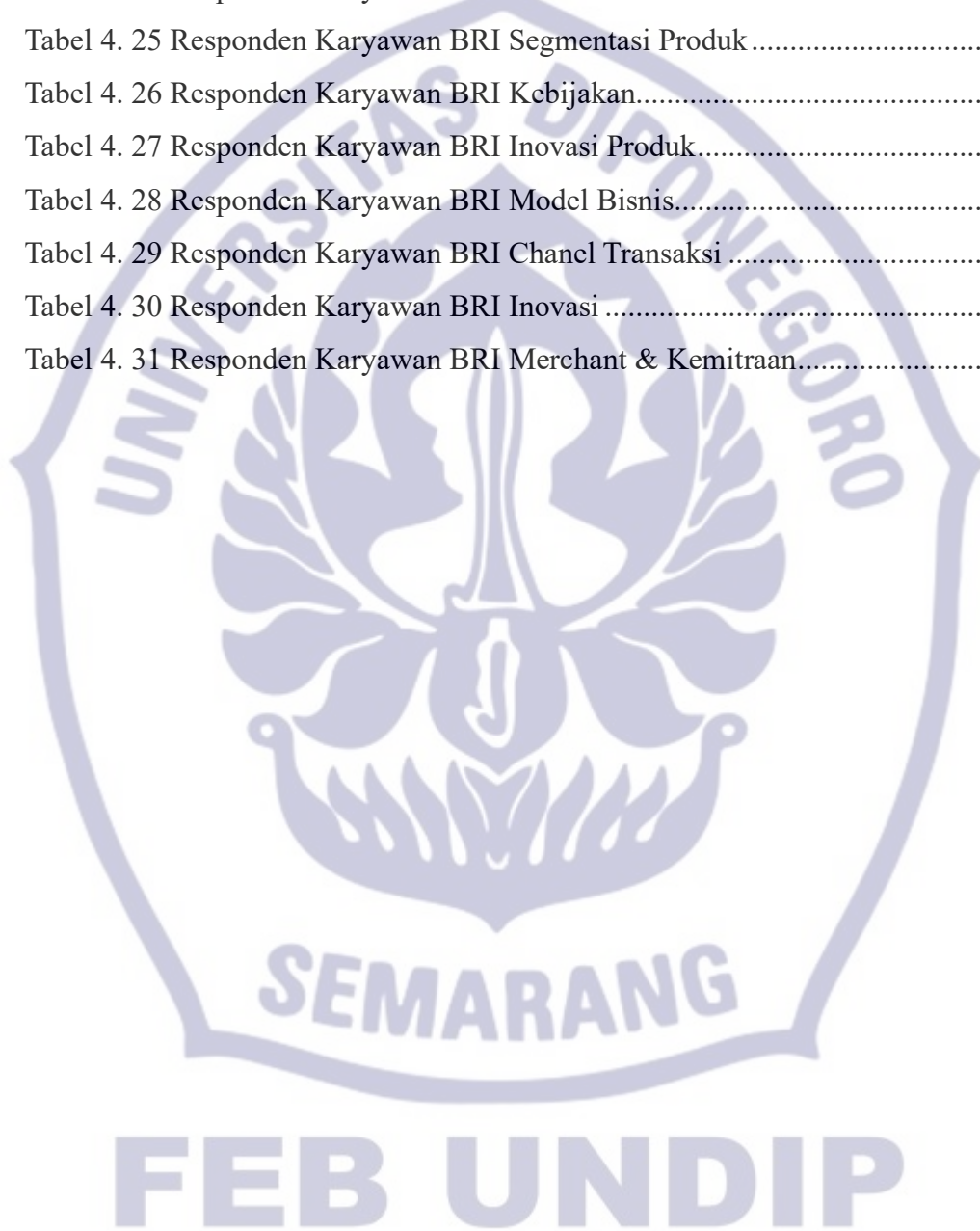
5.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....	97
LAMPIRAN.....	101



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pertumbuhan <i>Sales Volume</i> Transaksi Nasional Kartu Kredit (Juta)	2
Tabel 1. 2 Pertumbuhan <i>Sales Volume</i> Nominal Transaksi Nasional Kartu kredit (Juta).....	3
Tabel 1. 3 Perbandingan Jumlah Instrumen Pembayaran (Juta)	4
Tabel 1. 4 Perbandingan Pertumbuhan Jumlah Instrumen Pembayaran	4
Tabel 1. 5 Pertumbuhan Kartu Kredit pada Beberapa Lembaga Perbankan.....	5
Tabel 1. 6 Riset Sebelumnya.....	7
Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 4. 1 Daftar Narasumber Penelitian (Nasabah).....	46
Tabel 4. 2 Daftar Narasumber Penelitian (Management).....	47
Tabel 4. 3 Responden Nasabah Lama Menjadi Nasabah	48
Tabel 4. 4 Responden Nasabah Frekuensi Pemakaian	49
Tabel 4. 5 Responden Nasabah Aplikasi Mobile	50
Tabel 4. 6 Responden Nasabah Banyak Merchant.....	51
Tabel 4. 7 Responden Nasabah <i>Branding</i>	51
Tabel 4. 8 Responden Nasabah BRI Poin	52
Tabel 4. 9 Responden Nasabah Bunga Ringan	53
Tabel 4. 10 Responden Nasabah <i>Contactless</i>	54
Tabel 4. 11 Responden Nasabah <i>Customer Service</i>	55
Tabel 4. 12 Responden Nasabah <i>Loan on Phone</i>	56
Tabel 4. 13 Responden Nasabah Pemakaian Luar Negeri	57
Tabel 4. 14 Responden Nasabah Promo.....	58
Tabel 4. 15 Responden Nasabah QRIS	59
Tabel 4. 16 Responden Nasabah Skema Cicilan.....	60
Tabel 4. 17 Responden Nasabah Fitur Layanan.....	61
Tabel 4. 18 Responden Nasabah Fitur Produk	62
Tabel 4. 19 Responden Karyawan BRI Lanskap Persaingan Kartu Kredit.....	63
Tabel 4. 20 Responden Karyawan BRI Dampak Persaingan.....	64
Tabel 4. 21 Responden Karyawan BRI Posisi Brand BRI	65

Tabel 4. 22 Responden Karyawan BRI Fitur Kartu & Aplikasi.....	66
Tabel 4. 23 Responden Karyawan BRI Kanal & Komposisi Transaksi.....	67
Tabel 4. 24 Responden Karyawan BRI Nilai Tambah Produk.....	68
Tabel 4. 25 Responden Karyawan BRI Segmentasi Produk.....	69
Tabel 4. 26 Responden Karyawan BRI Kebijakan.....	70
Tabel 4. 27 Responden Karyawan BRI Inovasi Produk.....	71
Tabel 4. 28 Responden Karyawan BRI Model Bisnis.....	72
Tabel 4. 29 Responden Karyawan BRI Chanel Transaksi	73
Tabel 4. 30 Responden Karyawan BRI Inovasi	74
Tabel 4. 31 Responden Karyawan BRI Merchant & Kemitraan.....	75



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	26
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi <i>Divisi Card, Digital Lending and Assets Product Development</i>	35



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Wawancara dengan Narasumber	101
Lampiran 2. Pedoman Wawancara Mendala Untuk Level Senior Manajer / Manajer	102
Lampiran 3. Pedoman Wawancara Mendalam Untuk Nasabah Kartu Kredit BRI.....	105
Lampiran 4. Hasil Wawancara Nasabah Kartu Kredit BRI	107
Lampiran 5. Hasil Wawancara Senior Manajer / Manajer	112
Lampiran 6. Curriculum Vitae	130



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sektor keuangan maupun finansial memainkan peran penting dalam bidang perekonomian dan mengalami tumbuh kembang yang terus menerus linier dengan kebutuhan masyarakat. Kajian mengenai sektor keuangan tentunya tidak dapat dilepaskan dari pembahasan mengenai uang. Saat ini uang merupakan alat pembayaran atau transaksi yang sah. Namun, tidak hanya uang saja. metode pembayaran lain hadir menggunakan kartu debit , QRis dan kartu kredit serta kartu kredit yang dapat bersanding dengan uang sebagai alat-alat pembayaran . Diantara alat-alat pembayaran tersebut, Rahayu, Irmawati & Hermuningsih (2011) menyatakan bahwa kartu kredit lebih menonjol karena sebagai alat pembayaran tunai (Lestari, Suharjo & Muflikhati, 2015), kartu kredit merefleksikan gaya hidup pemiliknya selain itu melekat kelebihan-kelebihan lain seperti lebih efisien, lebih simple, lebih aman, mampu menghindarkan dari risiko menerima uang palsu, menghemat uang yang beredar. Selain itu, kartu kredit juga memiliki kelebihan sebagai sumber kredit.

Tabel 1. 1
Pertumbuhan *Sales Volume* Transaksi Nasional Kartu Kredit (Juta)

Periode	Tunai	Belanja	Total	Growth Total
2021-Q1	1,25	64,98	66,23	1,5%
2021-Q2	1,14	68,78	69,92	5,6%
2021-Q3	1,22	65,52	66,74	-4,6%
2021-Q4	1,25	77,77	79,01	18,4%
2022-Q1	1,29	79,52	80,80	2,3%
2022-Q2	1,19	81,79	82,97	2,7%
2022-Q3	1,37	85,34	86,70	<u>45,9%</u>
2022-Q4	1,44	90,85	92,29	6,4%
2023-Q1	1,42	92,10	93,52	1,3%
2023-Q2	1,21	93,33	94,54	1,1%
2023-Q3	1,37	100,40	101,77	7,7%
2023-Q4	1,36	102,42	103,79	2,0%
2024-Q1	1,34	105,57	106,91	3,0%
2024-Q2	1,24	109,88	111,12	3,9%
2024-Q3	1,31	116,61	117,92	6,1%

Sumber: Asosiasi Sistem Pembayaran Indonesia (ASPI), 2024

Secara univariat, data yang tercatat di Bank Indonesia membuktikan bahwa nilai transaksi untuk kartu kredit adalah sebesar Rp37,92 triliun pada bulan Desember tahun 2023. Nilai yang ditunjukkan memperlihatkan adanya kenaikan sebesar 12,58% yang dihitung pertahun dibandingkan pada tahun 2022 yaitu Rp33,68 triliun. Disamping itu, volume transaksi kartu kredit juga menunjukkan adanya peningkatan 13,74% per tahun. Volume tersebut mengalami kenaikan dari 32,18 pada 2022 juta menjadi 36,61 juta transaksi pada tahun 2023.

Tabel 1. 2
Pertumbuhan *Sales Volume* Nominal Transaksi Nasional Kartu kredit (Juta)

Periode	Tunai	Belanja	Total	Growth Total
2021-Q1	1,56	55,29	56,85	-2,5%
2021-Q2	1,67	57,88	59,55	4,7%
2021-Q3	1,74	55,55	57,29	-3,8%
2021-Q4	1,80	69,02	70,82	23,6%
2022-Q1	1,82	69,49	71,31	0,7%
2022-Q2	1,88	75,98	77,87	9,2%
2022-Q3	2,06	80,57	82,63	6,1%
2022-Q4	2,14	89,65	91,79	11,1%
2023-Q1	2,17	95,43	97,60	6,3%
2023-Q2	1,97	95,49	97,46	-0,1%
2023-Q3	2,17	101,73	103,91	6,6%
2023-Q4	2,01	104,35	106,36	2,4%
2024-Q1	2,13	103,01	105,13	-1,2%
2024-Q2	2,04	103,08	105,12	0,0%
2024-Q3	2,13	109,43	111,56	6,1%

Sumber: Asosiasi Sistem Pembayaran Indonesia (ASPI), 2024

Pada Januari hingga September 2024, secara keseluruhan volume transaksi kartu kredit mengalami pertumbuhan 15,91% atau sejumlah jumlah 336 juta transaksi dibanding pada bulan Januari hingga September 2023.

Tabel 1. 3
Perbandingan Jumlah Instrumen Pembayaran (Juta)

Periode	UNIK	Kartu Kredit	Kartu ATM	Kartu ATM + Debet
End of 2021-Q1	470.811.351	16,761.663	10.238.507	210.239.281
End of 2021-Q2	511.254.525	16.559.576	9.411.135	204.579.570
End of 2021-Q3	530.664.510	16.520.839	6.225.245	211.222.698
End of 2021-Q4	575.323.419	16.513.623	5.002.136	221.299.848
End of 2022-Q1	604.413.623	16.545.160	5.336.513	228.592.586
End of 2022-Q2	728.372.626	16.697.988	4.915.902	236.047.903
End of 2022-Q3	985.642.548	16.888.422	4.652.099	245.174.921
End of 2022-Q4	730.701.038	17.198.882	4.584.314	251.463.991
End of 2023-Q1	745.813.419	17.381.097	4.711.732	259.555.105
End of 2023-Q2	756.193.282	17.585.938	4.876.109	266.054.764
End of 2023-Q3	782.859.101	17.906.138	4.237.861	277.110.299
End of 2023-Q4	809.783.312	17.727.481	4.299.321	281.473.660
End of 2024-Q1	843.360.894	18.127.534	3.778.280	299.025.147
End of 2024-Q2	869.556.027	18.004.527	3.738.717	307.716.097
End of 2024-Q3	893.615.475	18.311.845	3.842.634	306.647.574

Sumber: Asosiasi Sistem Pembayaran Indonesia (ASPI), 2024

Tabel 1. 4
Perbandingan Pertumbuhan Jumlah Instrumen Pembayaran

Periode	UNIK	Kartu Kredit	Kartu ATM	Kartu ATM + Debet
End of 2021-Q1	708.050.802	8,91%	-1,05%	3,01%
End of 2021-Q2	741.804.806	8,59%	-1,21%	-2,69%
End of 2021-Q3	764.633.292	3,80%	-0,23%	3,25%
End of 2021-Q4	818.139.026	8,42%	-0,04%	4,77%
End of 2022-Q1	854.887.882	5,06%	0,19%	3,30%
End of 2022-Q2	986.034.419	20,51%	0,92%	3,26%
End of 2022-Q3	1.252.357.990	35,32%	1,14%	3,87%
End of 2022-Q4	1.003.948.225	-25,87%	1,84%	2,57%
End of 2023-Q1	1.027.461.353	2,07%	1,06%	3,22%
End of 2023-Q2	1.044.710.093	1,39%	1,18%	2,50%
End of 2023-Q3	1.082.113.399	3,53%	1,82%	4,16%
End of 2023-Q4	1.113.283.774	3,44%	-1,00%	1,57%
End of 2024-Q1	1.164.291.855	4,15%	2,26%	6,24%
End of 2024-Q2	1.199.015.368	3,11%	-0,68%	2,91%
End of 2024-Q3	1.222.417.528	2,77%	1,71%	-0,35%

Sumber: Asosiasi Sistem Pembayaran Indonesia (ASPI), 2024

Berdasarkan data di atas, pada akhir September 2024, jumlah alat pembayaran kartu kredit sebesar 2,77% untuk industry kartu kredit yang menunjukkan masih ada minat dalam menggunakan kartu kredit sebagai alat pembayaran.

1.2. Rumusan Masalah

Kajian mengenai kartu kredit masih menjadi tema yang menarik untuk diteliti ditambah fenomena saat ini yang menunjukkan hadirnya fitur-fitur baru yang memiliki manfaat seperti kartu kredit namun mampu menawarkan persyaratan yang lebih mudah dan ringan dibandingkan kartu kredit. Salah satu Lembaga perbankan yang juga menerbitkan kartu kredit adalah Bank BRI. Berikut data pertumbuhan kartu kredit Bank BRI disandingkan dengan bank-bank lainnya.

Tabel 1. 5
Pertumbuhan Kartu Kredit pada Beberapa Lembaga Perbankan

CDD	2017	2018	2019	2020	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	2021	Q1 2022	Q2 2022	Q3 2022	2022	Q1 2023	Q2 2023	Q3 2023
BCA	11.5	12.893	14.1	14.2	14.1	14.0	14.3	15.2	15.0	15.7	16.2	17.1	17.0	17.9	18.3
MANDIRI	10.3	11.5	13.8	10.9	11.2	11.4	11.7	12.3	12.4	12.7	13.0	14.1	14.2	14.9	15.5
BNI	11.6	12.6	12.8	11.6	11.7	11.7	11.7	11.9	11.8	12.0	12.1	12.3	12.9	13.1	13.5
CIMB	8.2	8.6	9.7	8.9	8.7	8.3	8.2	8.6	8.6	8.8	8.7	9.0	9.2	9.5	9.6
MEGA	8.4	7.7	7.9	6.5	6.4	6.4	6.3	6.4	6.3	6.3	6.2	6.2	6.1	6.2	6.2
BRI	1.6	2.2	2.7	3.5	3.9	4.0	4.1	4.2	4.5	5.0	5.4	6.2	6.6	7.0	7.6
Industri	80.6	80.6	86.9	73.3	73.1	72.2	72.1	75.4	76.9	79.7	81.4	85.5	85.5	88.4	90.9
CDD	2017	2018	2019	2020	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	2021	Q1 2022	Q2 2022	Q3 2022	2022	Q1 2023	Q2 2023	Q3 2023
BCA	14.3%	16.0%	16.2%	19.3%	19.2%	19.4%	19.8%	20.2%	19.5%	19.8%	19.9%	20.0%	19.9%	20.2%	20.1%
MANDIRI	12.8%	14.3%	15.9%	14.9%	15.3%	15.8%	16.2%	16.3%	16.1%	15.9%	16.0%	16.5%	16.6%	16.8%	17.1%
BNI	14.4%	15.6%	14.8%	15.8%	16.0%	16.2%	16.2%	15.8%	15.3%	15.1%	14.9%	14.4%	15.1%	14.8%	14.9%
CIMB	10.1%	10.7%	11.2%	12.1%	11.9%	11.5%	11.4%	11.4%	11.1%	11.0%	10.7%	10.5%	10.8%	10.7%	10.6%
MEGA	10.4%	9.6%	9.1%	8.8%	8.8%	8.9%	8.8%	8.5%	8.2%	7.9%	7.6%	7.3%	7.1%	7.0%	6.8%
BRI	2.0%	2.7%	3.1%	4.8%	5.3%	5.6%	5.6%	5.6%	5.9%	6.2%	6.7%	7.2%	7.7%	7.9%	8.4%

Sumber: Annual Report BEI, 2024

Upaya memacu pertumbuhan kartu kredit di Bank BRI pun terus diupayakan meskipun penggunaan transaksi kartu kredit Bank BRI jika dibandingkan dengan lembaga perbankan lain, masih berada pada peringkat keenam.

Financial Teknologi yang berkembang saat ini berdampak pada sistem pembayaran yang ada. Implementasi teknologi informasi dan komunikasi di bidang keuangan yang dapat dilihat dan dirasakan adalah hadirnya *financial technology* (*fintech*) (Otoritas Jasa Keuangan, 2020; Novendra & Aulianisa, 2020). Dalam konsep sederhana, *fintech* adalah penggabungan yang terjadi antara pelayanan yang diberikan oleh jasa keuangan yang bersanding dengan pemanfaatan teknologi. Kolaborasi ini kemudian telah mengembangkan bisnis proses yang konvensional menjadi bisnis proses yang menyesuaikan kebutuhan nasabah. Dimana proses bisnis yang dijalankan oleh para pelaku pada industry keuangan ini menjadi lebih efisien, ekonomis dan bahkan mampu meminimalisir kontribusi manusia dalam proses bisnis (Asosiasi Fintech Indonesia, 2019; Novendra & Aulianisa, 2020).

Kehadiran *fintech* saat ini, tidak hanya dialami oleh negara maju namun telah sampai pula ke negara berkembang. Salah satu fitur *fintech* yang semakin diminati adalah layanan cicilan tanpa kartu yang lebih umum dikenal sebagai *Buy now pay later*. Keberadaan *pay later* ini memungkinkan nasabah untuk dapat menikmati peluang penggunaan cicilan kredit tanpa kita perlu mempunyai kartu kredit. Sebelum itu, kehadiran kartu kredit merupakan hal wajib yang harus dipunyai sebagai persyaratan untuk dapat melakukan pengajuan bila seseorang hendak membeli barang secara cicilan. Selain fitur *pay later*, kartu kredit menghadapi “pesaing” lainnya, yaitu hadirnya fitur aplikasi kredit dan pinjaman online.

Fenomena empiris ini menunjukkan bahwa saat ini masyarakat memiliki pilihan yang lebih banyak terkait fitur-fitur pembayaran non tunai yang

berimplikasi pada semakin ketatnya persaingan. Hal ini menempatkan pemasalahan bagi lembaga perbankan yang menerbitkan kartu kredit Bank BRI untuk dapat mempertahankan keberlangsungan pertumbuhan kartu kredit sebagai fitur pembayaran maupun penyedia sumber pendanaan.

Tabel 1. 6
Riset Sebelumnya

No	Peneliti dan Tahun penelitian	Kesenjangan Penelitian
1	Linnenluecke & Griffiths (2010)	Untuk mencapai hal di atas, <i>Resilience organisation</i> juga menjadi hal yang kritis, karenakemampuan yang memungkinkan organisasi untuk membangun budaya yang sadar risiko, yang membantu organisasi tersebut untuk lebih baik dalam menghadapi tuntutan peristiwa berdampak tinggi serta mampu menemukan peluang melalui ketidakpastian.
2	Gomber, Koch & Siering (2017)	Penelitian tentang lembaga keuangankeuangan dan sistem informasi mulai menganalisis perubahan-perubahan ini dan dampak kemajuan digital terhadap sektor keuangan

Berdasarkan pemasalahan penelitian yang dirumuskan, peneliti ini mengajukan pertanyaan-pertanyaan penelitian berikut ini:

1. Bagaimana strategi Bank BRI dalam menumbuhkan volume transaksi dan nominal kartu kredit Bank BRI?
2. Bagaimana strategi Bank BRI dalam menghadapi persaingan dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya?

1.3. Tujuan Penelitian

Untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian maka tujuan penelitian yang akan dicari oleh peneliti adalah:

1. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi Bank BRI dalam menumbuhkan volume transaksi dan nominal kartu kredit Bank BRI
2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi Bank BRI dalam menghadapi persaingan dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini berangkat dari fenomena empiris serta penelitian-penelitian sebelumnya yang terkait dengan kartu kredit. Oleh sebab itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat berimplikasi secara teoritis dan praktis.

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua manfaat teoritis. Manfaat pertama adalah kontribusi hasil studi ini pada *body of knowledge* bidang management *strategi* melalui *grounded theory* mengenai longevity dan resiliensi produk/jasa untuk bertahan dalam persaingan. Manfaat teoritis kedua adalah, hasil penelitian ini diharapkan dapat meng-generate penelitian kuantitatif untuk mengujian secara empiris atas *grounded theory* yang dihasilkan dari studi yang dilakukan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis menjadi keharusan untuk dihasilkan dari studi yang dilakukan mengingat salah satu pijakan penulisan ilmiah ini didasarkan pada

fenomena atau permasalahan yang ditemukan pada obyek yang diteliti, yaitu kartu kredit Bank BRI. Maka hasil studi ini diharapkan dapat menjadi refleksi dan evaluasi bagi pengambil kebijakan untuk mendorong pertumbuhan baik secara volume transaksi maupun jumlah transaksi kartu kredit dan bertahan menghadapi persaingan dengan hadirnya produk-produk keuangan yang inovatif.

1.5. Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Bab ini membahas latar belakang permasalahan yang menjadi dasar penelitian, dengan fokus pada fenomena atau isu yang sedang berkembang terkait dengan topik penelitian. Setelah itu, perumusan masalah dibuat secara rinci untuk menjelaskan fokus utama penelitian. Tujuan penelitian dijelaskan untuk menunjukkan apa yang ingin di, baik secara teoretis maupun praktis, serta kegunaannya dalam dunia akademik atau industri. Di bagian ini juga disertakan asumsi-asumsi yang mendasari penelitian dan gambaran umum tentang isi tesis melalui outline tesis.

BAB II Telaah Pustaka

Bab ini membahas literatur pada saat ini dan literatur terdahulu mengenai kartu kredit di Indonesia. Alur pikir mengenai studi kasus, adanya pembahasan telaah pustaka akan menerangkan penelitian ini dengan topik tersebut diperlukan.

Kerangka teoritis dimana faktor yang telah disebutkan akan dibahas, serta bagaimana penerapan teori ini berlaku untuk masalah menjawab pada saat penelitian.

BAB III Metode Penelitian

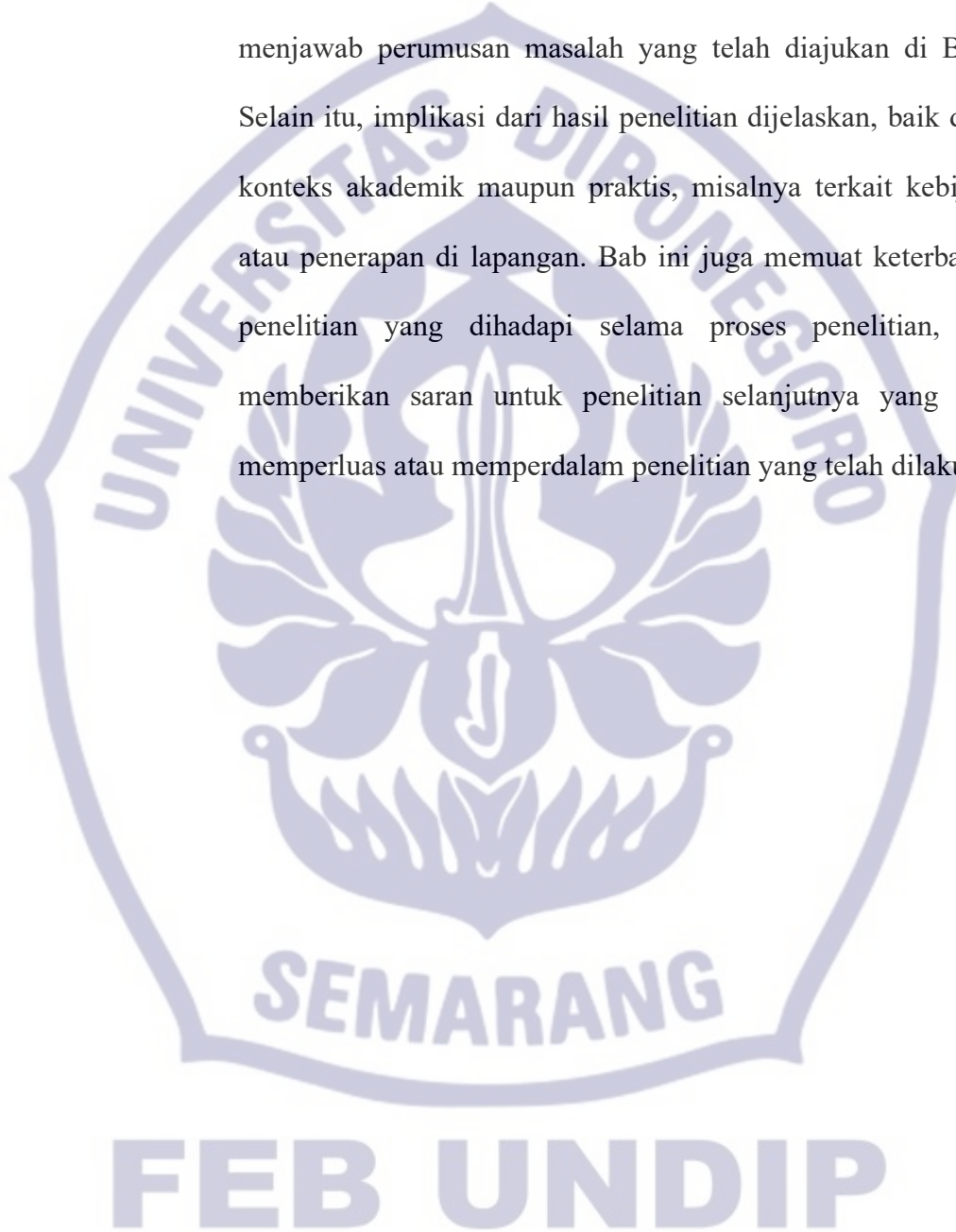
Bab ini memaparkan metode yang digunakan dalam penelitian, termasuk jenis dan sumber data, populasi dan sampel, serta metode pengumpulan data. Peneliti juga menjelaskan definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan, serta alat ukur atau instrumen penelitian yang digunakan. Metode pengumpulan data dijelaskan secara rinci untuk memberikan gambaran tentang proses yang digunakan dalam mengumpulkan informasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian dijelaskan, baik itu analisis kuantitatif maupun kualitatif. Bab ini bisa diakhiri dengan simpulan singkat.

Bab IV Pembahasan

Bab ini, data yang telah dikumpulkan dianalisis sesuai dengan metode yang dijelaskan pada bab sebelumnya. Penulis menyajikan gambaran umum tentang objek penelitian dan kemudian melanjutkan dengan proses analisis serta hasil yang ditemukan. Hasil analisis dijelaskan secara rinci, dan pembahasan dilakukan untuk mengaitkan hasil penelitian dengan teori atau penelitian sebelumnya. Simpulan singkat dapat ditambahkan untuk merangkum hasil analisis data.

Bab V Simpulan

Bab ini menyajikan simpulan dari hasil penelitian yang menjawab perumusan masalah yang telah diajukan di Bab I. Selain itu, implikasi dari hasil penelitian dijelaskan, baik dalam konteks akademik maupun praktis, misalnya terkait kebijakan atau penerapan di lapangan. Bab ini juga memuat keterbatasan penelitian yang dihadapi selama proses penelitian, serta memberikan saran untuk penelitian selanjutnya yang dapat memperluas atau memperdalam penelitian yang telah dilakukan.



BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Resource Based View Theory*

Studi ini menggunakan pendekatan *Resource Based View* (RBV) sebagai “pisau analisis” dalam mengevaluasi dan mengembangkan *grounded theory* terkait kemampuan bertahan dan bersaing pada kartu kredit Bank BRI. Dinyatakan oleh Barney (2002), pada bukunya bahwa *Resource Based View* (RBV) merupakan kerangka kerja yang dapat dipergunakan untuk keperluan analisis kekuatan serta kelemahan perusahaan berbasis atas *Resource* dan *Capability*. *Resource Based View* menurut pengertian Barney didasarkan pada dua dugaan, yaitu:

1. *Resource Heterogeneity*

Menyampaikan bahwasanya setiap organisasi mempunyai serangkaian *Resource* yang tidaklah sama antara organisasi yang ada dalam perusahaan.

2. *Resource Immobility*

Menyampaikan bahwa diantara *Resource* yang dimiliki tersebut, haruslah merupakan *Resource* yang tidak mudah diduplikasi bagi pesaing.

Berbasis pada asumsi-asumsi yang telah disampaikan, perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk melakukan eksplorasi lebih dalam terhadap sumber daya yang dimiliki sehingga ancaman (*thread*) yang timbul dapat ditekan serta memperbesar peluang yang dimiliki (*opportunities*), dan jika kepemilikan sumber

daya tersebut tidaklah mudah bagi pesaing untuk menirunya maka sumber daya tersebut adanya sumber daya yang memiliki *competitive advantage*

Ditemukan *study* yang membahas mengenai pengkategorian *Resource and Capability*. Barney (2002) mengelompokkan kepemilikan *Resource and Capability* organisasi menjadi empat kategori, yaitu:

1. *Financial capital*, ini meliputi keseluruhan sumber-sumber pembiayaan yang dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk melakukan implementasi strategi, seperti: pemodalán pribadi, pemegang saham, obligasi, laba yang ditahan serta pembiayaan yang dilakukan oleh perbankan.
2. *Physical capital*, mencakup kepemilikan teknologi oleh perusahaan. Juga termasuk peralatan-peralatan juga aksesibilitas yang dimiliki oleh perusahaan.
3. *Human capital*, mencakup kepemilikan Competency oleh karyawan perusahaan, tingkat intelegensia karyawan, pelatihan serta pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan juga hubungan kekaryawanan.
4. *Organizational capital*, merupakan atribut atas berbagai macam kepemilikan sumber daya manusia oleh perusahaan seperti sistem pelaporan, sistem kontrol, kemampuan melakukan koordinasi serta perencanaan, budaya organisasi, citra perusahaan serta kepemilikan atas relasi informal antar karyawan.

2.1.2. Konsep Dasar Manajemen Strategi

Menurut Pierce dan Robinson (1995) memberikan pengertian pada manajemen strategi sebagai sebuah rangkaian ketetapan serta aktivitas yang dihasilkan dari kegiatan perencanaan yang telah dirancang dalam rangka pencapaian tujuan, melebihi pesaing, serta untuk meraih laba yang besar yang bermuara pada penciptaan keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Rangkaian ketetapan maupun kebijakan tersebut perlu merefleksikan kesembilan hal berikut ini:

1. Menetapkan misi serta visi perusahaan, yaitu sebuah pernyataan yang menyatakan tujuan perusahaan ke depannya apa saja yang perlu diupayakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta alasan mengapa perusahaan perlu untuk meraih pencapaian tersebut dimasa mendatang.
2. Pengembangan profil perusahaan yang mampu merefleksikan kepemilikan kapabilitas internal serta sumber daya-sumber daya yang dimiliki
3. Melakukan analisis terhadap situasi dan kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang meliputi persaingan industri ataupun hal-hal yang lainnya.
4. Melakukan analisis terhadap strategi yang dipilih apakah sudah sesuai antara lingkungan eksternal dengan kepemilikan sumber daya perusahaan.
5. Melakukan identifikasi terhadap berbagai pilihan yang memiliki kemungkinan besar untuk dijalankan
6. Mengambil keputusan mengenai langkah jangka panjang apa yang harus diambil serta strategi utama apa demi ketercapaian tujuan perusahaan

7. Tujuan jangka pendek serta inisiatif strategi pada setiap tahun juga harus ditetapkan dan disesuaikan dengan road map strategi serta goals strategy yang ditentukan organisasi
8. Implementasi dan eksekusi atas strategi yang telah ditetapkan serta kontrol terhadap kesesuaian dengan anggaran yang telah dialokasikan.
9. Melakukan evaluasi terhadap proses implementasi strategi yang telah selesai dijalankan sebagai pijakan untuk menetapkan strategi mendatang.

Thompson et al., (2015) mengelompokkan strategi ke dalam dua tingkatan, pertama strategi yang ada pada perusahaan yang memiliki lebih dari satu unit bisnis *diversified company* dan *single business company*. Pada organisasi yang memiliki banyak channel bisnis, tahapan strateginya dapat dibedakan beberapa tahap strategi dibedakan menjadi empat, yaitu:

1. Strategi korporat (*corporate strategy*), merupakan *grand design* dan kegiatan maupun keputusan yang diimplementasikan oleh perusahaan sebagai penciptaan nilai (*value*) yang dilakukan dengan berbagai kegiatan koordinasi kegiatan yang terdapat di perusahaan saat digunakan oleh perusahaan dalam rangka menghadapi variasi persaingan pasar. Di lain pihak, dinyatakan oleh Collins dan Montgomery (2011) bahwa pencapaian konsistensi memerlukan hal-hal yang harus dilakukan atau dimiliki oleh perusahaan, yaitu:
 - a. Perlunya keselarasan yang terjadi antara kepemilikan kapabilitas (*capabilities*) dan sumber daya (*resources*) dengan bisnis yang

dijalankan oleh perusahaan, agar dapat menciptakan *competitive advantage*

- b. Perlunya keselarasan pada bisnis perusahaan (*business*) dengan struktur (*structure*), sistem (*system*) dan proses (*process*) yang dimiliki oleh perusahaan agar mampu menciptakan pengawasan / kontrol (*control*) yang baik
 - c. Perlunya keselarasan yang melibatkan organisasi (*organization*), sumber daya (*resources*) maupun kapabilitas (*capabilities*) yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka penciptaan keseimbangan yang bersifat komprehensif (*coherence*).
2. *Business strategy*, strategi yang terdapat pada tataran ini memberikan penekanan pada keputusan yang diperoleh dalam rangka keperluan pada unit bisnis ataupun suatu divisi tertentu. Adapun yang menjadi objective prioritas pada strategi ini, yaitu memberikan penguatan posisi perusahaan untuk dapat bersaing secara komprehensif. Pada level suatu unit bisnis, perusahaan perlu melakukan perbaikan posisi produk maupun jasa yang dihasilkan untuk mampu bersaing sesuai dengan unit yang telah ditentukan sebelumnya untuk menjadi target pasar. Unit bisnis akan mendapatkan perlakuan sebagai unit yang tidak memiliki ketergantungan dalam kaitannya dengan pengembangan strategi.
3. *functional strategy*, adalah strategi yang memberikan penekanan pada perencanaan manajerial yang diperuntukan suatu departemen yang ada di perusahaan dengan obyektif agar unit yang bersangkutan memiliki

kesempatan berkembang yang lebih baik serta untuk memberikan pengarahan yang membantu unit bisnis dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan perusahaan. Misalnya strategi yang dijalankan dimasing-masing unit departemen pemasaran, produksi sumber daya manusia, keuangan, operasional dan lain sebagainya. Pada tataran fungsional, perusahaan perlu mengelaborasi aktivitas-aktivitas fungsional yang dijalankan oleh perusahaan dengan kapabilitas yang ada pada tiap-tiap departemen. Aktivitas fungsional ini bisa dikaitkan dengan rantai nilai (*value chain*). Rantai nilai ini adalah sebuah framework yang dapat dipergunakan oleh perusahaan dalam penciptaan nilai perusahaan untuk pelanggannya.

4. *Operating strategy* merupakan Implementasi strategi pelaksanaannya terjadi pada sebuah unit yang berkaitan tentang upaya, cara yang harus dilakukan dalam kaitannya dengan penanganan pekerjaan operasional serta kegiatan-kegiatan bisnis yang bersifat harian.

2.1.3. *Sustainable Competitive Advantage*

Kepemilikan sumber daya serta kapabilitas oleh perusahaan idealnya harus dapat mengantarkan perusahaan untuk lebih unggul dari pesaingnya. Saat rangkaian sumber daya maupun kapabilitas tersebut terelaborasi menjadi sebuah strategi bersaing maka akan dapat membuat perusahaan lebih unggul dari pesaingnya sehingga dapatlah disebut bahwa keunggulan bersaing tersebut sebagai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Meskipun demikian, tentunya adalah hal yang sulit bagi perusahaan untuk dapat memiliki yang namanya *sustainable competitive advantage*.

Sustainable Competitive Advantage (SCA) atau keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan kapabilitas bisnis yang dimiliki oleh perusahaan agar posisi unggul yang dimiliki perusahaan dapat dipertahankan di pasar pada periode waktu lama. SCA tentunya melampaui keunggulan semata yang mampu dicapai oleh perusahaan melalui strategi harpa maupun promosi. Strategi ini adalah strategi unggul yang tidaklah mudah bagi perusahaan lain untuk mencontoh dapat dapat bertahan dalam waktu yang lama oleh karena mendasarkan pada elemen-elemen yang mendalam misalnya kekayaan intelektual (Todericiu and Stăniț, 2015), inovasi, kualitas, dan efisiensi operasional (Mugoni, Nyagadza and Hove, 2023) dan juga kepercayaan yang timbul karena kerjasama yang baik antar mitra bisnis (Della Corte and Aria, 2016).

Competitive advantage atau keunggulan kompetitif adalah atribut atau kombinasi dari atribut yang memungkinkan suatu perusahaan untuk melampaui pesaingnya. Ini adalah keunggulan yang membuat suatu perusahaan mampu menawarkan nilai lebih kepada pelanggannya dibandingkan dengan apa yang ditawarkan oleh pesaing. Nilai ini bisa berupa harga lebih rendah, kualitas produk atau layanan yang lebih tinggi, fitur unik, atau pengalaman pelanggan yang superior (Chaharbaghi and Lynch, 1999).

2.1.4. Konsep Dasar Kartu Kredit (*Credit Card*)

2.1.4.1. Pengertian

Kartu kredit merupakan suatu kartu yang terbuat plastic beserta magnetic chip yang dibubuhkan identitas *cardholder*, yang melakukan penyerahan hak yang ditunjuk untuk melakukan penerbitan atas kartu kredit serta memiliki hak untuk

membubuhi tanda tangan untuk melunasi pembayaran atas pembelian barang maupun jasa pada tempat tertentu (Munir Fuady, 2006).

2.1.4.2. Pihak-Pihak dalam Perjanjian Kartu Kredit

Adapun pihak yang terlibat dalam relasi kartu kredit merupakan subjek yang memiliki peran dalam hubungannya dengan hukum penerbitan kartu kredit serta pemanfaatan kartu kredit. Pihak-pihak tersebut mencakup:

1. *Cardholder*

Individu yang memegang kartu kredit merupakan orang seorang yang menjadi pihak yang terlibat pada kejadian diterbitkannya kartu kredit, yang mampu memenuhi persyaratan maupun kebijakan yang telah ditetapkan oleh bank penerbit, sehingga pihak tersebut memiliki hak untuk dapat mempergunakan kartu kredit dalam kegiatan transaksi penjualan-pembelian barang/jasa atau pada pengambilan uang tunai oleh pihak yang menerbitkan kartu kredit. Persyaratan utama yang perlu untuk dipenuhi oleh pihak yang memegang kartu kredit utamanya adalah batas minimal jumlah penghasilan dalam satu tahun. Pemegang kartu itu meliputi Pemegang Kartu Utama (*Basic Cardholder*) Pemegang kartu yang utama memiliki tanggung jawab untuk memenuhi kewajiban pembayaran tagihan yang muncul akibat transaksi..

2. *Merchant*

Penjual merupakan *Merchant* yang ditetapkan oleh pihak penerbit atas dasar kesepakatan dalam menggunakan kartu kredit, seperti usaha supermarket, restoran, pom bensin, hotel, travel, Merchant merupakan

pihak yang terlibat dalam perjanjian menggunakan kartu kredit yang berhak menerima pembayaran dari penerbit berdasarkan transaksi ditunjukkan kepadanya.

3. *Issuing Card*

Pihak yang dapat menerbitkan kartu kredit adalah Bank penerbit yang menjadi pihak pertama dalam perjanjian diterbitkannya kartu kredit. Bila yang menerbitkan merupakan Bank Umum maka Bank Umum tersebut harus mentaati peraturan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia.

4. *Acquirer*

Acquirer merupakan pihak yang mengelola aktivitas-aktivitas digunakannya kartu kredit dalam *settlement* yang melibatkan penerbit maupun penjual dan pembiayaan yang melibatkan penerbit dan *cardholder*. Perantara atau *Acquirer*, merupakan perusahaan yang melakukan aktivitas penagihan yang ditujukan pada penerbit atas dasar catatan *merchant*. Berdasarkan service tersebut, bank perantara akan mendapatkan komisi (*fee*) dari *cardholder*.

2.2. Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian sebelumnya dilakukan untuk menunjukkan urgensi dan necessity mengenai perlunya dilakukan suatu studi terutama yang berkaitan dengan fenomena kartu kredit. Berikut beberapa penelitian sebelumnya yang direview :

Tabel 2. 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

Penelitian Dan Tahun	Desain Penelitian	Temuan Penelitian
Kusuma & Asmoro (2020)	Literature Review	1. Terdapat 5 peran utama Startup Financial Technology, yaitu: transaksi keuangan menjadi lebih praktis dan aman; dapat memajukan perkembangan bitcoin; dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat; dapat membangun infrastruktur perbankan sebagai solusi untuk meningkatkan daya beli masyarakat; dapat menghilangkan rentenir. 2. Relevansi Financial Technology dalam perkembangan saat ini, sangat jelas keterkaitannya dalam kehidupan sehari-hari masyarakat, yaitu memberikan kemudahan bagi kebutuhan masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan, seperti pembayaran, jual beli saham, peminjaman dan transaksi lainnya melalui teknologi.

Penelitian Dan Tahun	Desain Penelitian	Temuan Penelitian
Gultom (2022)	Kualitatif Yuridis Normatif	Masa depan <i>fintech</i> serta dampaknya ke sektor keuangan lainnya dalam hal ini sektor perbankan. Tentunya cepat atau lambat dapat memberikan dampak bagi perbankan.
		Oleh karena itu perlu suatu analisis untuk mengetahui apa saja permasalahan yang mengakibatkan rasio kredit bermasalah atau <i>non performing loan</i> (NPL) dari <i>fintech</i> kian menanjak.
Panginan & Irwansyah (2020)	Kualitatif	1. Pembayaran non tunai menawarkan banyak alternatif pilihan seperti pembayaran menggunakan kartu debit, pembayaran menggunakan kartu uang elektronik ataupun pembayaran menggunakan kartu kredit. 2. Seiring berkembangnya zaman, kartu kredit yang semula diterbitkan dalam rupa kartu mulai berkembang menjadi kartu kredit virtual yang disimpan dalam server sehingga memudahkan perangkat yang dihubungkan ke sistem jaringan untuk melakukan transaksi dimana data-data yang berada di server

Penelitian Dan Tahun	Desain Penelitian	Temuan Penelitian
		penyedia kartu kredit virtual. 3. Aplikasi Kredivo merupakan aplikasi kredit dan pinjaman online dengan reputasi yang sangat tinggi di Indonesia yang menjadi solusi pembayaran masyarakat masa depan.
Alwi et al (2024)	Deskriptif Kualitatif	Pentingnya integrasi antara inovasi keuangan dan transformasi perbankan dalam mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang perkembangan digital. Kesenimbangan upaya untuk meningkatkan inklusi, keterlibatan regulator yang konstruktif, dan penyesuaian norma bersama terhadap perubahan merupakan faktor keberhasilan dalam menghadapi dinamika industri keuangan yang terus berubah.
Yusuf (2011)	Literatur Review	Bisnis kartu kredit ternyata mengoda sebagian pelaku bisnis syariah untuk menghadirkan kartu kredit berbasis syariah, meski menimbulkan pro dan kontra. Kartu kredit berbasis syariah memiliki sejumlah perbedaan dibandingkan kartu kredit konvensional.

Penelitian Dan Tahun	Desain Penelitian	Temuan Penelitian
Rahayu, Irmawati & Hermuningsih (2011)	Deskriptif Kualitatif	Kartu Kredit dapat memberikan manfaat untuk bisa berhutang dengan fleksibel, melunasi hutang sebelum/saat jatuh tempo tanpa dikenakan bunga/biaya. Semakin pesatnya pengguna Kartu Kredit sebanding lurus dengan meningkatnya persaingan di antara para pelaku bisnis Kartu Kredit di Indonesia dalam kompetisi memperebutkan pangsa pasar.
Noverda & Auliasina (2020)	Kualitatif Yuridis Normatif	Skema pembayaran dengan istilah <i>Buy Now Pay Later</i> (BNPL) merupakan fasilitas keuangan yang memungkinkan metode pembayaran dengan cicilan tanpa kartu kredit. Metode BNPL yang seperti itu menunjukkan kemiripan dan kesamaan dengan unsur-unsur dasar kredit perbankan seperti kepercayaan, jangka waktu, tingkat risiko, dan prestasi dalam bentuk kredit.

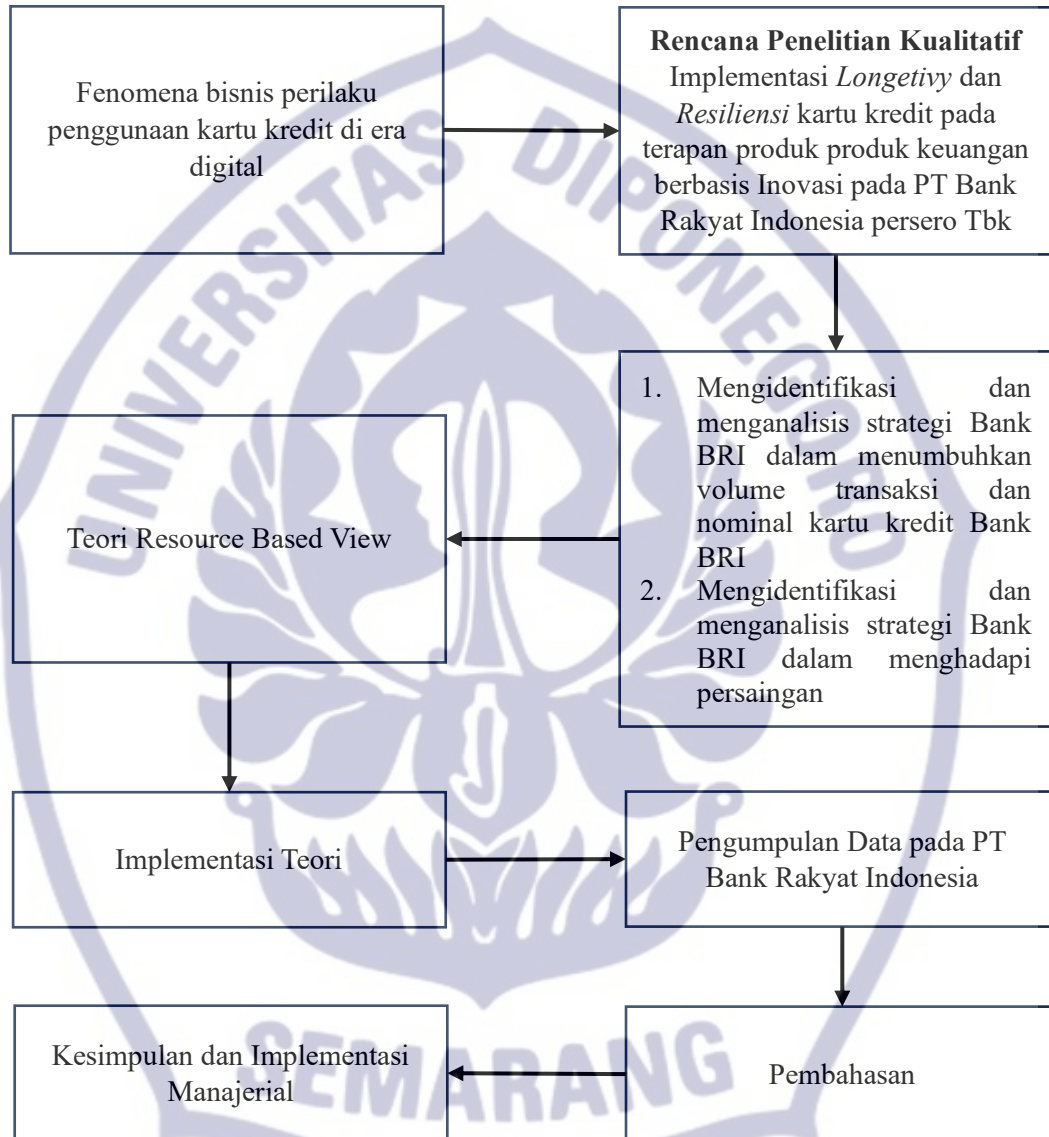
Sumber: Disarikan dari Berbagai Penelitian, 2025

Berdasarkan studi-studi sebelumnya yang telah direview maka dapat ditentukan *state of the art* studi ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang menjadi pijakan dilakukannya penelitian ini. Bahwa penelitian yang focus pada strategi bisnis untuk keberlangsungan usaha dan kemampuan bertahan dari pesaing pada obyek Kartu Kredit belum dilakukan serta bahwa desain penelitian kualitatif dengan pendekatan *Grounded Theory* yang menghasilkan pemodelan *Sustainability* dan Resiliensi belum dilakukan. Berdasarkan celah penelitian tersebut maka dilakukan penelitian mengenai keberlangsungan dan kemampuan bertahan pada obyek Kartu Kredit Bank BRI.

2.3. Kerangka Pemikiran Teori

PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk perlu melakukan manajemen strategi untuk meningkatkan penjualan produk layanan jasa dan tetap menjadi pilihan utama pelanggan, maka akan terbentuk alur penelitian teori sebagai berikut :

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Metode Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam studi ini menggunakan pendekatan desain penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian ini didasarkan pada fenomena empiris pada obyek penelitian dan permasalahan penelitian mengenai penemuan makna, definisi, konsep, simbol, karakteristik, deskripsi maupun gejala mengenai keberlangsungan serta resiliensi kartu kredit menghadapi persaingan yang memiliki sifat alamiah dan holistik; berfokus dan menggunakan beberapa pendekatan metode; menggunakan lebih dari satu teknik, menekankan pada kualitas, serta penyajian data dalam bentuk deskripsi maupun narasi (Yusuf, 2019). Kemudian ditujukan untuk menemukan jawaban mengenai keberlangsungan dan resiliensi kartu kredit dengan prosedur ilmiah yang sistematis. Penelitian ini berupaya untuk mendapatkan pemahaman suatu makna dari suatu kejadian atau peristiwa tersebut melalui caranya melakukan interaksi kepada orang-orang dalam situasi atau fenomena tersebut.

3.2. Sumber Informan

Penentuan sumber informan penelitian dalam studi ini ditentukan berdasarkan fenomena empiris dan permasalahan penelitian terkait volume penjualan dan volume transaksi kartu kredit serta tujuan penelitian untuk

menganalisis strategi *sustainable competitive advantage* dan resiliensi kartu kredit.

Berdasarkan hal tersebut maka yang dijadikan partner dalam penelitian ini adalah

- a. Senior Manager atau Manager Strategic Product and Development Credit Card BRI
- b. Senior Manager atau Manager Marketing Product Credit Card BRI
- c. Nasabah pengguna kartu kredit Bank BRI.

3.3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat Kantor Pusat Bank BRI sebagai lokasi dilakukannya penelitian.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang diperlukan dalam studi ini dilakukan melalui wawancara dengan pendekatan *indepth interview*. Wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan singkat daftar pertanyaan yang disusun dalam kuesioner. Daftar pertanyaan bersifat fleksibel dan bisa berkembang mengikuti kondisi dan situasi di lapangan serta jawaban dari sumber informan penelitian.

3.5. Triangulasi

Pada penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti menjadi sumber utama dalam proses pengumpulan data. Oleh sebab itu, kualitas dari sebuah penelitian kualitatif ditentukan dari kualitas dari kemampuan peneliti termasuk di dalamnya adalah pengalaman yang dimiliki oleh peneliti yang berkaitan dengan

pengalamannya melakukan studi menjadi suatu hal yang memiliki arti penting. Meskipun demikian, peneliti juga merupakan manusia yang tentunya tidak dapat menghindarkan diri dari sifat bias maupun subjektivitas.

Triangulasi hadir sebagai sebuah pendekatan yang menggunakan multimetode untuk dapat dilakukan peneliti pada saat pengumpulan serta analisis data. Adapun ide yang mendasari triangulasi adalah fenomena yang muncul dari apa yang hendak diteliti agar dapat dipahami secara lebih baik agar dapat diperoleh kebenaran pada tataran yang paling tinggi apabila dilakukan pendekatan dari sudut pandang yang berbeda.

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data sebagai pendekatannya, artinya studi ini berupaya untuk melakukan kajian mendalam mengenai keakuratan informasi tertentu yang dilakukan dengan menggunakan bermacam pendekatan serta sumber-sumber untuk mendapatkan data. Triangulasi yang digunakan dalam studi ini menggunakan pendekatan triangulasi sumber data, yaitu menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Triangulasi sumber data dalam penelitian ini terdiri dari kegiatan observasi dan wawancara. Observasi yang digunakan adalah *participant observation*, observasi pada dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan pribadi, foto serta catatan resmi.

3.6. Teknik Analisis

Untuk melakukan analisis data pada penelitian kualitatif, studi ini menggunakan bantuan Nvivo. Nvivo dipilih karena dapat membantu peneliti untuk

melakukan organisasi, memberikan kode, dan melakukan analisa data penelitian kita secara efisien dan terstruktur. Software ini mampu membaca berbagai jenis data, seperti data audio, data video, data gambar, maupun data tertulis (artikel, data survey, literasi, maupun transkrip wawancara). Hal ini dimungkinkan dalam melakukan triangulasi dengan berbagai jenis pengumpulan data.

Berikut prosedur atau tahapan yang dilakukan dalam teknik analisis data dengan Nvivo:

1. Menyusun *Heurmeunistic Unit* (HU)

Merupakan tahap pertama dalam penggunaan aplikasi Nvivo. Proses ini seperti menjalankan aplikasi *Microsoft Office*.

2. Input Data

Merupakan tahap kedua yaitu Input data berarti peneliti menyusun *Primary Document* (PD)- *Primary Document* (PD) untuk dapat dimasukkan dalam software. *Primary Document* (PD) yang digunakan dapat dalam bentuk text, pdf ,gambar, foto, audio maupun video. *Primary Document* (PD) yang dapat dan jumlahnya akan sama dengan jumlah data yang dimasukkan.

3. Seleksi Data

Pada tahapan ini peneliti menyiapkan *quotation* untuk setiap data-data yang dianggap penting oleh peneliti. Pada saat penelitian, dimungkinkan peneliti mendapati pernyataan atau temuan yang dianggap menarik untuk dapat dijadikan pendukung data penelitian. Pemberian *quotation* pada tiap-tiap data akan memberikan kemudahan bagi peneliti untuk

melakukan penyimpanan pada dokumen-dokumen yang menunjang penelitian yang kemudian akan dapat dengan mudah dipanggil kembali oleh peneliti saat dibutuhkan.

4. Membuat *Coding*

Membuat *coding* berarti peneliti memberikan kode-kode tertentu (bisa dengan merujuk pada teori tertentu ataupun dengan kode yang telah ditetapkan sendiri oleh peneliti) serta memberikan tanda pada data dengan kode yang telah disesuaikan dengan aturan yang telah dibuat.

5. Melakukan Analisis

Membuat suatu gambaran jaringan (*network*). Gambaran jaringan ini dapat membantu peneliti dalam menelusuri hubungan dari temuan yang akan dianalisis dengan temuan-temuan lainnya ataupun dengan kutipan dan/atau kode yang telah ditandai.

6. Mencari Data

Pencarian data dapat dilakukan dengan menggunakan *Query tool*. Melalui *Query tool* ini memungkinkan peneliti melakukan analisis keterhubungan antar masing-masing data dengan menggunakan kode-kode yang telah ditetapkan sebelumnya terhadap setiap data penelitian.

7. Menyiapkan Memo

Memo di dalam aplikasi diperlukan untuk melakukan dokumentasi atau melakukan pemberian komentar pada hasil analisis

8. Menghasilkan Output

Menghasilkan luaran yang dapat diperoleh dari analisis data berbantuan

Nvivo ini berupa file yang dibutuhkan peneliti.



BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

4.1.1. Sejarah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan pada tanggal 16 Desember 1895, di Purwokerto, Jawa Tengah, oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja. Bank ini awalnya bernama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden, yang berarti "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto". Lembaga keuangan ini ditujukan untuk melayani masyarakat Indonesia (pribumi). Setelah kemerdekaan Republik Indonesia, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1, BRI dinyatakan sebagai bank pemerintah pertama di negara ini.

Selama lebih dari 129 tahun, BRI telah berperan aktif dalam memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh lapisan masyarakat. Dengan dukungan lebih dari 8.200 jaringan kantor, 686. Lebih dari 128 jaringan e-channel dan BRILink ditambah jaringan satelit BRIsat, BRI terus berkomitmen untuk menjadi yang terdepan dalam mendukung perekonomian masyarakat.

Sebagai bentuk komitmen BRI dalam memberikan nilai ekonomi bagi negara, pada tahun 2024, bank ini mencatatkan setoran dividen terbesar di antara BUMN lainnya sebesar Rp 25,1 triliun. Kinerja BRI menunjukkan pertumbuhan yang berkelanjutan, dibuktikan dengan laba yang berhasil dibukukan sebesar Rp 60,64 triliun pada tahun 2024, menjadikannya sebagai bank dengan laba terbesar di Indonesia.

4.1.2. Visi Dan Misi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

4.1.2.1. Visi BRI

" The Most Trusted Lifetime Financial Partner for Sustainable Growth "

adalah fokus BRI dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul, berkarakter kuat, dan ber-AKHLAK.

4.1.2.2. Misi BRI

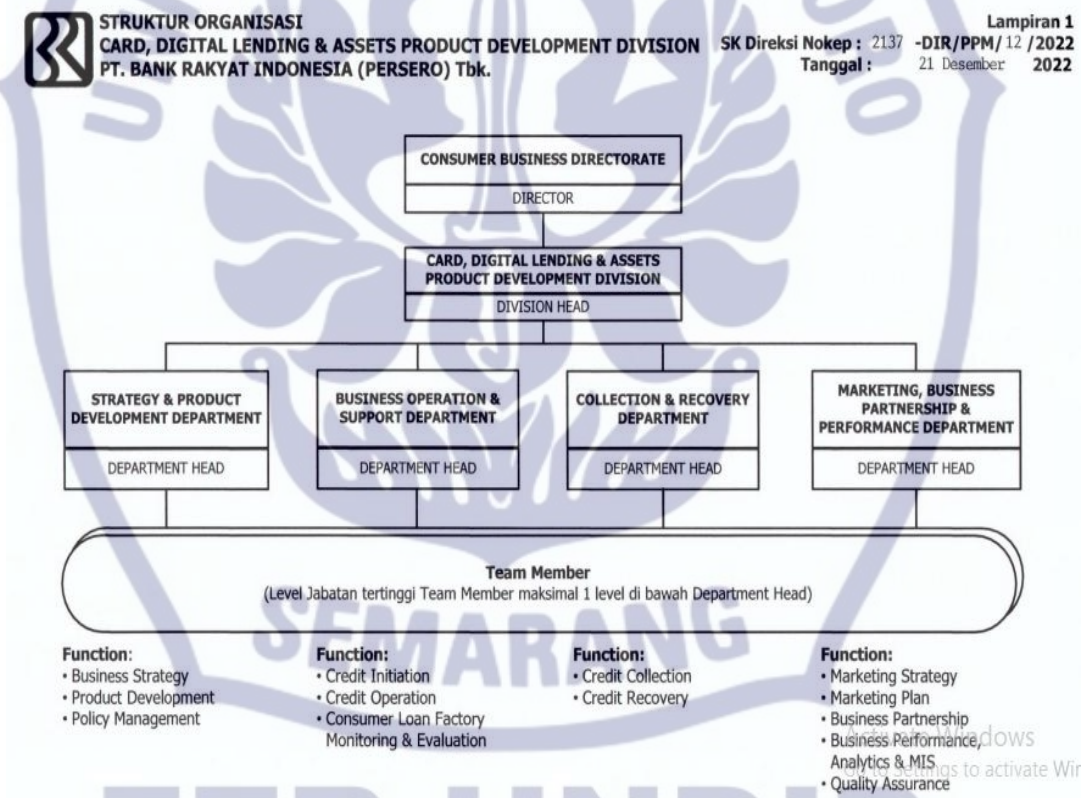
1. Memberikan Yang Terbaik: Melaksanakan kegiatan perbankan dengan kualitas terbaik, mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil, dan menengah untuk mendukung peningkatan ekonomi masyarakat.
2. Menyediakan Pelayanan Yang Prima: Memberikan layanan terbaik dengan fokus pada nasabah, melalui sumber daya manusia yang profesional dan budaya berbasis kinerja, teknologi informasi yang handal dan siap menghadapi masa depan, serta jaringan kerja konvensional dan digital yang produktif, dengan menerapkan prinsip operasi dan manajemen risiko yang unggul.
3. Bekerja dengan Optimal dan Baik: Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal bagi semua pihak yang berkepentingan dengan tetap memperhatikan prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik Good Corporate Governance yang sangat baik.

4.1.3. Struktur Organisasi *Divisi Card, Digital Lending & Assets Product*

Development

Dalam penelitian ini, fokus akan diberikan pada *Divisi Card, Digital Lending and Assets Product Development* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Berikut adalah Struktur Organisasi Divisi tersebut:

Gambar 4. 1
Struktur Organisasi *Divisi Card, Digital Lending and Assets Product Development*



4.1.3.1. Identifikasi Jabatan

a) Division Head

Tugas dan tanggung jawab:

1. Mengarahkan kegiatan penyusunan, dan model bisnis *consumer loan*.
2. Mengarahkan kegiatan pengembangan dan inovasi produk, layanan dan jasa bisnis *consumer loan* termasuk digitalisasi terkait platform, ekosistem, dashboard dan inisiatif lainnya.
3. Mengarahkan kegiatan penyusunan, sosialisasi, evaluasi dan penyempurnaan kebijakan dan ketentuan produk dan bisnis *consumer loan*.
4. Mengarahkan kegiatan penyalarsan marketing plan dan program pemasaran untuk seluruh Unit Kerja *business owner (Divisi Consumer Sales Management)*.
5. Mengarahkan kegiatan business partnership dengan pihak internal dan eksternal terkait bisnis *consumer loan*.
6. Mengarahkan kegiatan pengelolaan operasional, administrasi, monitoring dan evaluasi aktivitas processing bisnis *consumer loan (Regional Consumer Loan Factory)*.
7. Mengarahkan kegiatan administrasi, operasional dan pelaporan aktivitas *collection* dan *recovery* bisnis *consumer loan*.
8. Mengarahkan kegiatan perbaikan proses bisnis terkait produk, layanan, jasa dan proses bisnis lainnya terkait bisnis *consumer loan*.
9. Mengarahkan kegiatan breakdown monitoring dan evaluasi target bisnis dan anggaran biaya ke *business owner* disediakan. *consumer loan (Divisi Consumer Sales Management)*

b) Department Head Unit kerja *Strategy & Product Department, Card, Digital Lending & Assets Product Development Division.*

Tugas dan tanggung jawab :

1. Mengelola fungsi penyusunan, evaluasi dan penyempurnaan strategi dan model bisnis consumer loan.
2. Mengelola fungsi penyusunan dan implementasi riset dan kajian bisnis consumer loan, termasuk mempelajari market & customer needs serta market intelligence (termasuk benchmarking).
3. Mengelola fungsi pengembangan dan inovasi produk, layanan dan jasa bisnis consumer loan termasuk digitalisasi terkait platform, ekosistem dan inisiatif lainnya.
4. Mengelola fungsi pengembangan dan inovasi produk, layanan dan jasa bisnis consumer loan termasuk digitalisasi terkait platform, ekosistem dan inisiatif lainnya.
5. Mengelola fungsi penyusunan, sosialisasi, evaluasi dan penyempurnaan kebijakan dan ketentuan produk dan bisnis consumer loan.
6. Mengelola fungsi evaluasi kinerja dan profitabilitas produk, layanan dan jasa bisnis consumer loan.
7. Mengelola fungsi perbaikan proses bisnis terkait produk, layanan, jasa dan proses bisnis lainnya terkait bisnis consumer loan.
8. Mengelola fungsi peningkatan product knowledge tenaga pemasar.

**c) Department Head Unit kerja Business Operation & Support
Department, Card, Digital Lending & Assets Product Development
Division.**

Tugas dan tanggung jawab :

1. Mengelola fungsi pengelolaan credit card & digital lending processing.
2. Mengelola fungsi monitoring dan maintenance fasilitas kartu kredit dan digital lending (antara lain: perubahan limit, maintenance data statis dan data non statis).
3. Mengelola fungsi monitoring, evaluasi dan perbaikan model bisnis dan proses bisnis ConsumerLoan Factory.
4. Mengelola fungsi supportj penunjang operasional creditprocessing.
5. Mengelola pengelolaan penunjang internal terhadap seluruh proses operasional.

**d) Department Head Unit kerja Collection & Recovery Department,
Card, Digital Lending & Assets Product Development Division.**

Tugas dan tanggung jawab :

1. Mengelola fungsi administrasi, operasional dan pelaporan aktivitas penagihan/ collection bisnis consumer loan serta restrukturisasi nasabah kartu kredit & digital lending.
2. Mengelola fungsi identifikasi, analisis dan penyusunan database kualitas portfolio dalam rangka penagihan/ collection bisnis consumer loan.

3. Mengelola fungsi recovery kredit nasabah kartu kredit dan digital lending.
4. Mengelola fungsi partnership management dengan pihak ketiga (agency terkait penagihan/ collection.
5. Mengelola fungsi monitoring dan evaluasi pencapaian target kualitas portfolio consumer loan.
6. Mengelola fungsi pengembangan sistem penagihan dan support penagihan.

e) Department Head Unit kerja Marketing, Business Partnership & Performance Department, Card, Digital Lending & Assets Product Development Division.

Tugas dan tanggung jawab :

1. Mengelola fungsi penyelarasan marketing plan dan program penjualan bisnis consumer loan untuk seluruh Unit Kerja business owner (Divisi Consumer Sales Management).
2. Mengelola fungsi business partnership dengan pihak internal dan eksternal terkait bisnis consumer loan.
3. Mengelola fungsi breakdown, Mengelola fungsi breakdown, bisnis dan anggaran biaya ke business owner consumer loan (Divisi Consumer Sales Management).
4. Mengelola fungsi data acquiring/ mining, intepretasi dan analisis (descriptive diagnostic, predictive dan prescriptive analytics) serta

penyediaan rekomendasi untuk pengambilan keputusan bisnis consumer loan.

5. Mengelola fungsi pengembangan dashboard kinerja bisnis consumer loan.
6. Mengelola fungsi pengembangan dan pengelolaan customer relationship management (CRM) bisnis consumer loan.
7. Mengelola fungsi quality assurance bisnis dan operasional consumer loan.
8. Mengelola fungsi penyusunan laporan internal dan eksternal bisnis consumer loan.

f) Team Leader

Unit kerja Regional Consumer Loan Factory Team; Business Operation & Support Department; Card, Digital Lending & *Assets Product Development* Division. Tugas dan Tanggung jawab :

1. Mengelola fungsi prescreening, verifikasi, analisis dan pemberian rekomendasi serta putusan kredit konsumen.
2. Mengelola fungsi verifikasi dokumen dan penilaian agunan kredit konsumen.
3. Mengelola fungsi analisis dan pemberian rekomendasi serta putusan restrukturisasi kredit consumer.

4.1.4. Alamat Lengkap *Divisi Card, Digital Lending & Assets Product*

Development (BRI)

Divisi Card, Digital Lending & Assets Product Development Gedung BRI
II Jl. Jenderal Sudirman Kav.44-46 Lt. 26 Jakarta 10210.

4.1.4.1. *Divisi Card, Digital Lending & Assets Product Development*

Divisi ini menawarkan berbagai produk kepada nasabah, di antaranya adalah:

A. BRIguna.

BRIguna adalah kredit yang diberikan kepada calon debitur atau debitur yang memiliki rekening gaji di BRI. Sumber pembayaran (*repayment*) dari kredit BRIguna berasal dari penghasilan tetap. Berikut jenis – jenis dari BRIguna:

1. BRIguna Karya adalah jenis pinjaman yang ditujukan untuk pegawai aktif dengan penghasilan tetap, yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumtif. Plafond maksimal yang ditawarkan mencapai Rp 500 juta, atau lebih sesuai dengan kapasitas pembayaran (*Repayment Capacity/RPC*) dari nasabah. Tenor pinjaman dapat mencapai 15 tahun atau sesuai dengan sisa masa kerja aktif pegawai.
2. BRIguna Pra Purna merupakan pinjaman bagi pegawai aktif yang mendekati masa pensiun, dengan penghasilan tetap untuk keperluan konsumtif. Plafond maksimal juga mencapai Rp 500 juta, di mana 75% dari total penghasilan (THP) diberikan untuk pegawai yang terdaftar dalam program payroll BRI, dan 70% untuk yang tidak. Untuk THP saat pensiun, persentasenya meningkat menjadi 87,5%. Tenor pinjaman bisa hingga 15 tahun, atau dari saat pegawai aktif hingga usia debitur mencapai 75 tahun.

3. BRIGuna Purna adalah pinjaman yang ditawarkan kepada pensiunan hingga usia 75 tahun. Plafond maksimal yang dapat diajukan adalah Rp 500 juta, atau 87,5% dari THP. Tenor pinjaman bisa mencapai 15 tahun, dari saat pensiun sampai usia debitur 75 tahun.
4. BRIGuna Talangan adalah pinjaman yang diberikan kepada pegawai aktif yang akan memasuki masa pensiun, maksimal satu tahun sebelum pensiun. Pinjaman ini dapat digunakan untuk keperluan konsumtif maupun produktif. Plafond maksimal yang ditawarkan adalah 50% dari hak pesangon atau Tunjangan Hari Tua pada saat pensiun. Tenor pinjaman dibatasi maksimal 12 bulan dan tidak boleh melebihi periode pensiun.

B. KPR

KPR (Kredit Pemilikan Rumah) adalah solusi untuk memiliki hunian, baik itu rumah tinggal, apartemen, ruko, atau rukan, yang diberikan kepada individu. KPR mencakup berbagai jenis pembiayaan untuk pembelian baru, bekas, refinancing, top up, pembangunan, renovasi, atau take over dari bank lain.

1. KPR BRI Primary (Hunian Baru) adalah pembiayaan untuk pembelian rumah tinggal, apartemen, ruko, atau rukan baru yang melalui developer yang bekerja sama dengan BRI.
2. KPR BRI Secondary (Hunian Bekas) ditujukan untuk pembelian rumah tinggal, apartemen, ruko, atau rukan bekas, baik melalui developer maupun non-developer.
3. KPR BRI Top Up adalah fasilitas penambahan limit kredit untuk KPR BRI yang telah berjalan minimal satu tahun, yang telah menunjukkan

pembayaran angsuran lancar dalam enam bulan terakhir. Limit tambahan ini bisa digunakan untuk memenuhi berbagai kebutuhan lain, termasuk renovasi atau pembangunan.

4. KPR Sejahtera FLPP BRI adalah pembiayaan yang ditujukan bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) dengan total penghasilan keluarga (suami dan istri) maksimal Rp 8 juta per bulan. Program ini berlaku hanya untuk rumah pertama, di mana penerima tidak boleh menjual, menyewakan, atau mengontrakkan rumah dalam lima tahun pertama.
5. KPR Green Financing merupakan pembiayaan untuk pembelian rumah tinggal yang telah mendapatkan sertifikasi green financing, baik melalui developer yang bekerja sama dengan BRI maupun secara perseorangan.
6. KPR BRI Solusi adalah pembiayaan yang berbasis agunan BRI, yang dapat diambil melalui lelang eksekusi KPKNL atau penjualan secara langsung.

C. Kartu Kredit

Kartu kredit merupakan alat pembayaran non-tunai yang memberikan kemudahan bagi penggunanya untuk melakukan pembelian barang dan jasa tanpa perlu melakukan pembayaran di tempat. Bank Rakyat Indonesia (BRI) menyediakan beragam jenis kartu kredit untuk memenuhi berbagai kebutuhan finansial, termasuk opsi co-branding, standar, serta fitur khusus seperti contactless. Di antara jenis-jenis kartu kredit BRI yang populer, terdapat BRI Easy Card, BRI Mastercard Platinum, dan BRI Touch. BRI juga memiliki beberapa kartu kredit co-branding, seperti BRI Samsung Credit Card Signature, BRI Tokopedia Card, dan

BRI Traveloka Paylater Card. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai jenis-jenis kartu kredit BRI:

Jenis Kartu Kredit Standar:

1. Kartu Kredit BRI Easy Card: Menawarkan cashback untuk kebutuhan sehari-hari.
2. Kartu Kredit BRI Mastercard Platinum: Dirancang untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga dan kendaraan keluarga muda.
3. Kartu Kredit BRI Touch: [Informasi lebih lanjut dapat ditambahkan di sini]
4. Kartu Kredit BRI JCB Platinum: [Informasi lebih lanjut dapat ditambahkan di sini]
5. Kartu Kredit BRI Wonderful Indonesia: Cocok bagi mereka yang sering berlibur di dalam negeri.

Jenis Kartu Kredit Co-Branding:

1. Kartu Kredit BRI Samsung Credit Card Signature: Dengan limit mulai dari Rp50 juta.
2. Kartu Kredit BRI Samsung Card Platinum: Memiliki limit mulai dari Rp3 juta.
3. Kartu Kredit BRI Tokopedia Card: Dengan limit mulai dari Rp3 juta.
4. Kartu Kredit BRI Traveloka Paylater Card: Dikenakan limit mulai dari Rp3 juta.
5. Kartu Kredit BRI OVO U Card: Limitnya juga mulai dari Rp3 juta.
6. Kartu Kredit BRI NEX Card: Dengan limit mulai dari Rp3 juta.
7. Kartu Kredit BRI BTN Platinum Card: Limit awal dari Rp15 juta.

8. Kartu Kredit BRI BTN Gold Card: Dengan limit mulai dari Rp3 juta.
9. Kartu Kredit BRI Paper Universe Card: Memiliki limit mulai dari Rp5 juta.
10. Kartu Kredit BRI Paper Space Card: Limitnya mulai dari Rp5 juta.
11. Kartu Kredit BRI Raya: Dengan limit mulai dari Rp3 juta.

Jenis Kartu Kredit dengan Fitur Khusus yaitu Kartu Kredit BRI Contactless: Fitur ini memungkinkan kemudahan bertransaksi tanpa harus menyentuhkan kartu ke terminal pembayaran.

Syarat umum pengajuan Kartu Kredit BRI:

1. Warga Negara Indonesia
2. Penghasilan minimal Rp3.000.000 per bulan.
3. Maksimal memiliki 2 kartu bank penerbit untuk penghasilan Rp3juta s/d Rp10juta.
4. Usia minimal pemegang kartu utama 21 tahun atau 17 tahun sudah menikah.
5. Usia minimal pemegang kartu tambahan 17 tahun atau sudah menikah.
6. Khusus pengajuan kartu kredit Co-Branding yang pengajuannya dilakukan melalui aplikasi partner co-branding terdapat syarat – syarat khusus lainnya dapat berbeda untuk jenis kartu kredit co-branding tertentu.
7. Khusus pengajuan kartu kredit Corporate dan Kartu Kredit Pemerintah diatur dalam ketentuan terpisah.

4.2. Karakteristik Narasumber

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana strategi yang dilakukan Bank BRI dalam mempertahankan nasabah kartu kredit dalam menghadapi persaingan dengan

produk keuangan inovatif berbasis teknologi. Narasumber dalam penelitian ini adalah management bank BRI dan nasabah Kartu kredit BRI. Narasumber yang diwawancara peneliti yakni nasabah dengan kategori. Dalam penelitian ini, narasumber akan menjawab pertanyaan sesuai dengan pertanyaan dari peneliti. Narasumber dilakukan terhadap 5 narasumber nasabah Kartu kredit Bank BRI dengan wawancara metode semi terstruktur. Berikut detail narasumber selaku partisipan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4. 1
Daftar Narasumber Penelitian (Nasabah)

Informan	Usia (th)	Jenis Kelamin	Status menjadi Nasabah	Lama menjadi Nasabah
V	28	Perempuan	Nasabah Aktif	5 Tahun
I	45	Laki- Laki	Nasabah Aktif	6 Tahun
DH	34	Permpuan	Nasabah Aktif	13 Tahun
DS	24	Laki- Laki	Nasabah Aktif	8 Tahun
A	33	Perempuan	Nasabah Aktif	12 Tahun

Salin narasumber nasabah Kartu kredit Bank BRI, teradapat 2 narasumber management card and digital lending yang dilakukan wawancara dengan metode semi terstruktur. Berikut detail narasumber selaku partisipan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 2
Daftar Narasumber Penelitian (Management)

Informan	Usia (th)	Jenis Kelamin	Pekerjaan
A1	37	Perempuan	<i>Manager Strategy Product and Development Card, Digital Lending & Assets Product Development Division</i>
A2	32	Perempuan	<i>Manager Marketing and data analytic Card, Digital Lending & Assets Product Development Division</i>

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara yang didukung dengan kerangka teoritis serta dipandu menggunakan pertanyaan penelitian. Saat pelaksanaan wawancara, informan memberikan informasi berdasarkan pengalaman. Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan, peneliti mengkategorikan hasil tersebut sesuai tema dengan kode-kode. Sehingga ketika setelah menyelesaikan wawancara, kode-kode baru akan muncul.

4.3. Proses dan Hasil Analisis

4.3.1. Matriks Analisis Klasifikasi Data

Berdasarkan dari hasil wawancara yang sudah dilakukan peneliti mengkegorikan dimintsi data dengan variabel data sehinga dapat dilakukan analisi dan interpretasi hasil wawancara sebagai berikut

Tabel 4. 3
Responden Nasabah Lama Menjadi Nasabah

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
1.	Perilaku nasabah	1.1	Lama menjadi nasabah

Lama menjadi nasabah merefleksikan keterlekatan perilaku yang terbentuk dari akumulasi pengalaman positif, sehingga kartu kredit BRI berfungsi sebagai default payment tool dalam berbagai konteks belanja. Pernyataan “12 tahun mas.” dan “5 tahun mas.” menandakan hubungan yang panjang, yang biasanya ditopang oleh siklus pengalaman mulus: transaksi lancar, biaya yang dapat diprediksi, serta manfaat yang terasa relevan (promo, cicilan, poin), sehingga biaya berpikir dan biaya beralih kian menurun. Durasi 5–13 tahun di lintas responden mengisyaratkan terbentuknya kebiasaan yang stabil dan rasa aman institusional, dimana adalah hasil dari konsistensi layanan front-end dan keandalan back-end yang pada gilirannya memperkuat intensitas pemakaian dalam jangka panjang. Relasi yang mapan juga menciptakan ekspektasi layanan dan nilai yang berulang; ketika ekspektasi itu terpenuhi, keputusan memakai kartu terjadi hampir otomatis, bahkan saat berhadapan dengan alternatif seperti dompet digital atau paylater. Namun, longevity yang tinggi tetap menuntut pemeliharaan ritme nilai: relevansi promo pada kategori harian, transparansi biaya, serta dukungan layanan saat momen berisiko (misalnya nominal tidak biasa) agar kebiasaan tidak terkikis oleh insentif kompetitor atau perubahan fase hidup pengguna.

Tabel 4. 4
Responden Nasabah Frekuensi Pemakaian

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
1.	Perilaku nasabah	1.2	Frekuensi pemakaian

Meskipun kutipan yang muncul lebih banyak merekam durasi menjadi nasabah, pola tersebut mengisyaratkan frekuensi pemakaian yang stabil sebagai hasil dari kebiasaan yang terbentuk, rasa aman, dan kemudahan yang terakumulasi selama bertahun-tahun. Ucapan “12 tahun mas.” dan “5 tahun mas.” menunjukkan relasi yang panjang, yang biasanya ditopang oleh rutinitas penggunaan pada kategori berfrekuensi tinggi seperti groceries, F&B, dan belanja online; ketika perilaku pembayaran sudah menjadi default, upaya kognitif untuk beralih alat bayar menurun dan kartu cenderung mempertahankan posisi top-of-wallet. Durasi yang konsisten di berbagai responden (5–13 tahun) juga menyiratkan bahwa siklus “pakai-bayar-puas” berjalan tanpa gangguan berarti: pengalaman transaksi yang andal, biaya yang dapat diprediksi, dan insentif yang terasa relevan menjaga ritme pemakaian dari bulan ke bulan. Di sisi lain, lamanya berlangganan tidak otomatis identik dengan intensitas tinggi; frekuensi bisa berfluktuasi mengikuti fase hidup dan konteks pengeluaran, sehingga interpretasi ini perlu dibaca bersama kode lain seperti promo, QRIS, cicilan, dan kemudahan aplikasi yang berperan sebagai pemicu mikro untuk mempertahankan cadence penggunaan. Dengan demikian, durasi yang panjang berfungsi sebagai indikator kebiasaan dan kelekatan, yang pada praktiknya menopang frekuensi pemakaian yang berkesinambungan .

Tabel 4. 5
Responden Nasabah Aplikasi Mobile

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Fitur produk & layanan	2.1	Aplikasi mobile

Kemudahan monitoring, pembayaran, dan penerbitan kartu virtual membentuk pengalaman bernilai. Mendorong frekuensi penggunaan dan mempertahankan daya saing terhadap produk keuangan inovatif. “monitoring pemakaiannya mudah di aplikasi cc mobile” dan “Pembayaran mudah lewat Brimo” menegaskan perceived usefulness dan ease of use sebagai pendorong adopsi dan intensitas transaksi; sementara pernyataan “mengajukan virtual credit card... melalui BRImo” menambah utilitas untuk kebutuhan online dan keamanan. Kemampuan operasional digital BRI, keandalan aplikasi, integrasi pembayaran end-to-end, notifikasi/monitoring real-time, serta issuance kartu virtual berfungsi sebagai kapabilitas inti yang valuable dan, dalam kombinasi skala nasabah dan jaringan BRI, relatif sulit ditiru secara cepat, sehingga berkontribusi pada longevity dan resiliensi penggunaan kartu. Implikasinya terhadap rumusan masalah kompetisi adalah convenience gap melawan dompet digital/paylater lewat kemudahan setara atau lebih baik, tanpa mengorbankan kontrol risiko kartu kredit. Tantangan ke depan adalah menjaga keseimbangan antifraud dan pengalaman rendah friksi agar manfaat aplikasi benar-benar terkonversi menjadi peningkatan volume/nominal yang berkelanjutan.

Tabel 4. 6
Responden Nasabah Banyak Merchant

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Fitur produk & layanan	2.2	Banyak merchant

Luasnya jaringan *acceptance* BRI menjadi pengungkit utama nilai fitur produk dan layanan kartu kredit. responden menegaskan “Yang pertama diberikan kemudahan dalam transaksi” dan “Memiliki banyak merchant yang mana memudahkan dalam transaksi online maupun offline.” Keluasan merchant memperkuat *perceived usefulness* dan menurunkan *effort* pengguna karena kartu dapat dipakai “di mana saja,” mendorong intensitas pemakaian dan peluang *top-of-wallet*. Kerapatan merchant mengurangi *friction* pada titik bayar offline dan melampaui kendala *acceptance* di kanal online, sehingga menggeser preferensi pengguna ke kartu kredit BRI. Aset jaringan merchant dan kapabilitas pengelolaan kemitraan adalah *resources* yang *valuable* dan relatif sulit ditiru cepat karena berbasis skala, relasi jangka panjang, dan integrasi operasional, sehingga menopang *longevity* dan *resiliensi* penggunaan. Implikasi manajerialnya adalah memprioritaskan akuisisi merchant pada kategori berfrekuensi tinggi, mengikat kolaborasi promosi yang terukur ROI-nya, dan memastikan pengalaman pembayaran konsisten lintas kanal.

Tabel 4. 7
Responden Nasabah *Branding*

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Fitur produk & layanan	2.3	<i>Branding</i>

Branding BRI dalam penggunaan kartu kredit muncul sebagai jangkar kepercayaan yang mereduksi persepsi risiko dan menurunkan ambang adopsi di titik transaksi. Hubungan nasabah yang sudah eksis di tabungan menciptakan kontinuitas pengalaman, identitas institusi yang familier, kanal layanan yang sama, dan ekspektasi layanan yang konsisten. Sehingga kartu kredit dipersepsikan sebagai perpanjangan dari ekosistem yang sudah dipercaya. Kutipan “Karena rekening simpanan saya ada di BRI” menunjukkan efek kelekatan relasi yang memudahkan preferensi top-of-wallet, sementara “lebih merasa aman bertransaksi... [BRI]... 129 Tahun” menegaskan bahwa usia dan reputasi korporasi diterjemahkan nasabah menjadi jaminan keamanan praktis pada fitur dan layanan kartu (misalnya keandalan proses otorisasi, perlindungan sengketa, dan akuntabilitas ketika terjadi masalah). Citra brand yang stabil menggeser evaluasi nasabah dari sekadar “harga/promo” menuju “kepastian layanan”, yang pada gilirannya memperkuat kebiasaan pemakaian berulang dan mengurangi ketertarikan pada alternatif baru seperti paylater ketika konteksnya menyangkut transaksi yang dianggap sensitif atau bernilai lebih besar.

Tabel 4. 8
Responden Nasabah BRI Poin

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Fitur produk & layanan	2.4	BRI poin

BRI Poin tampil sebagai mekanisme loyalitas yang mengonversi penggunaan kartu menjadi nilai nyata yang dirasakan, sehingga mendorong kartu berada di posisi top-of-wallet dan memperkuat kebiasaan bertransaksi berulang.

Pernyataan “Dapat banyak poin yang bisa di tukar hadiah di BRI Poin.” menggambarkan bagaimana insentif akumulatif menciptakan rasa kepemilikan atas “nilai yang sedang tumbuh” dan memicu perilaku memaksimalkan poin melalui peningkatan frekuensi dan pengalihan transaksi dari alternatif lain. Secara pengalaman, poin yang mudah dipahami dan ditukar mengurangi friksi kognitif saat memilih alat bayar, sementara relevansi katalog hadiah dan kejelasan syarat-ketentuan membentuk persepsi keadilan program, dua faktor yang menentukan apakah kepuasan pasca penukaran berubah menjadi loyalitas jangka panjang. Ketika visibilitas saldo poin ditonjolkan pada alur pembayaran dan komunikasi yang tepat waktu, salience manfaat meningkat, memperkuat niat menggunakan kartu di kategori belanja bernilai tinggi maupun harian. Di sisi lain, desain benefit perlu menjaga keseimbangan antara daya tarik dan profitabilitas: diferensiasi earning rate per kategori, promosi yang terukur ROI-nya, serta pengelolaan breakage yang wajar agar program tetap berkelanjutan tanpa menimbulkan persepsi “sulit menukar”. BRI Poin bukan sekadar hadiah, melainkan instrumen perilaku yang menambatkan preferensi dan memperpanjang umur relasi nasabah.

Tabel 4. 9
Responden Nasabah Bunga Ringan

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Fitur produk & layanan	2.5	Bunga ringan

Bunga ringan dipersepsikan responden sebagai nilai inti yang menurunkan hambatan psikologis berutang, memperkuat rasa aman, dan mendorong pembentukan kebiasaan pemakaian kartu untuk kebutuhan harian maupun

pembelian bernilai menengah. Kutipan “Karena sudah nyaman menggunakan sejak dulu dan bunganya lebih murah” menunjukkan dua mekanisme yang saling menguatkan: pengalaman positif yang konsisten melahirkan kenyamanan dan kelekatan, sementara persepsi biaya yang kompetitif menjadi rasionalisasi ekonomi yang menjaga kartu tetap *top-of-wallet* ketika pengguna membandingkan dengan alternatif seperti *paylater* yang kerap punya biaya implisit lebih tinggi per transaksi. Dalam praktik, persepsi “ringan” bukan hanya soal tarif nominal, melainkan kejelasan skema cicilan, transparansi biaya, serta dukungan fitur (misalnya monitoring dan simulasi cicilan di aplikasi) yang memperkecil ketidakpastian total cost. Ketika harga dipandang adil dan dapat diprediksi, pengguna cenderung meningkatkan intensitas transaksi sekaligus memperpanjang masa hubungan, karena manfaat dirasakan berulang dan risiko terkelola. Namun, keunggulan ini harus dipertahankan lewat desain pricing yang diferensiatif per kategori belanja dan komunikasi yang mudah dipahami, agar “bunga ringan” benar-benar diterjemahkan pengguna sebagai nilai nyata, bukan janji promosi sesaat.

Tabel 4. 10
Responden Nasabah *Contactless*

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Fitur produk & layanan	2.6	<i>Contactless</i>

Contactless muncul sebagai pemicu kebiasaan bayar yang lebih cepat dan mulus di titik kasir, mengurangi friksi pada transaksi bernilai kecil hingga menengah dan mendorong kartu berada di posisi *top-of-wallet*. Responden mengekspresikan preferensi langsung pada fitur ini, misalnya “Fitur yang saya suka

dari kartu kredit BRI yaitu sudah contactless” dan “kartu kredit BRI sudah Contactless.” Kepraktisan tap-to-pay memperpendek waktu antri, mengurangi ketergantungan pada tunai atau dompet digital untuk belanja harian, serta menormalisasi penggunaan kartu di kategori dengan frekuensi tinggi seperti groceries, F&B, dan ritel cepat. Keamanan bawaan EMV dan pembatasan nominal tap tanpa PIN menjaga keseimbangan antara kecepatan dan rasa aman, sehingga persepsi risiko tetap rendah saat intensitas pemakaian meningkat. Ketika contactless dipadukan dengan acceptance merchant yang luas dan visibilitas transaksi di aplikasi, terbentuk siklus positif: kemudahan memicu frekuensi, frekuensi memperkuat keterbiasaan, dan keterbiasaan memperpanjang masa hubungan serta ketahanan penggunaan di tengah persaingan alat bayar lain.

Tabel 4. 11
Responden Nasabah *Customer Service*

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Fitur produk & layanan	2.7	<i>Customer service</i>

Layanan *Customer Service* muncul sebagai titik krusial yang mereduksi kecemasan dan mempertahankan kontinuitas transaksi, khususnya pada momen berisiko tinggi seperti nominal di atas kebiasaan. Respons cepat dan solutif menutup “celah ketidakpastian” antara keinginan bertransaksi dan kekhawatiran akan penolakan, *fraud check*, atau kesalahan otorisasi; hal ini tampak pada pengalaman, “Respon yang baik dan cepat ketika mengalami kendala pada saat transaksi terutama saat ada transaksi dalam jumlah besar dari biasanya.” Ketika dukungan front-line sigap mengklarifikasi status transaksi, menginisiasi eskalasi,

atau menyesuaikan parameter pengamanan tanpa memperpanjang friksi, persepsi keamanan meningkat bersamaan dengan rasa kendali pengguna. Efeknya bukan sekadar pemulihan layanan, tetapi penguatan niat pakai ulang pada skenario bernilai besar sekaligus normalisasi penggunaan di keseharian serta mendorong kartu berada di posisi top-of-wallet. Di balik itu, kapabilitas operasional seperti observabilitas real-time, prosedur standarisasi penanganan anomali, dan koordinasi CS-risk-IT menjadi fondasi yang membuat “respon baik dan cepat” terasa konsisten. Jika konsistensi ini dipadukan dengan komunikasi proaktif dan kanal bantuan yang mudah diakses, maka layanan tidak hanya menyelesaikan masalah, melainkan mengonversi momen rawan menjadi penguat kepercayaan dan loyalitas.

Tabel 4. 12
Responden Nasabah *Loan on Phone*

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Fitur produk & layanan	2.8	<i>Loan on phone</i>

Loan on Phone memosisikan kartu kredit BRI bukan sekadar alat bayar, tetapi juga instrumen likuiditas yang siap pakai untuk kebutuhan mendadak, karena nasabah dapat mengonversi limit tersisa menjadi dana di rekening tanpa proses aplikasi terpisah; seperti diungkapkan, “Selain itu, terdapat fitur loan on phone sehingga saya bisa tarik tunai sisa limit kartu kredit ke rekening simpanan.” Kemudahan ini memperluas konteks penggunaan dari titik kasir ke manajemen kas pribadi, meningkatkan utilitas yang dirasakan dan mendorong keterlekatan pada ekosistem BRI, terutama ketika transfer berlangsung cepat, transparan biayanya, dan bisa dipantau di aplikasi. Secara perilaku, fitur ini berpotensi menaikkan

frekuensi interaksi dan porsi penggunaan kartu, sekaligus menggeser preferensi dari alternatif eksternal seperti pinjaman online yang lebih mahal atau kurang terlindungi. Namun, keberhasilannya ditentukan oleh desain harga/tenor yang jelas, simulasi cicilan yang mudah dipahami, serta kontrol risiko yang menjaga kesehatan portofolio (misalnya batasan untuk pola penarikan berulang yang atipikal dan edukasi penggunaan yang bertanggung jawab). Ketika pengalaman akses dana terasa mulus namun tetap aman, Loan on Phone dapat menjadi penguat kebiasaan penggunaan yang berkelanjutan tanpa mengorbankan kualitas risiko.

Tabel 4. 13
Responden Nasabah Pemakaian Luar Negeri

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Fitur produk & layanan	2.9	Pemakaian luar negeri

Kemampuan pemakaian luar negeri menegaskan peran kartu kredit BRI sebagai alat bayar yang andal lintas batas, sekaligus memperluas konteks penggunaan dari kebutuhan domestik ke perjalanan dan belanja global. Ketika responden menyatakan “bisa digunakan belanja di luar negeri,” yang muncul bukan sekadar fitur teknis, tetapi sinyal kepercayaan pada jaringan penerimaan, keandalan otorisasi, dan kemudahan pengalaman di titik bayar asing. Aksesibilitas ini cenderung mendorong kartu menjadi top-of-wallet pada momen bernilai tinggi seperti travel dan cross-border e-commerce, karena mengurangi friksi menukar uang, mengelola risiko membawa tunai, dan kekhawatiran penolakan transaksi. Secara perilaku, eksposur pada konteks global yang lebih kompleks (mata uang, merchant baru, pola transaksi tidak biasa) justru dapat memperkuat kebiasaan

penggunaan apabila transparansi biaya valuta asing jelas, notifikasi real-time hadir, dan dukungan layanan tanggap saat terjadi anomali. Kombinasi acceptance luas dan pengalaman yang terasa “tanpa hambatan” membentuk persepsi kegunaan yang tinggi, mendorong intensitas penggunaan berulang pada perjalanan berikutnya, serta mengokohkan preferensi terhadap kartu dibanding alternatif yang cakupan internasionalnya terbatas.

Tabel 4. 14
Responden Nasabah Promo

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Fitur produk & layanan	2.10	Promo

Promo berfungsi sebagai pemicu perilaku yang menggeser kartu kredit BRI ke posisi top-of-wallet dengan menggabungkan relevansi kategori, kedalaman insentif, dan ritme komunikasi yang konsisten. Ketika pengguna merasakan “update promo menarik tiap bulannya.” dan melihat kolaborasi luas “Banyak promo yang berkerjasama dengan Merchant, sehingga bisa pilih Merchant yang saya suka mas.”, terbentuk ekspektasi nilai berulang yang mendorong pengalihan pembayaran harian dan pembelian bernilai lebih besar ke kartu. Diskon spesifik kategori, cashback, dan penguat seperti cicilan 0% serta akrual poin menciptakan salience manfaat pada momen keputusan, menurunkan biaya psikologis dan membuat penggunaan terasa “lebih untung” dibanding alternatif. Di sisi operasional, efektivitas promo ditentukan oleh jangkauan merchant prioritas, orkestrasi kampanye lintas kanal aplikasi, dan personalisasi berbasis perilaku agar insentif tepat sasaran tanpa menggerus profitabilitas. Ketika pengalaman tebus/manfaat

jelas dan bebas friksi, kepuasan pasca-transaksi berubah menjadi kebiasaan, memperpanjang hubungan serta memperkuat ketahanan penggunaan di tengah persaingan dompet digital dan paylater. Sebaliknya, promo yang tidak relevan atau sulit dimanfaatkan berisiko menumbuhkan ketergantungan diskon tanpa loyalitas, sehingga kurasi kategori, kedalaman insentif yang terukur ROI, dan penjadwalan yang membangun antisipasi menjadi kunci menjaga dampak berkelanjutan.

Tabel 4. 15
Responden Nasabah QRIS

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Fitur produk & layanan	2.11	QRIS

Integrasi QRIS dengan kartu kredit melalui BRImo mengubah kartu menjadi alat bayar yang “selalu ada” di lebih banyak titik transaksi, terutama di merchant kecil-menengah yang sebelumnya hanya menerima QR, sehingga friksi pemakaian menurun drastis dan frekuensi penggunaan berpotensi naik. Bagi pengguna, pengalaman yang seragam di satu aplikasi scan, otorisasi instan, dan rekam transaksi, membuat kartu relevan untuk kebutuhan harian tanpa bergantung pada EDC atau kartu fisik; hal ini tecermin dari pernyataan “Karena bisa transaksi pakai QRIS melalui BRI Mobile. Sehingga memudahkan untuk bertransaksi.” Di sisi preferensi, QRIS menutup celah kenyamanan yang selama ini menjadi keunggulan dompet digital: pengguna tetap menikmati limit, promo, poin, dan perlindungan kartu kredit, namun dengan alur bayar yang sama ringkasnya. Salience fitur juga tampak sederhana namun kuat. “Ada QRIS”, yang menunjukkan bahwa keberadaan opsi ini sendiri sudah menjadi pemicu pemakaian. Dampak

lanjutannya adalah pergeseran belanja bernilai kecil-menengah ke kartu, peningkatan top-of-wallet, dan penguatan kebiasaan pakai berulang, asalkan performa aplikasi stabil, biaya/limit QR komunikatif, serta ada orkestrasi promo lintas kategori merchant yang mendorong adopsi tanpa menggerus profitabilitas.

Tabel 4. 16
Responden Nasabah Skema Cicilan

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Fitur produk & layanan	2.12	Skema cicilan

Skema cicilan memindahkan persepsi kartu kredit dari “alat bayar” menjadi “alat pengelola pengeluaran”, karena kemampuan mengubah transaksi menjadi angsuran, termasuk tenor dan biaya yang jelas. Hal ini membuat pembelian bernilai besar terasa terjangkau dan mengurangi hambatan psikologis untuk menggunakan kartu. Kutipan “Bisa mengubah pembayaran menjadi cicilan.” dan “Konversi cicilan bring 0% melalui aplikasi BRI CC Mobile” menunjukkan dua pengungkit kunci: fleksibilitas fungsi yang relevan dengan kebutuhan arus kas, serta eksekusi digital yang ringkas di aplikasi sehingga keputusan konversi terjadi tepat saat niat kuat. Ketika skema 0% atau “cicilan ringan” diasosiasikan dengan kategori berfrekuensi tinggi dan momen musiman, insentif menjadi cukup menonjol untuk menggeser pilihan dari alternatif seperti paylater. Maka Pengguna memperoleh kemudahan serupa namun dengan proteksi dan ekosistem layanan kartu kredit. Di sisi lain, performa bisnis ditentukan oleh desain tenor-bunga-biaya yang transparan, aturan eligibility yang mudah dipahami, dan orkestrasi kampanye yang terukur ROI-nya agar peningkatan volume tidak menggerus profit. Kapabilitas back-end

untuk konversi real-time, pengendalian risiko berbasis perilaku, serta integrasi dengan merchant dan aplikasi menjadi fondasi yang membuat skema cicilan terasa mulus, aman, dan akhirnya membangun kebiasaan penggunaan berulang.

Tabel 4. 17
Responden Nasabah Fitur Layanan

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
3	Rekomendasi	3.1	Fitur layanan

Nilai layanan kartu kredit ditentukan oleh kemudahan digital yang nyata di titik pakai dan orkestrasi promo yang relevan di merchant berfrekuensi tinggi. Aspirasi “lebih banyak lagi promo kerjasama dengan merchant yang sedang ramai” menandakan kebutuhan kurasi kategori dan kemitraan yang tepat sasaran agar manfaat terasa pada konteks belanja sehari-hari maupun momen musiman, sementara dorongan “Terus berinovasi untuk memudahkan nasabah... melalui digitalisasi” menunjukkan ekspektasi alur end-to-end yang mulus: penemuan promo dalam aplikasi, aktivasi tanpa friksi, dan penebusan yang jelas saat checkout. Permintaan spesifik pada e-commerce “khususnya di platform e-commerce seperti Tokopedia” menyoroti pentingnya jangkauan di kanal online yang membentuk kebiasaan pembayaran, sehingga kartu tetap top-of-wallet ketika pengguna membandingkan alternatif yang menawarkan kenyamanan serupa. Secara implisit, masukan ini mengarah pada penguatan kapabilitas inti: integrasi aplikasi-merchant, personalisasi berbasis perilaku, ritme komunikasi promo yang konsisten, serta pengukuran ROI agar insentif mendorong frekuensi tanpa menggerus profit. Jika

kesemuanya dihadirkan konsisten, fitur layanan tidak hanya “menarik”, tetapi membentuk kebiasaan pakai berulang dan memperpanjang umur relasi nasabah.

Tabel 4. 18
Responden Nasabah Fitur Produk

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
3	Rekomendasi	3.2	Fitur produk

Masukan tentang “Fitur Produk” berfokus pada kebutuhan inovasi berkelanjutan yang benar-benar memudahkan, terutama lewat digitalisasi yang menyatukan proses dari pra-transaksi hingga pasca-transaksi dalam satu alur yang ringkas. Pernyataan “Terus berinovasi untuk memudahkan nasabah dan pengguna baru melalui digitalisasi.” mengisyaratkan bahwa nilai produk kini diukur dari rendahnya friksi: seberapa cepat pengguna menemukan dan memanfaatkan fitur inti (misalnya konversi cicilan, pemantauan pengeluaran, kartu virtual, QRIS dari limit kartu, hingga penarikan limit ke rekening) tanpa melompat antar kanal atau menunggu proses manual. Ketika fitur-fitur tersebut hadir dengan tampilan yang intuitif, informasi biaya/tenor yang transparan, kontrol kartu yang jelas, serta notifikasi yang relevan, keputusan memakai kartu terjadi lebih spontan pada berbagai konteks belanja; dampaknya adalah peningkatan proporsi transaksi harian sekaligus penguatan preferensi top-of-wallet. Pada saat yang sama, kemudahan onboarding digital untuk pengguna baru menjadi krusial agar ekspektasi “instan dan jelas” yang terbentuk dari pengalaman di aplikasi lain juga terpenuhi di kartu kredit. Dengan demikian, arah pengembangan fitur yang diinginkan nasabah bukan

sekadar “lebih banyak,” melainkan “lebih mulus, lebih terlihat manfaatnya, dan lebih mudah dipakai tepat saat dibutuhkan.”

Tabel 4. 19
Responden Karyawan BRI Lanskap Persaingan Kartu Kredit

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
1.	Kompetisi & Disrupsi	1.1	Lanskap persaingan kartu kredit

Lanskap persaingan kartu kredit saat ini ditandai pergeseran preferensi pembayaran ke kanal yang paling mudah dan selalu tersedia, sehingga kompetisi tidak lagi hanya antar-bank, tetapi lintas-kategori dengan dompet digital, paylater, dan rail non-kartu. Responden menggambarkan tensinya sebagai “cukup ketat yah dimana masyarakat sekarang memiliki banyak opsi,” sementara dompet digital dan paylater disebut “rising star... [yang] benar-bener mengubah cara kita bertransaksi,” terutama lewat kemudahan smartphone, cashback, dan dominasi transaksi kecil. Data preferensi internal yang menempatkan QR di urutan teratas dan kartu kredit di belakang paylater mengindikasikan bahwa “pertarungan” sehari-hari terjadi pada titik friksi terendah di kasir dan aplikasi; di ruang ini, kekuatan historis kartu (limit, perlindungan, cicilan) harus diterjemahkan ke pengalaman yang sama ringkasnya agar kembali relevan untuk pembelanjaan rutin. Meski demikian, bukti pertumbuhan volume BRI yang tetap positif menunjukkan ada ceruk dan momen penggunaan yang masih dimenangkan kartu, utamanya pada tiket menengah-besar, travel, dan transaksi yang menuntut kepastian layanan. Brand dan jangkauan BRI berperan sebagai jangkar kepercayaan yang mereduksi risiko saat nominal meningkat. Lanskap persaingan mendorong reposisi kartu dari alat

bayar “besar dan jarang” menjadi alat bayar harian yang terintegrasi ekosistem digital, sambil mempertahankan diferensiasi nilai pada skenario bernilai tinggi.

Tabel 4. 20
Responden Karyawan BRI Dampak Persaingan

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
1.	Kompetisi & Disrupsi	1.2	Dampak persaingan

Dampak persaingan terlihat pada pergeseran fungsi kartu kredit dari alat bayar utama menjadi pilihan situasional ketika nilai transaksi lebih besar atau membutuhkan kepastian layanan, akibat fragmentasi opsi pembayaran dan kemudahan yang ditawarkan pemain baru. Responden menandai perubahan konteks ini: “masyarakat sekarang memiliki banyak opsi,” sehingga kebiasaan lama (debit/kartu kredit) tergeser oleh pengalaman yang lebih ringkas di dompet digital dan BNPL. Akibatnya, porsi transaksi kecil–menengah bergeser karena kartu “jadi kayak terganggu sama dompet digital,” sementara paylater yang menempel di e-commerce “saingan berat” dengan proposisi “beli sekarang bayar nanti” tanpa prasyarat kartu. Secara perilaku, ini menurunkan probabilitas top-of-wallet di momen harian, menaikkan sensitivitas terhadap friksi checkout, dan memperbesar peluang substitusi ketika insentif/promo pesaing lebih terlihat. Proposisi nilai kartu perlu diterjemahkan ke pengalaman rendah friksi dan selalu tersedia di titik bayar, mengaktifkan jalur yang dekat dengan kebiasaan pengguna, menjaga prediktabilitas biaya, dan memperkuat sinyal kepercayaan, agar manfaat limit, perlindungan, cicilan, dan loyalitas tetap salien pada keputusan cepat di kasir maupun aplikasi.

Tabel 4. 21
Responden Karyawan BRI Posisi Brand BRI

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
1.	Kompetisi & Disrupsi	1.3	Posisi brand BRI

Posisi brand BRI dalam persaingan kartu kredit tampak bergeser dari sekadar “*incumbent* besar” menjadi pemain yang menyalurkan kekuatan reputasi dan basis nasabah ke pengalaman digital yang relevan lintas segmen dan ekosistem. Bukti kinerja memberi legitimasi posisi ini “BRI bisa mencatatkan volume transaksi 22 T atau naik 9% sepanjang 2024” menandakan kemampuan merek menjaga kepercayaan dan utilisasi meskipun kartu kredit “bukan menjadi pilihan utama.” Di sisi nilai, pemosisian berbasis segmen “mass, mass *affluence* dan *affluence*” dipadukan dengan produk unggulan *co-branding* (mis. Tokopedia Card) untuk menangkap perilaku belanja tempat pengguna sudah aktif, sehingga merek hadir tepat di momen keputusan dan bukan sekadar di etalase produk. Narasi transformasi juga eksplisit: “kita berusaha masuk ke ekosistem digital yang lagi tren... relevan buat transaksi online dan gaya hidup digital,” yang memindahkan brand promise BRI terkait keamanan, jangkauan, layanan ke kanal berfiksi rendah yang selama ini dikuasai dompet digital/paylater. Sementara booming pinjol/paylater membuka alternatif bagi segmen tertentu, pemosisian BRI menekankan keandalan dan kedalaman manfaat (limit, perlindungan, cicilan, loyalitas) yang dikemas dalam UX ringkas, sehingga brand tidak hanya mempertahankan pangsa pada tiket menengah-besar, tetapi juga merebut kembali transaksi harian melalui integrasi dan kemitraan yang tepat.

Tabel 4. 22
Responden Karyawan BRI Fitur Kartu & Aplikasi

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Produk & <i>Co-branding</i>	2.1	Fitur kartu & Aplikasi

Fitur Kartu & Aplikasi BRI menunjukkan strategi integrasi nilai yang konkret pada titik keputusan belanja, dengan memadukan fungsi kartu yang *low-friction* (*contactless*, QRIS SOF CC) dan utilitas pengelolaan pengeluaran (konversi cicilan panjang) lalu “menjahitnya” ke ekosistem co-brand yang relevan. Di ranah kebutuhan harian, *tap-to-pay* dan QRIS dari limit kartu menurunkan hambatan di kasir dan warung, sementara di pembelian bernilai besar, fleksibilitas angsuran menjadi pemicu adopsi: “fitur cicilan 36 bulan untuk transaksi di atas 20 juta 0%,” memindahkan keputusan dari tunda-beli menjadi jadi-beli tanpa menambah beban kognitif. Co-branding lalu memperdalam alasan memilih benefit dipersonalisasi menurut kebiasaan kanal: “Tokopedia Card cashback, bisa cicilan 0% tanpa biaya admin, plus voucher,” OVO U Card dengan welcome bonus, hingga Samsung BRI Credit Card yang mengikat ekosistem device lewat 0% sampai 36 bulan dan layanan concierge. Ketika fitur-fitur ini dapat dieksekusi dan dipantau ringkas melalui aplikasi, kartu terdorong menjadi *top-of-wallet* di konteks yang berbeda: harian, online marketplace, hingga big-ticket. Namun, efektivitasnya bertumpu pada desain tenor-biaya yang transparan, kinerja aplikasi yang stabil, dan seleksi co-brand yang benar-benar mengikuti pola belanja pengguna, agar akuisisi dan intensifikasi penggunaan terjadi tanpa menggerus profit atau meningkatkan risiko secara tidak terkelola.

Tabel 4. 23
Responden Karyawan BRI Kanal & Komposisi Transaksi

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Produk & <i>Co-branding</i>	2.2	Kanal & Komposisi transaksi

Kanal & komposisi transaksi kartu kredit BRI memperlihatkan portofolio yang semakin seimbang antara offline dan online, dengan akselerator baru di QR yang meski basisnya kecil mulai mengubah kebiasaan bayar harian. Dari sisi komposisi, “transaksi masih didominasi oleh transaksi dalam negeri... sebesar 85%,” sementara channel mix 2024 “didominasi trx offline 47% trx online 49% dan QR sebesar 3% dimana pertumbuhan tertinginya di transaksi QR sampai 300%,” menandakan e-commerce dan QRIS SOF CC mendorong relevansi kartu di titik bayar berfriksi rendah. Pada saat yang sama, nilai transaksi luar negeri menjadi pendorong tiket menengah-besar. “nilai transaksi dari luar negeri tumbuh jauh lebih cepat dibandingkan transaksi domestik”. Hal ini sejalan dengan perilaku segmen affluence yang aktif travel dan high-ticket retail, sehingga kontribusi cross-border meningkat walau volumenya belum dominan. Pola ini menyiratkan dua mesin pertumbuhan yang saling melengkapi: penetrasi penggunaan harian via online dan QR (diperkokoh oleh fitur aplikasi dan kemitraan/co-brand yang kuat di ekosistem digital) serta monetisasi nilai via transaksi luar negeri bernilai tinggi. Penggunaan data dan analitik untuk personalisasi promo di kanal-kanal ini mempertebal peluang top-of-wallet, asalkan kinerja aplikasi stabil, acceptance merchant tetap luas, dan proposisi biaya/transparansi tetap jelas agar pergeseran channel tidak menggerus profit maupun pengalaman.

Tabel 4. 24
Responden Karyawan BRI Nilai Tambah Produk

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Produk & <i>Co-branding</i>	2.3	Nilai tambah produk

Nilai tambah Produk pada kartu kredit BRI muncul dari strategi mengikat fitur inti ke ekosistem tempat nasabah sudah aktif, sekaligus menghadirkan kendali penuh di aplikasi BRI sendiri. Co-branding menjadikan manfaat terasa tepat di momen keputusan. Misalnya Tokopedia Card yang “merupakan one stop app solution dari mulai pengajuan, monitoring transaksi dan optimalisasi fungsi kartu kredit dalam aplikasi tokopedia,” sehingga kartu hadir langsung di habit belanja pengguna. Di sisi lain, BRI Mo berperan sebagai pusat kendali yang menurunkan friksi adopsi dan pemakaian lanjutan, karena “kartu kreditnya nggak perlu nunggu dicetak dan dikirim. Langsung muncul versi virtualnya di BRI Mo,” memungkinkan penggunaan segera di online, sekaligus mendukung konteks harian melalui QRIS SOF kartu kredit dan contactless untuk titik bayar offline. Kombinasi ini memperluas jangkauan penggunaan dari transaksi kecil hingga big-ticket, menggeser kartu ke posisi top-of-wallet tanpa mengorbankan kontrol (monitoring, limit, freeze) dan memanfaatkan daya tarik spesifik co-brand (cashback, cicilan 0%, layanan ekosistem). Agar nilai tambah ini berkelanjutan, kurasi partner yang selaras dengan pola belanja, keterhubungan teknis yang stabil, dan transparansi biaya/tenor perlu dijaga, sehingga pengalaman “mudah, cepat, relevan” konsisten terkonversi menjadi frekuensi pemakaian dan loyalitas yang meningkat.

Tabel 4. 25
Responden Karyawan BRI Segmentasi Produk

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
2.	Produk & <i>Co-branding</i>	2.4	Segmentasi produk

Segmentasi produk kartu kredit BRI terbaca mengarah pada dua poros utama yaitu usia dan sumber penghasilan. Dimana kemudian diterjemahkan ke diferensiasi proposisi nilai dan jalur akuisisi. Kenaikan pengguna muda “terjadi Peningkatan di kelompok usia 25 – 35 tahun ... first jobber” mendorong desain entry-level yang serba digital, limit awal yang proporsional, serta koalisi co-brand di ekosistem belanja yang dekat dengan kebiasaan mereka, sehingga adopsi lebih cepat dan penggunaan harian lebih natural. Di sisi kualitas transaksi berkelanjutan, basis yang “didominasi oleh karyawan atau fix icome” memberi ruang pengembangan produk bertahap: dari kartu umum berfitur inti (contactless, QRIS dari limit kartu, cicilan) ke kartu co-brand yang menonjolkan manfaat spesifik kanal dan kategori belanja. Skema ini memungkinkan pengelolaan risiko yang lebih presisi sekaligus memaksimalkan relevansi manfaat; pengguna muda memperoleh pengalaman onboarding dan penggunaan yang ringkas, sementara segmen berpenghasilan tetap didorong ke nilai tambah yang lebih dalam melalui promosi yang terkurasi, tenor cicilan yang jelas, dan integrasi aplikasi yang menjaga ritme pemakaian. Hasilnya adalah tangga produk yang menyatu dengan pola hidup dan kemampuan bayar, membuat brand hadir tepat di momen keputusan sekaligus mempertahankan relasi ketika kebutuhan finansial dan gaya hidup pengguna naik kelas.

Tabel 4. 26
Responden Karyawan BRI Kebijakan

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
3.	Tantangan persaingan	3.1	Kebijakan

Asimetri kebijakan menjadi sumber tekanan kompetitif utama: kartu kredit beroperasi di koridor regulasi yang matang seperti standar APMK, interoperabilitas, keamanan, dan rezim perlindungan konsumen. Sementara pemain baru seperti paylater/pinjol bergerak di kerangka yang dinilai lebih longgar pada aspek tertentu, sehingga kecepatan akuisisi dan fleksibilitas pricing mereka terasa lebih unggul di titik transaksi. Narasi responden menangkap ketimpangan ini secara gamblang: “PayLater atau Pinjol itu seperti mobil balap baru... aturan mainnya... belum seketat kartu kredit. Ini membuat persaingan jadi tidak adil.” Akibatnya, keputusan cepat di kasir/aplikasi kerap memihak jalur dengan friksi regulatori terendah, mendorong pergeseran transaksi kecil–menengah keluar dari kartu kredit, meski kartu memiliki kelebihan limit, proteksi, dan skema cicilan. Di saat yang sama, ekspektasi terhadap wasit pasar tetap tinggi. “BI dan OJK harus cepat-cepat membuat aturan yang seimbang”. Karena tanpa leveling the playing field, kompetisi berpotensi bergeser dari inovasi nilai ke arbitrase regulasi, dengan risiko konsumen pada praktik bunga/denda, penagihan, dan privasi data. Bagi BRI, tantangannya adalah mengemas kepatuhan sebagai value proposition (transparansi biaya, perlindungan, resolusi sengketa) sambil mempercepat pengalaman digital agar manfaat regulatif tidak kalah oleh kecepatan kompetitor.

Tabel 4. 27
Responden Karyawan BRI Inovasi Produk

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
3.	Tantangan persaingan	3.2	Inovasi produk

Inovasi produk menjadi medan utama tantangan persaingan karena standar pengalaman pengguna kini dibentuk oleh fintech yang serba cepat, ringkas, dan kerap berbiaya lebih rendah, sehingga ekspektasi terhadap kartu kredit terdorong menuju proses dan fitur yang sama rendah friksinya. Responden menegaskan, “Tantangan ini muncul karena inovasi dalam teknologi keuangan (fintech) menghasilkan produk-produk yang menawarkan kemudahan, kecepatan, dan terkadang biaya lebih rendah dibandingkan kartu kredit tradisional,” sementara pada sisi pengalaman, alternatif “Gampang dan Cepat: Cukup download aplikasi, foto KTP, dan selfie.” membentuk tolok ukur baru untuk akuisisi, aktivasi, dan penggunaan. Respons yang efektif bukan sekadar menambah fitur, melainkan menyatukan alur digital end-to-end: onboarding di kanal sendiri dan embedded finance di aplikasi mitra untuk berada tepat di momen keputusan (“...kartu kredit BRI ada di aplikasi BRI sendiri seperti BRISpot [juga] embedded finance pada aplikasi partner seperti Tokopedia, Samsung, Traveloka, OVO”), disertai keputusan limit yang cepat, visibilitas dan kontrol real-time, serta skema nilai (cicilan, poin, promo) yang langsung terasa. Di bawah tekanan ini, diferensiasi produk yang bertahan adalah yang mampu menggabungkan kenyamanan ala fintech dengan disiplin risiko dan transparansi biaya, sehingga inovasi bukan hanya menarik, tetapi dipercaya dan dipakai berulang.

Tabel 4. 28
Responden Karyawan BRI Model Bisnis

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
3.	Tantangan persaingan	3.3	Model bisnis

Model bisnis kartu kredit BRI berada pada *trade-off* antara disiplin prudensial yang menjaga kualitas risiko dan kebutuhan kecepatan yang membentuk ekspektasi pengguna di era fintech; konsekuensinya, kartu lebih kuat pada use case tiket menengah–besar dan relasi jangka panjang, tetapi kalah gesit pada transaksi impulsif bernilai kecil. Responden menegaskan celah pengalaman ini: pinjaman digital punya SLA “30 menit sd 1 jam,” sedangkan persetujuan kartu kredit “masih membutuhkan waktu sampai dengan 1 hari ... [karena] prinsip kehati-hatian.” Perbedaan laju ini menggeser sebagian keputusan di titik bayar ke pemain cepat, sementara kartu kredit mempertahankan relevansi saat pengguna mencari limit, proteksi, dan skema nilai seperti cicilan. Untuk merapatkan jarak, model bisnis perlu mengadopsi orkestrasi dua-lajur: pra-persetujuan berbasis data untuk segmen berisiko rendah, penerbitan virtual card instan dan embedded finance di ekosistem mitra guna menangkap niat transaksi saat itu juga, sembari mempertahankan jalur pemeriksaan mendalam untuk limit lebih tinggi. Di belakang layar, otomatisasi underwriting, kontrol perilaku dinamis, dan transparansi biaya memastikan percepatan tidak mengorbankan kualitas portofolio. Dengan mengemas kehati-hatian sebagai nilai (keamanan, stabilitas) dan menghadirkan pengalaman serba-cepat pada momen krusial, kartu kredit BRI dapat tetap kompetitif tanpa kehilangan inti profit dan ketahanan risikonya.

Tabel 4. 29
Responden Karyawan BRI Chanel Transaksi

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
4.	Strategi pertumbuhan	4.1	Chanel transaksi

Strategi pertumbuhan melalui channel transaksi menuntut BRI mengurangi friksi di titik pakai agar kartu relevan untuk frekuensi harian sekaligus mempertahankan keunggulan pada tiket menengah-besar; celah pengalaman dengan pemain cepat perlu dijembatani di kanal yang paling dekat dengan kebiasaan nasabah. Isyaratnya jelas: “SLA untuk pinjaman digital membutuhkan waktu 30 menit sd 1 jam,” sementara “kartu kredit BRI masih membutuhkan waktu sampai dengan 1 hari... karena... prinsip kehati-hatian.” Artinya, kanal berfriksi rendah seperti e-commerce, QRIS via aplikasi, dan penerbitan kartu/virtual card instan menjadi kunci menangkap niat transaksi spontan, sedangkan kanal offline EDC dan cross-border tetap dioptimalkan untuk nilai tinggi dengan jaminan keandalan. Metafora bahwa kartu kredit “cocok buat transaksi besar dan jangka panjang” sedangkan paylater “cepat, instan, cocok buat kebutuhan mendadak atau belanja kecil” menggarisbawahi perlunya orkestrasi dua-lajur: percepatan di kanal digital pada momen mikro (scan-to-pay, tokenized checkout, embedded di aplikasi mitra) agar share transaksi kecil-menengah tidak bocor, dan pemeliharaan pengalaman terkontrol di kanal berisiko/bernilai tinggi (limit dinamis, konversi cicilan mulus, dukungan Customer Service cepat) untuk memonetisasi nilai. Dengan mengalirkan proposisi kartu ke semua channel relevan sambil memangkas

jeda dari niat ke pembayaran, pertumbuhan dapat diraih tanpa mengorbankan kualitas risiko.

Tabel 4. 30
Responden Karyawan BRI Inovasi

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
4.	Strategi pertumbuhan	4.2	Inovasi

Inovasi yang muncul dari data memperlihatkan strategi pertumbuhan yang berfokus pada pengurangan friksi, perluasan konteks penggunaan, dan penguatan kapabilitas digital yang dekat dengan kebiasaan nasabah. Di hulu, kemitraan dan integrasi “API dengan beberapa parter cobranding” mempercepat embedded use-case di ekosistem mitra, sementara perluasan ke segmen commercial card membuka mesin pertumbuhan baru yang selama ini “belum dioptimalan utilitasnya.” Di hilir, digitalisasi penuh pengajuan, verifikasi, hingga penerbitan “kartu kredit virtual yang langsung tersedia di BRIimo setelah pengajuan disetujui.” menggeser kartu dari produk dengan jeda tinggi menjadi alat bayar yang siap pakai detik itu juga, sehingga momen niat transaksi tidak bocor ke alternatif yang lebih cepat. Integrasi QRIS dari limit kartu menambah relevansi pada transaksi harian berfrekuensi tinggi, sedangkan rencana pemanfaatan AI/ML untuk personalisasi penawaran dan penyesuaian limit dinamis memindahkan orkestrasi nilai dari massal ke individual, meningkatkan salience manfaat tepat sebelum keputusan dibuat. Jika dieksekusi konsisten dengan keandalan operasional dan transparansi biaya, rangkaian inovasi ini bukan hanya menutup kesenjangan pengalaman dibanding fintech, tetapi juga membangun kebiasaan pakai berulang dan memperpanjang

umur relasi di segmen yang berbeda, dari entry-level hingga pengguna bernilai tinggi.

Tabel 4. 31
Responden Karyawan BRI Merchant & Kemitraan

Dimensi Data (Koding Level 1)		Variabel Data (Koding Level 2)	
4.	Strategi pertumbuhan	4.3	Merchant & Kemitraan

Strategi pertumbuhan melalui “Merchant & Kemitraan” terlihat bertumpu pada dua pengungkit: penempatan kartu di ekosistem yang paling sering dipakai pengguna dan pengelolaan hubungan merchant yang proaktif agar eksekusi kampanye berjalan cepat dan konsisten. Di hulu, BRI memfokuskan akuisisi dan promosi pada anchor-merchant co-brand (mis. Tokopedia, Traveloka) sekaligus men-SKU-kan kampanye mengikuti seasonality perilaku travel saat liburan, cash advance saat masuk sekolah, kesehatan sebagai taktik, hingga groceries di awal bulan, sehingga manfaat terasa tepat waktu dan relevan. Di hilir, perluasan acceptance harian digencarkan lewat QRIS agar kartu “hadir” di lebih banyak titik bayar kecil-menengah, termasuk UMKM: “banyak merchant (terutama UMKM...) buat pasang QRIS,” yang menurunkan friksi dan mendorong frekuensi. Kolaborasi diperdalam melalui program bersama (“top spender... hadiah jalan jalan ke korea”) dan tata kelola relasi berbasis Dedicated Account Manager sebagai single window yang responsif dan opportunity sensing, sehingga promo, integrasi teknis, dan penyelesaian kendala tidak mengganggu laju transaksi. Portofolio merchant juga dipilah antara pendorong volume (e-commerce) dan pendorong nilai (ritel elektronik offline), membuat kartu relevan di transaksi harian sekaligus big-ticket.

Intinya, “bisnis ini tidak bisa jalan sendiri tanpa ada kolaborasi”. Kapabilitas integrasi, co-marketing, dan manajemen hubungan menjadi mesin yang mengonversi jaringan merchant yang luas menjadi pertumbuhan yang terukur dan berkelanjutan.

4.4. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian sebagai ide peneliti untuk menawarkan penjelasan dan interpretasi atas temuan penelitian yang telah dievaluasi untuk menjawab pertanyaan dalam penelitiannya. Dengan demikian, membahas temuan penelitian berarti membahas kesimpulan yang ditarik. Temuan penelitian merupakan analisis terhadap sebuah kebenaran. Pada bagian ini, peneliti memberikan catatan yang tidak bias tentang temuan penelitian, termasuk kesimpulan, pembenaran dan interpretasi data dan hubungan yang ditemukan, serta generalisasi yang ditarik dari temuan tersebut. Pada bagian ini juga menjelaskan bagaimana hipotesis itu diuji dan apa yang menjadi hasilnya. Untuk membuat temuan penelitian sederhana untuk dapat dibaca dan dipahami, maka hasil analisis harus diatur dan disajikan secara sederhana.

4.4.1. Strategi BRI Meningkatkan Volume dan Nominal Transaksi Kartu

Kredit

Strategi BRI dalam meningkatkan volume dan nominal transaksi kartu kredit dapat dianalisis melalui beberapa pilar utama yang berfokus pada pengalaman pengguna, insentif, ekosistem kemitraan, dan proses digitalisasi. Pilar-pilar ini secara kolektif berupaya untuk menempatkan kartu kredit BRI sebagai

pilihan pembayaran utama (top-of-wallet) bagi nasabah di berbagai konteks transaksi, baik daring maupun luring

4.4.1.1. Pilar Kanal & Pengalaman Rendah Friksi

Pilar ini berpusat pada upaya mengurangi gesekan (friction) dalam setiap interaksi nasabah dengan kartu kredit BRI, mulai dari pembayaran hingga pengelolaan akun. Analisis temuan menunjukkan bahwa Aplikasi BRImo (BRI mobile), fitur QRIS (Quick Response Code Indonesian Standard) via kartu kredit, pembayaran contactless, kartu virtual, dan layanan customer service yang responsif secara signifikan menurunkan friksi dan mendorong kartu kredit menjadi pilihan utama pembayaran. Dari perspektif Technology Acceptance Model (TAM), kemudahan penggunaan (perceived ease of use) dan manfaat yang dirasakan (perceived usefulness) dari fitur-fitur ini sangat dominan (Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000). Kemudahan monitoring transaksi dan pembayaran melalui Aplikasi BRImo menjadi faktor kunci:

“monitoring pemakaiannya mudah di aplikasi cc mobile.” RESP_A

“Pembayaran mudah lewat Brimo.” RESP_DS

Fitur pembayaran QRIS yang terintegrasi di BRImo juga menambah fleksibilitas, memungkinkan nasabah menggunakan limit kartu kredit untuk transaksi harian di berbagai merchant, termasuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), yang sebelumnya didominasi oleh dompet digital:

“Karena bisa transaksi pakai QRIS melalui BRI Mobile. Sehingga memudahkan untuk bertransaksi.” RESP_A

Inovasi seperti pembayaran contactless dan pengajuan kartu virtual instan melalui BRImo semakin mempercepat proses transaksi dan adaptasi dengan gaya hidup digital yang serba cepat yang mengurangi adoption friction (Kim & Malhotra, 2005):

“kartu kredit BRI sudah Contactless.” RESP_V

“mengajuan virtual credit card ... melalui BRImo.” RESP_V

Selain itu, responsibilitas customer service (CS) menjadi krusial dalam membangun service reliability (Parasuraman et al., 1988), khususnya saat nasabah menghadapi kendala transaksi bernilai besar, yang mana memberikan rasa aman dan kepercayaan:

“Respon yang baik dan cepat ... terutama saat ada transaksi dalam jumlah besar.”

RESP_I

Integrasi fitur-fitur ini dalam satu ekosistem digital yang mulus menjadi kapabilitas inti BRI dalam menawarkan pengalaman rendah friksi yang sulit ditandingi oleh pesaing yang belum memiliki infrastruktur komprehensif.

4.4.1.2. Pilar Insentif & Pricing

Pilar insentif dan pricing berperan vital dalam mendorong adopsi, frekuensi penggunaan, dan peningkatan nominal transaksi (ticket size). Analisis menunjukkan bahwa program promo, cashback, BRI Poin, bunga ringan, dan skema cicilan (seperti BRING dan cicilan 0%) secara efektif memengaruhi choice architecture (Thaler & Sunstein, 2008) dan mengurangi switching costs

(Klemperer, 1995) bagi nasabah. Responden secara eksplisit menyebutkan daya tarik promo dan kemudahan cicilan:

“Banyak promo di resto favorit, tempat wisata dan banyak promo saat pembelian elektronik serta bisa cicilan 0% dan juga beberapa kali ada program free cicilan.”

RESP_A

BRI Poin menciptakan nilai tambah akumulatif yang mengonversi penggunaan kartu menjadi keuntungan nyata bagi nasabah, seperti disampaikan:

“Dapat banyak poin yang bisa di tukar hadiah di BRI Poin.” RESP_DH

Persepsi bunga yang kompetitif juga menjadi faktor pendorong utama, terutama ketika nasabah membandingkan dengan produk pinjaman alternatif yang cenderung memiliki biaya lebih tinggi:

“bunganya lebih murah.” RESP_A

Skema cicilan, khususnya program cicilan 0%, memberikan fleksibilitas finansial yang signifikan, memungkinkan nasabah melakukan pembelian besar tanpa beban bunga yang memberatkan, serta dapat diakses dengan mudah melalui aplikasi:

“bisa program cicilan 0%.” RESP_A

“Bisa mengubah pembayaran menjadi cicilan.” RESP_I

“Konversi cicilan bring 0% melalui aplikasi BRI CC Mobile.” RESP_V

Aspek price salience (Krishna et al., 2002) atau kejelasan informasi biaya yang rendah dan manfaat insentif yang mudah diakses berperan penting dalam keputusan

nasabah, yang pada gilirannya memperkuat frekuensi penggunaan dan loyalitas jangka panjang.

4.4.1.3. Pilar Ekosistem & Kemitraan

Strategi BRI dalam membangun ekosistem dan kemitraan merupakan implementasi dari teori two-sided markets dan network effects (Rochet & Tirole, 2003), di mana nilai kartu kredit meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah pengguna dan merchant yang menerima pembayaran. Kemitraan co-branding dengan entitas digital besar seperti Tokopedia (Tokopedia Card), OVO (OVO U Card), dan Samsung (Samsung BRI Credit Card) menempatkan kartu kredit BRI langsung ke dalam ekosistem belanja nasabah yang sudah aktif, mengurangi friksi adopsi dan mendorong penggunaan spesifik platform.

“API dengan beberapa partner cobranding.” RESP_A1

Responden mengapresiasi ketersediaan merchant yang luas sebagai kemudahan utama:

“Memiliki banyak merchant yang mana memudahkan dalam transaksi online maupun offline.” RESP_I

Ini diperkuat oleh strategi BRI untuk memperluas penerimaan QRIS di merchant UMKM, yang memungkinkan kartu kredit menjangkau segmen transaksi kecil-menengah yang sebelumnya didominasi oleh dompet digital. Pengelolaan hubungan merchant yang proaktif melalui Dedicated Account Manager (DAM) dan program co-marketing juga memperkuat posisi BRI. Menurut RESP_A1, kemitraan

strategis ini bertujuan untuk membangun ekosistem pembayaran yang holistik dan mudah dijangkau nasabah.

4.4.1.4. Pilar Digital Onboarding & Kartu Virtual

Efisiensi proses akuisisi nasabah baru melalui digitalisasi penuh (end-to-end online application) dan penerbitan kartu virtual instan menjadi krusial dalam mengurangi adoption friction (Kim & Malhotra, 2005) dan meningkatkan tingkat konversi. Digitalisasi ini mencakup aplikasi via BRImo atau situs web, verifikasi data, dan tanda tangan elektronik (digi-sign) melalui WhatsApp. RESP_A2 menjelaskan bagaimana proses ini menyamai kecepatan produk pinjaman digital:

“kartu ... langsung muncul versi virtualnya di BRImo.” RESP_A2

Kehadiran fitur embedded finance di aplikasi mitra juga memungkinkan nasabah mengajukan kartu kredit BRI di lingkungan digital yang sudah familiar bagi mereka. Ini secara langsung mengatasi salah satu kelemahan kartu kredit tradisional, yaitu proses pengajuan yang lambat dan birokratis, yang kerap disorot dalam literatur customer journey (Lemon & Verhoef, 2016). Dengan demikian, kapabilitas digital ini tidak hanya mempercepat akuisisi, tetapi juga mempersingkat waktu dari niat transaksi hingga eksekusi, menjadikan kartu kredit BRI lebih responsif terhadap kebutuhan pasar yang serba cepat.

4.4.1.5. Bukti Kinerja & Komposisi Kanal

Implementasi strategi-strategi di atas tercermin dari kinerja dan komposisi kanal transaksi kartu kredit BRI. Menurut RESP_A1, sepanjang tahun 2024, pertumbuhan volume kartu kredit BRI mencapai 10%, dengan komposisi transaksi offline 47%, online 49%, dan QR 3%. Yang menarik, pertumbuhan transaksi QR

tercatat melonjak hingga 300%, meskipun nominalnya masih kecil dibandingkan dua kanal lainnya. Ini mengindikasikan pergeseran perilaku nasabah menuju transaksi digital berfrikasi rendah yang lebih terintegrasi dengan gaya hidup modern.

“offline 47% online 49% QR 3% (pertumbuhan QR 300%).” RESP_A1

RESP_A1 juga menyebutkan bahwa transaksi domestik masih mendominasi dengan 85%, namun transaksi luar negeri menunjukkan pertumbuhan yang lebih cepat dan menghasilkan ticket size yang besar, terutama dari segmen affluence.

“domestik 85% ... luar negeri ticket size besar; luar negeri tumbuh lebih cepat.”

RESP_A1/RESP_A2

Pola ini menunjukkan diversifikasi strategi channel portfolio (Kumar & Reinartz, 2016), di mana BRI tidak hanya mengoptimalkan kanal tradisional, tetapi juga agresif di kanal digital untuk transaksi harian, sambil tetap memonetisasi transaksi bernilai tinggi dari segmen premium di luar negeri.

4.4.2. Strategi BRI Menghadapi Persaingan Produk Keuangan Inovatif

Dunia keuangan mengalami disrupsi signifikan dengan munculnya produk-produk inovatif seperti Buy Now, Pay Later (BNPL), dompet digital, dan pinjaman online (pinjol). BRI merespons tantangan ini dengan strategi yang berfokus pada diferensiasi nilai, optimalisasi proses, pemanfaatan regulasi, dan kolaborasi ekosistem.

4.4.2.1. Dampak Persaingan & Pergeseran Preferensi

Persaingan dari produk keuangan inovatif telah menyebabkan pergeseran preferensi nasabah, terutama untuk transaksi bernilai kecil dan menengah yang kini

condong ke layanan berfrikasi rendah. Responden A1 mengamati bahwa masyarakat kini “memiliki banyak opsi dalam menggunakan alat pembayaran yang digunakan,” yang memecah dominasi kartu kredit tradisional. Dompot digital dan paylater secara khusus disorot sebagai “rising star” yang “mengubah cara kita bertransaksi” (RESP_A2), menawarkan kemudahan dan promo untuk transaksi harian. Hal ini berdampak pada posisi kartu kredit yang “jadi ‘terganggu’ sama dompet digital ini,” sementara paylater menjadi “saingan berat” (RESP_A2) karena memungkinkan pembelian tanpa kartu kredit.

“cukup ketat ... masyarakat sekarang memiliki banyak opsi.” RESP_A1

“dompet digital dan paylater ... mengubah cara kita bertransaksi.” RESP_A2

“kartu kredit ... jadi ‘terganggu’ ... paylater ... saingan berat.” RESP_A2

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui teori mental accounting (Thaler, 1985), di mana nasabah cenderung mengkategorikan pengeluaran dan memilih alat bayar yang paling sesuai dengan persepsi risiko dan biaya untuk kategori tersebut. Kartu kredit cenderung digunakan untuk transaksi bernilai lebih besar atau yang membutuhkan perlindungan, sementara transaksi kecil beralih ke rail pembayaran yang lebih cepat dan seringkali berbiaya rendah secara eksplisit.

4.4.2.2. Diferensiasi Proses & Model Bisnis

BRI menghadapi tantangan kecepatan proses yang ditawarkan produk inovatif dengan mengedepankan diferensiasi pada proses underwriting dan model bisnis yang tetap berbasis prinsip kehati-hatian. Sementara pinjaman digital dapat mencairkan dana dalam “30 menit sd 1 jam,” proses persetujuan kartu kredit BRI

“masih membutuhkan waktu sampai dengan 1 hari ... karena prinsip kehati-hatian” (RESP_A1). Perbedaan Service Level Agreement (SLA) ini mencerminkan risk-speed trade-off dalam operasi layanan (Chase & Aquilano, 2006). Untuk mengatasi kesenjangan kecepatan, BRI mengadopsi strategi pre-approval, penerbitan kartu virtual instan, dan embedded finance di ekosistem mitra (RESP_A1, RESP_A2). Ini memungkinkan BRI untuk menawarkan pengalaman yang hampir secepat fintech pada tahap awal, sembari mempertahankan proses underwriting yang prudent untuk menjaga kualitas portofolio.

“pinjaman digital ... 30 menit sd 1 jam.” RESP_A1

“kartu kredit BRI ... 1 hari ... karena prinsip kehati-hatian.” RESP_A1

Inovasi produk seperti onboarding end-to-end via BRImo/situs web dan kartu virtual instan (RESP_A2) adalah upaya langsung untuk meniru kecepatan fintech tanpa mengorbankan keamanan, menjadikan kartu kredit relevan dalam gaya hidup digital.

4.4.2.3. Kebijakan & Level Playing Field

Asimetri regulasi antara Alat Pembayaran Menggunakan Kartu (APMK) yang diatur oleh BI dan Layanan Pendanaan Bersama Berbasis Teknologi Informasi (LPBBTI) yang diatur oleh OJK (OJK, 2022) menciptakan level playing field yang tidak seimbang. Responden A1 secara eksplisit menyoroti bahwa “aturan mainnya ... belum seketat kartu kredit. Ini membuat persaingan jadi tidak adil.” (RESP_A1). Bagi BRI, tantangannya adalah mengemas kepatuhan terhadap regulasi ketat—yang menjamin transparansi biaya, perlindungan konsumen, dan penanganan

pengaduan—sebagai proposisi nilai. Ini adalah bentuk signaling (Spence, 1973) kepada konsumen bahwa kartu kredit BRI menawarkan keamanan dan kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan beberapa produk inovatif lain yang mungkin kurang diatur (OJK, 2023). Dengan mengkomunikasikan kepatuhan sebagai nilai inti, BRI berupaya membedakan diri dan menarik nasabah yang memprioritaskan keamanan finansial dan transparansi.

“aturan mainnya ... belum seketat kartu kredit. Ini membuat persaingan jadi tidak adil.” RESP_A1

4.4.2.4. Strategi Kontra-Posisi & Koalisi Ekosistem

BRI menerapkan strategi kontra-posisi dengan mengintegrasikan kekuatan kartu kredit (limit besar, proteksi kuat, skema cicilan fleksibel, program loyalitas) dengan pengalaman pengguna (user experience) yang setara dengan fintech di ekosistem mitra. Ini adalah bentuk strategic complementarity (Fudenberg & Tirole, 1999) atau coopetition, di mana BRI berkolaborasi sekaligus bersaing. Melalui kemitraan co-branding (RESP_A1) dan pengembangan fitur seperti QRIS via kartu kredit (RESP_A1), BRI menempatkan kartu kreditnya langsung di titik-titik transaksi digital yang sering digunakan nasabah.

“API dengan beberapa partner cobranding.” RESP_A1

RESP_A2 juga menyebutkan adanya rencana untuk personalisasi promo berbasis Artificial Intelligence (AI) dan Machine Learning (ML), serta penyesuaian limit dinamis, yang menunjukkan upaya untuk menyamai personalisasi layanan yang kerap menjadi keunggulan fintech. Strategi ini bertujuan untuk memperkuat posisi

kartu kredit BRI di dalam ekosistem pembayaran yang lebih luas, memanfaatkan infrastruktur digital mitra untuk memperluas jangkauan dan frekuensi penggunaan.

4.4.3. Longevity dan Resiliensi Penggunaan

Aspek longevity (lama berlangganan) dan resiliensi (ketahanan penggunaan) kartu kredit merupakan indikator penting keberlanjutan strategi BRI dalam jangka panjang. Kedua aspek ini sangat terkait dengan pembentukan kebiasaan, kepercayaan nasabah, dan kemampuan layanan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan tantangan.

4.4.3.1. Longevity: Pola Durasi dan Driver Kebiasaan

Longevity penggunaan kartu kredit BRI tercermin dari durasi relasi nasabah yang panjang, berkisar antara 5 hingga 13 tahun. Hal ini mengindikasikan pembentukan habit formation (Verplanken & Wood, 2006) dan peningkatan switching costs (Klemperer, 1995), di mana nasabah merasa nyaman dan enggan beralih ke produk lain. Durasi panjang ini merupakan hasil akumulasi pengalaman positif, transaksi yang andal, dan manfaat yang konsisten. Responden secara langsung mengkonfirmasi lamanya penggunaan kartu:

“12 tahun mas.” RESP_A

“13 tahun mas.” RESP_DH

“8 tahun mas.” RESP_DS

“6 tahun mas.” RESP_I

“5 tahun mas.” RESP_V

Peran branding dan kepercayaan institusional juga sangat signifikan. RESP_DH secara eksplisit menyebutkan rasa aman bertransaksi dengan BRI, mengacu pada usia perusahaan yang mapan:

“lebih merasa aman bertransaksi ... [BRI] ... 129 Tahun.” RESP_DH

Kepercayaan ini, sebagai elemen kunci dalam relationship marketing (Berry, 1995), memperkuat loyalitas nasabah dan memastikan kartu kredit BRI tetap menjadi pilihan utama (top-of-wallet) dalam jangka waktu yang lama.

4.4.3.2. Resiliensi Operasional & Pengalaman

Resiliensi kartu kredit BRI dalam dimensi operasional dan pengalaman nasabah terlihat dari kemampuannya menjaga kontinuitas layanan di tengah gangguan dan menurunkan kecemasan pengguna. Reliabilitas layanan dan service recovery yang cepat (Tax et al., 1998) sangat penting, terutama pada transaksi bernilai besar atau saat bepergian ke luar negeri. Fitur customer service yang responsif (seperti yang diuraikan di 4.1.1) menjadi garis pertahanan pertama:

“Respon yang baik dan cepat ... terutama saat ada transaksi dalam jumlah besar.”

RESP_I

Dukungan untuk transaksi luar negeri juga memperkuat resiliensi penggunaan global:

“bisa digunakan belanja di luar negeri.” RESP_A

Fitur contactless dan QRIS via kartu kredit (RESP_A, RESP_V, RESP_DH) memastikan kemudahan dan kecepatan transaksi dalam berbagai skenario, baik domestik maupun internasional, sehingga kartu tetap relevan di tengah tuntutan

kecepatan. Monitoring pemakaian melalui aplikasi BRImo juga mengurangi kecemasan nasabah terhadap potensi penyalahgunaan atau transaksi anomali, meningkatkan rasa kontrol dan keamanan.

4.4.3.3. Resiliensi Portofolio & Tata Kelola Risiko

Aspek resiliensi portofolio BRI terkait dengan kemampuan bertahan terhadap guncangan ekonomi atau perubahan perilaku nasabah, yang dijaga melalui tata kelola risiko yang prudent. Fitur-fitur seperti skema cicilan (RESP_A, RESP_I) dan Loan on Phone (LoP) (RESP_V) memberikan fleksibilitas finansial yang dapat meningkatkan nilai portofolio sekaligus berpotensi menimbulkan risiko jika tidak dikelola dengan baik. Loan on Phone memungkinkan nasabah menarik tunai sisa limit ke rekening simpanan, memberikan likuiditas instan:

“fitur loan on phone sehingga saya bisa tarik tunai sisa limit ... ke rekening simpanan.” RESP_V

Fitur cicilan 0% dan bunga ringan (RESP_A, RESP_I) juga menjadi daya tarik, tetapi memerlukan manajemen risiko kredit (credit risk management) yang cermat untuk menghindari peningkatan default rate. Oleh karena itu, edukasi penggunaan bertanggung jawab (responsible lending) dan proses underwriting yang adaptif menjadi kunci dalam menjaga kesehatan dan resiliensi portofolio kartu kredit BRI (World Bank, 2021).

4.4.4. Sintesis Teoritis dan Model Konseptual

Temuan penelitian ini dapat disintesis ke dalam sebuah model konseptual yang mengaitkan strategi, adopsi/penggunaan, serta longevity dan resiliensi kartu kredit BRI, dengan dukungan kerangka teori utama. Dari perspektif

Resource-Based View (RBV) (Barney, 1991), kapabilitas inti BRI terletak pada sumber daya tak-berwujud seperti brand trust (129 Tahun), jaringan luas (two-sided markets dengan merchant dan nasabah), serta kapabilitas digital yang kuat (pengembangan Aplikasi BRImo, embedded finance, data analytics). Kapabilitas ini memungkinkan BRI menciptakan nilai (valuable), dan dalam banyak kasus, merupakan keunggulan kompetitif yang rare, inimitable, dan non-substitutable (VRIN) di industri perbankan Indonesia.

Strategi pilar kanal rendah friksi, insentif, ekosistem kemitraan, dan digital onboarding secara langsung memengaruhi adopsi dan intensitas penggunaan. Dalam kerangka Technology Acceptance Model (TAM) (Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000), fitur-fitur seperti Aplikasi BRImo, QRIS, contactless, dan skema cicilan 0% meningkatkan perceived usefulness (memudahkan transaksi, memberikan fleksibilitas finansial) dan perceived ease of use (penggunaan yang mulus, cepat, transparan). Peningkatan penggunaan ini, ditambah dengan akumulasi pengalaman positif dan switching costs yang tinggi, secara langsung berkontribusi pada longevity relasi nasabah.

Sementara itu, resiliensi BRI dalam menghadapi persaingan inovatif didukung oleh diferensiasi proses bisnis yang prudent, kepatuhan regulasi sebagai proposisi nilai, dan strategi kontra-posisi di ekosistem digital. Network effects dari kemitraan co-branding dan jangkauan merchant yang luas menjadi benteng penting. Pada akhirnya, model konseptual ini menunjukkan bahwa strategi BRI yang komprehensif, berbasis pada kapabilitas inti dan pemahaman mendalam tentang dinamika pasar serta preferensi konsumen, mengarah pada peningkatan

adopsi/penggunaan yang berkelanjutan, sekaligus memperkuat longevity dan resiliensi kartu kredit BRI di tengah lanskap pembayaran yang terus berevolusi.



BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan berikut kami sampaikan hasil kesimpulan serta implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa longevity (daya tahan jangka panjang) dan resiliensi (kemampuan adaptasi) bisnis Kartu Kredit Bank BRI terhadap tekanan persaingan produk keuangan inovatif berbasis teknologi (Fintech, *Paylater*) tidak hanya ditentukan oleh fitur tradisional, melainkan melalui transformasi digital yang terintegrasi dan penerapan strategi Resource-Based View (RBV) secara proaktif tentang strategi meningkatkan volume dan nominal transaksi, secara keseluruhan kinerja transaksi tumbuh positif, menunjukkan kesesuaian strategi dengan pola penggunaan aktual.

1. Strategi BRI dalam Menumbuhkan Volume dan Nominal Transaksi (*Longevity*)

Strategi Bank BRI berfokus pada pembangunan ekosistem digital *low-friction*.

Pertumbuhan volume dan nominal transaksi ditopang oleh:

- a. Akselerasi Akuisisi Digital: Pendaftaran Kartu Kredit yang terintegrasi penuh di aplikasi BRImo, memungkinkan nasabah mendapatkan kartu virtual instan. Ini secara fundamental mengatasi hambatan kecepatan yang dimiliki produk *Paylater*.
- b. Perluasan *Use Case* (Resiliensi Fungsional): Inovasi seperti fitur QRIS SOF CC (Source of Fund Credit Card) menjadikan kartu kredit sebagai *backbone* pembayaran digital yang fleksibel, bahkan untuk transaksi di *merchant* kecil

atau dalam ekosistem dompet digital (seperti top-up atau transfer dana), yang sebelumnya didominasi oleh Fintech.

- c. Strategi *Co-Branding* yang Agresif: Kemitraan dengan *e-commerce* besar (seperti Tokopedia Card) menciptakan *captive market* dan memberikan nilai tambah spesifik yang relevan dengan perilaku belanja digital nasabah, sehingga meningkatkan intensitas pemakaian (volume) dan mendorong pembelian *big-ticket* (nominal).

2. Strategi BRI dalam Menghadapi Persaingan (Resiliensi):

Resiliensi Kartu Kredit BRI dibangun di atas tiga pilar utama:

- Keunggulan Merek dan Kepercayaan (RBV): Merek BRI sebagai bank BUMN terbesar memberikan kepercayaan (trust) yang menjadi sumber daya tak berwujud (*intangible resource*) paling kuat dalam memitigasi risiko psikologis konsumen terhadap produk Fintech yang dinilai baru dan kurang terjamin.
- Inovasi *Value Proposition*: BRI mempertahankan daya saing dengan menawarkan skema cicilan 0% dengan tenor panjang (hingga 36 bulan) dan program loyalitas BRI Poin. Inovasi ini secara efektif meredam daya tarik utama *Paylater*, yaitu kemudahan cicilan, dengan menawarkan biaya dan jangka waktu yang lebih kompetitif untuk transaksi bernilai tinggi.
- Pemanfaatan Data dan *API Integration*: Bank BRI memanfaatkan integrasi *Application Programming Interface* (API) dengan berbagai mitra, menjadikan kartu kreditnya sebagai jembatan yang menghubungkan nasabah dengan berbagai *platform* Fintech lain, mengubah ancaman

menjadi peluang kolaborasi. Dengan kata lain, kartu kredit BRI menjadi "tulang punggung" di balik berbagai transaksi digital Fintech.

Secara keseluruhan, strategi BRI berhasil karena terus menerjemahkan kekuatan historisnya (jaringan, kepercayaan, disiplin risiko) ke dalam pengalaman digital yang ringkas dan didukung oleh personalisasi nilai berbasis analitik. Hal ini tidak hanya meningkatkan transaksi tetapi juga menjaga loyalitas dan ketahanan nasabah dalam jangka panjang.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan pembahasan temuan dan sintesis teoritis, beberapa implikasi manajerial kunci dapat dirumuskan untuk BRI Kartu Kredit:

1. **Akselerasi Onboarding Digital dan Kartu Virtual Instan:** Prioritaskan percepatan proses pre-approval dan penerbitan kartu virtual instan untuk segmen nasabah berisiko rendah. Ini akan secara langsung menutup gap kecepatan dengan fintech dan memanfaatkan momentum niat transaksi nasabah, sebagaimana dicontohkan oleh kemudahan pengajuan via BRImo.
2. **Orkestrasi Promo Personal Berbasis Analitik:** Tingkatkan personalisasi program promo, cashback, dan BRI Poin berdasarkan analisis mendalam terhadap perilaku transaksi nasabah. Pemanfaatan Artificial Intelligence (AI) dan Machine Learning (ML) yang direncanakan menjadi krusial untuk menargetkan insentif yang paling relevan, sehingga meningkatkan salience manfaat dan frekuensi penggunaan tanpa menggerus profitabilitas.

3. **Prioritas Akuisisi QRIS pada Kategori Berfrekuensi Tinggi:** Fokuskan perluasan jaringan merchant QRIS pada kategori belanja yang memiliki frekuensi transaksi tinggi (misalnya groceries, F&B, UMKM harian). Ini akan mendorong penggunaan kartu kredit BRI di transaksi mikro–menengah, merebut kembali pangsa dari dompet digital, sesuai harapan nasabah yang menginginkan “banyak merchant” dan kemudahan QRIS.
4. **Tata Kelola Pricing Cicilan Transparan:** Pastikan transparansi penuh dalam skema cicilan, terutama program 0%, dengan komunikasi tenor dan total biaya yang mudah dipahami nasabah. Fitur Loan on Phone dan bunga ringan sangat dihargai, sehingga kejelasan ini akan memperkuat kepercayaan dan mendorong penggunaan bertanggung jawab, menjaga kualitas portofolio.
5. **Kurasi Kemitraan Co-Brand Berbasis Habit Kanal:** Lakukan kurasi dan optimalisasi kemitraan co-branding berdasarkan kebiasaan belanja nasabah di kanal digital spesifik. Kemitraan dengan market leader seperti Tokopedia atau Samsung efektif jika benefit dan UX terintegrasi mulus di aplikasi mitra, mendorong top-of-wallet di ekosistem tersebut.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini Penelitian ini sangat bergantung pada perspektif manajerial tingkat tinggi dan individu yang terlibat langsung dalam perumusan strategi produk Kartu Kredit dan integrasi digital di Bank BRI. Mengingat posisi strategis narasumber (manajer dan pengambil keputusan) yang memiliki jadwal

sangat padat dan tanggung jawab operasional yang tinggi, peneliti menghadapi kesulitan signifikan dalam hal durasi wawancara yang terbatas, dimana Wawancara mendalam yang idealnya memerlukan waktu panjang untuk eksplorasi mendalam terpaksa disesuaikan dengan keterbatasan waktu yang diberikan oleh narasumber. Hal ini menyebabkan sesi wawancara terkadang terasa terburu-buru dan membatasi peluang peneliti untuk menggali detail strategis secara lebih luas, terutama pada isu-isu sensitif terkait persaingan.

Selain itu keterbatasan jumlah sesi wawancara juga menjadi kesulitan tersendiri untuk menjadwalkan sesi tindak lanjut (*follow-up*) atau wawancara tambahan, sehingga peneliti harus memastikan semua data kunci terambil dalam satu kesempatan wawancara, yang berpotensi membatasi kedalaman data yang dapat dikumpulkan.

Keterbatasan waktu ini, meskipun tidak secara fundamental mengganggu validitas hasil (karena kerangka teoritis RBV dan triangulasi data mampu menjembatani celah), namun berpotensi membatasi kekayaan narasi dan detail operasional dari implementasi strategi resiliensi kartu kredit yang lebih kompleks. Peneliti berusaha mengatasi hal ini dengan mempersiapkan panduan wawancara yang sangat terstruktur dan fokus pada intisari permasalahan.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Arah riset lanjutan disarankan menggunakan pendekatan metode campuran untuk memvalidasi sekaligus memperkaya temuan. Pengembangan Model RBV dalam Konteks Digital:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara kuantitatif sejauh mana kepercayaan merek (trust), sebagai sumber daya tak berwujud, berkorelasi positif dengan tingkat retensi nasabah kartu kredit (Longevity) di era dominasi e-wallet dan Paylater.
2. Studi Perbandingan Lintas Jenis Kartu: Penelitian selanjutnya dapat membandingkan strategi resiliensi antara kartu kredit full-service (seperti yang ditawarkan BRI) dengan kartu debit dan virtual card lainnya. Hal ini penting untuk memetakan bagaimana bank dapat mempertahankan keunggulan kompetitif di segmen layanan non-kredit.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulkadir Muhammad (2000). *Hukum Perdata Indonesia*. Bandung: Citra Aditya.
- Ali Arifin (2002). *Membaca Saham*. Yogyakarta: Andi.
- Alwi, Muchamad Nurdin., Fitriana Bahari, Margaretha Turot, Arison Nainggolan, & Ramli Semmawi (2024). Tantangan dan Peluang Perbankan Digital: Studi Kasus Inovasi Keuangan dan Transformasi Perbankan. *Jurnal Cahaya Mandalika*.
- Bank Indonesia. (n.d.). QRIS — Quick Response Code Indonesian Standard. Retrieved from <https://www.bi.go.id/id/fungsi-utama/sistem-pembayaran/ritel/qris/Default.aspx>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–241. <https://doi.org/10.1177/009207039502300403>
- Chaharbaghi, Kazem, Richard Lynch, and Richard Lynch (1999). Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-Based Strategy. *Management Decision*. Vol. 37 No. 1, 45–50.
- Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (2006). *Operations management for competitive advantage* (11th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Collins, D.J dan C.A Montgomery (2011). *Corporate Strategy A Resources Based Approach*. New York: McGraw Hill.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://www.jstor.org/stable/249008>
- Fudenberg, D., & Tirole, J. (1999). The firm as a multistore organization: an empirical analysis of diversification behavior. *RAND Journal of Economics*, 30(2), 274–293.
- Gultom, Jamson Frans (2022). Mekanisme dan Sifat Kredit Dalam Sistem Financial Technology (Fintech). *DIKMAS: Jurnal Pendidikan Masyarakat dan Pengabdian*, Vol. 2 No. 2, 413-424.

- Imam Prayogo Suryahadibroto (1990). *Surat Berharga Alat Pembayaran dalam Dunia Modern*. Jakarta: Bina Aksara.
- Kim, H. W., & Malhotra, N. K. (2005). A multi-stage model of consumer adoption of new technologies. *Information Systems Research*, 16(1), 1–20.
- Klemperer, P. (1995). Competition when consumers have switching costs. *The Economic Journal*, 105(433), 182–197. <https://www.jstor.org/stable/2235152>
- Krishna, A., Lamberton, C., & Aydin, S. (2002). Effects of price format on consumer judgment and purchase behavior: An experimental investigation. *Journal of Retailing*, 78(4), 273–282.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3rd ed.). Springer.
- Kusuma, Hendra & Wiwiek Kusumaning Asmoro (2020). Perkembangan Financial Teknologi (Fintech) Berdasarkan Perspektif Ekonomi Islam. *ISTITHMAR: Journal of Islamic Economic Development*, Vol. 4 No. 2, 141-163.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/1509/jm.15.0420>
- Lestari, B.A., B. Suharjo & I. Muflikhati (2015). Minat Kepemilikan Kartu Kredit (Studi Kasus Kota Bogor). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, Vol. 3 No. 1, 143–151. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.1.143>
- M. Djumhana (2006). *Perkembangan Doktrin dan Teori Perlindungan Hak Kekayaan Intelektual*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- McKinsey & Company. (2022). Buy now, pay later: The new consumer lending battleground. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/buy-now-pay-later-the-new-consumer-lending-battleground>
- Mugoni, E., Nyagadza, B. and Hove, P.K. (2023) Green reverse logistics technology impact on agricultural entrepreneurial marketing firms' operational efficiency and sustainable competitive advantage. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 2, 100034. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100034>.
- Munir Fuady (2006). *Hukum Kontrak dari Sudut Pandang Hukum Bisnis*. Bandung: Citra Aditya.
- Novendra, Bayu & Sarah Safira Aulianisa (2020). Konsep dan Perbandingan Buy Now, Pay Later dengan Kredit Perbankan di Indonesia: Sebuah Keniscayaan

di Era Digital dan Teknologi. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*. Vol. 9 No. 2, 183-201.

Otoritas Jasa Keuangan (2020). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan POJK No.13/POJK.03/2020 Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum.

Otoritas Jasa Keuangan. (2022). POJK 10/POJK.05/2022 tentang Layanan Pendanaan Bersama Berbasis Teknologi Informasi. Retrieved from <https://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/regulasi/pembiayaan-multifinance-dan-pembiayaan-infrastruktur/Pages/POJK-Nomor-10-POJK.05-2022.aspx>

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). POJK 22/POJK.07/2023 tentang Pelindungan Konsumen dan Masyarakat di Sektor Jasa Keuangan. Retrieved from <https://www.ojk.go.id/id/kanal/edukasi-dan-perlindungan-konsumen/Pages/POJK-Nomor-22-Tahun-2023.aspx>

Panginan, Erga Kandly & Irwansyah (2020). Fenomena Aplikasi Kredit dan Pinjaman Online Kredivo di Indonesia. *Jurnal Komunikasi dan Kajian Media*, Vol. 4 No. 1, 12-26.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. https://www.researchgate.net/publication/225083670_SERVQUAL_A_Multiple-Item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality

Pierce, A dan Richard B Robinson (1995). *Manajemen Strategis – Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.

Rahayu, Fitri., Irmawati & Sri Hermuningsih (2011). Perkembangan Kartu Kredit di Indonesia. *Jurnal Manajemen*, Vol. 1 No. 1, 5-13.

Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. <https://doi.org/10.1111/1542-4774.00036>

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76. <https://doi.org/10.1177/002224299806200201>

Thaler, R. H. (1985). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 4(3), 199–214. <https://doi.org/10.1287/mksc.4.3.199>

- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Todericiu, R and A. Stăniț (2015). Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 27 No. 15, 676–681. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01048-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01048-5)
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model. *Management Science*, 46(2), 186–204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Verplanken, B., & Wood, W. (2006). Interventions to change behavior: A self-regulation perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 346–355. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.346>
- World Bank. (2021). The Global Findex Database 2021. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>
- Yusuf, Zainul Arifin (2011). Perbandingan Kartu Kredit dan Kartu Kredit Berbasis Syariah di Indonesia. *Al-Iqtishad*, Vol. 3 No. 2, 255-272.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Wawancara dengan Narasumber



LONGEVITY DAN RESILIENSI KARTU KREDIT PADA TERAPAN PRODUK-PRODUK KEUANGAN INOVATIF BERBASIS TEKNOLOGI

(Studi Kasus pada Kartu Kredit Bank BRI (Persero) Tbk)

Yth :

Bapak/Ibu/Sdr/i

Partner penelitian

Perkenalkan saya memperkenalkan diri. Nama *Hananto Budi Pratomo* adalah mahasiswa Program Pasca Sarjana (S2) Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang sedang melakukan riset dibidang Pemasaran dengan judul “**LONGEVITY DAN RESILIENSI KARTU KREDIT PADA TERAPAN PRODUK-PRODUK KEUANGAN INOVATIF BERBASIS TEKNOLOGI** (Studi kasus pada Kartu Kredit Bank BRI (Persero) Tbk)”. Untuk itu, mohon kesediaan waktu untuk berkontribusi dengan memberikan jawaban sesuai yang dialami. Kami senantiasa menjamin kerahasiaan responden atas informasi yang telah diberikan.

Atas kesediaan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Hananto Budi Pratomo

Lampiran 2. Pedoman Wawancara Mendalam Untuk Level Senior Manajer / Manajer

**PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM UNTUK LEVEL
SENIOR MANAJER / MANAGER**

Tanggal Penelitian :

Waktu Wawancara :

Pewawancara :

A. Identitas Informan

Inisial Informan :

Jenis Kelamin :

Tahun lahir / Usia :

Jabatan :

Lama bekerja :

Daftar Pertanyaan :

No	Rumusan masalah	Pertanyaan	
1.	Untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi Bank BRI dalam menumbuhkan volume transaksi dan nominal kartu kredit Bank BRI	1	Bagaimana kondisi persaingan bisnis kartu kredit bank BRI saat ini, bila dibandingkan dengan industri perbankan dan Produk keuangan inovatif lainnya?
		2	Apa saja produk kartu kredit yang menjadi unggulan dari Bank BRI? (Mohon dijelaskan)
		3	a. Bagaimana pertumbuhan transaksi kartu kredit (sales volume) Bank BRI saat ini?

			Apakah di dominasi oleh transaksi dalam negeri atau transaksi luar Negeri? b. Bagaimana strategi Bank BRI dalam meningkatkan transaksi dalam negeri dan tansaksi luar negeri?
		4	a. Bagaimana pertumbuhan transaksi kartu kredit (<i>Sales volume</i>) Bank BRI saat ini berdasarkan Channel transaksi? (Pertumbuhan melalui channel EDC, Online Trx dan SOF kartu kredit) b. Bagaimana strategi Bank BRI dalam meningkatkan Pertumbuhan melalui channel EDC, Online Trx dan SOF kartu kredit
		5	a. Bagaiman Bank BRI memiliki Merchant unggulan dalam meningkatkan transaksi kartu kredit? Bila iya, apaa saja merchant tersebut? b. Bagaimana strategi Bank BRI dalam menjaga kualitas kerjasama merchant?
2	Untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi Bank BRI dalam menghadapi persaingan dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya	1	Bagaimana terdapat tantangan kebijakan yang berasal dari regulator (BI, OJK) dalam hal ini terkait dengan persaingan kartu kredit dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya? (mohon dapat dijelaskan)
		2	Bagaimana terdapat perbedaan penerapan teknologi antara kartu kredit dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya? (mohon dapat dijelaskan)
		3	Bagaimana terdapat perbedaan proses bisnis antara kartu kredit dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya? (mohon dapat dijelaskan)

		4	Strategi apa saja yang dilakukan oleh kartu kredit Bank BRI untuk bersaing dengan produk-produk inovatif keuangan lainnya?
		5	Inovasi apa saja yang saat ini sudah dan akan dilakukan oleh kartu kredit Bank BRI dalam bersaing dengan produk keuangan yang ada?

Terima kasih



Lampiran 3. Pedoman Wawancara Mendalam Untuk Nasabah Kartu Kredit BRI

**PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM UNTUK NASABAH
KARTU KREDIT BRI**

Tanggal Penelitian :

Waktu Wawancara :

Pewawancara :

B. Identitas Informan

Inisial Informan :

Jenis Kelamin :

Tahun lahir / Usia :

Daftar Pertanyaan :

No	Pertanyaan	Respon
1	Sudah berapa lama menjadi Nasabah Kartu kredit BRI?	
2	Seberapa sering anda menggunakan kartu kredit ? * rata rata 1 bulan berapa kali trx/ rupiah	
3	Kenapa memilih kartu kredit BRI dibanding produk sejenis atau payletter	

4	Menurut saudara apa kelebihan kartu kredit BRI Banding produk sejenis lainnya	
5	Apa pengalaman berkesan menggunakan kartu kredit bank BRI	
6	Fitur apa yang saudara sukai dari kartu kredit BRI	
7	Apa harapan anda sebagai pengguna kartu kredit BRI kedepanya	

Terima kasih

FEB UNDIP

Lampiran 4. Hasil Wawancara Nasabah Kartu Kredit BRI

A. Identitas Informan

Inisial Informan : V

Jenis Kelamin : Perempuan

Tahun lahir / Usia : 1996 / 28 tahun

- Pewawancara : "Selamat siang mbak, perkenalkan saya Hanan."
 Narasumber : "Iya mas, siang mas."
 Pewawancara : "Sebelumnya boleh minta waktunya sebentar untuk wawancara terkait produk Kartu Kredit dari Bank BRI?"
 Narasumber : "Ooo iya mas, boleh mas."
 Pewawancara : "Apakah mbak sudah punya kartu kredit BRI?"
 Narasumber : "Sudah mas."
 Pewawancara : "Sudah berapa lama menjadi nasabah kartu kredit BRI?"
 Narasumber : "5 tahun mas."
 Pewawancara : "Seberapa sering mbak menggunakan kartu kredit? kira-kira dalam 1 bulan berapa kali transaksi?"
 Narasumber : "Ya kurang lebih 1 bulan 2 kali transaksi kartu kredit mas."
 Pewawancara : "Kenapa memilih kartu kredit BRI dibanding dengan produk sejenisnya seperti paylater?"
 Narasumber : "Saya menggunakan kartu kredit karena promo yang ditawarkan BRI menarik dan sesuai kebutuhan saya. Selain itu, terdapat fitur *loan on phone* sehingga saya bisa tarik tunai sisa limit kartu kredit ke rekening simpanan. Selain itu saya juga bisa mengajukan *virtual credit card* yang dapat dilakukan melalui BRImo."
 Pewawancara : "Menurut mbak, apa kelebihan kartu kredit BRI dibandingkan dengan produk sejenisnya (paylater / dompet digital)."
 Narasumber : "Karena fitur Kartu Kredit BRI dan program promo yang menarik, seperti cicilan bring 0% dan ada poin yang diperoleh dari setiap transaksi kartu kredit."
 Pewawancara : "Apa pengalaman yang berkesan menggunakan produk kartu kredit BRI ya mbak?"
 Narasumber : "Poin yang didapatkan dari transaksi kartu kredit BRI dapat ditukarkan dengan gift berupa barang atau voucher pada aplikasi BRImo (pada saat periode program berlangsung)."
 Pewawancara : "Fitur apa yang mbak sukai dari kartu kredit BRI?"
 Narasumber : "Konversi cicilan bring 0% melalui aplikasi BRI CC Mobile serta kartu kredit BRI sudah *Contactless*."
 Pewawancara : "Apa harapan mbak sebagai pengguna kartu kredit BRI kedepanya?"
 Narasumber : "Memperbanyak program promo di top merchant."
 Pewawancara : "Terima kasih banyak mbak Vivi atas waktunya. Mohon maaf jadi mengganggu aktivitasnya"
 Narasumber : "Iya mas sama-sama, tidak mengganggu kok mas"

B. Identitas Informan

Inisial Informan : I

Jenis Kelamin : Laki-laki

Tahun lahir / Usia : 1980 / 45

- Pewawancara : "Selamat sore mas, perkenalkan saya Hanan."
 Narasumber : "Iya, sore mas ada yang bisa saya bantu?"
 Pewawancara : "Sebelumnya boleh minta waktunya sebentar untuk wawancara terkait produk Kartu Kredit dari Bank BRI?"
 Narasumber : "Boleh mas."
 Pewawancara : "Apakah mas sudah punya kartu kredit BRI?"
 Narasumber : "Iya sudah."
 Pewawancara : "Sudah berapa lama menjadi nasabah kartu kredit BRI?"
 Narasumber : "6 tahun mas."
 Pewawancara : "Seberapa sering mas menggunakan kartu kredit dalam satu bulan?"
 Narasumber : "Kurang lebih 4 kali transaksi mas."
 Pewawancara : "Kenapa memilih kartu kredit BRI dibanding dengan produk sejenisnya seperti paylater?"
 Pewawancara : "Yang pertama diberikan kemudahan dalam transaksi, yang kedua banyak promo yang menarik, dan yang terakhir cicilannya ringan."
 Narasumber : "Menurut mas, apa kelebihan kartu kredit BRI dibandingkan dengan produk sejenisnya (paylater / dompet digital)?"
 Pewawancara : "Memiliki banyak *merchant* yang mana memudahkan dalam transaksi *online* maupun *offline* dan memberikan informasi melalui *wa blast* untuk update promo menarik tiap bulannya."
 Narasumber : "Apa pengalaman yang berkesan menggunakan produk kartu kredit BRI ya mas?"
 Pewawancara : "Respon yang baik dan cepat ketika mengalami kendala pada saat transaksi terutama saat ada transaksi dalam jumlah besar dari biasanya."
 Narasumber : "Fitur apa yang mas sukai dari kartu kredit BRI?"
 Pewawancara : "Bisa mengubah pembayaran menjadi cicilan."
 Narasumber : "Apa harapan mas sebagai pengguna kartu kredit BRI kedepanya?"
 Pewawancara : "Terus berinovasi untuk memudahkan nasabah dan pengguna baru melalui digitalisasi."
 Narasumber : "Terima kasih banyak mas atas waktunya. Mohon maaf jadi mengganggu aktivitasnya"
 Pewawancara : "Iya mas sama-sama, tidak mengganggu kok mas"

C. Identitas Informan

Inisial Informan : DH

Jenis Kelamin : Perempuan

Tahun lahir / Usia : 1990 / 34 Tahun

- Pewawancara : "Selamat sore mbak, perkenalkan saya Hanan."
- Narasumber : "Iya, sore mas ada yang bisa saya bantu?"
- Pewawancara : "Sebelumnya boleh minta waktunya sebentar untuk wawancara terkait produk Kartu Kredit dari Bank BRI?"
- Narasumber : "Ooo iya, boleh mas."
- Pewawancara : "Apakah mbak sudah punya kartu kredit BRI?"
- Narasumber : "Sudah mas."
- Pewawancara : "Sudah berapa lama mbak, menggunakan Kartu kredit BRI?"
- Narasumber : "13 tahun mas."
- Pewawancara : "Seberapa sering mas menggunakan kartu kredit dalam satu bulan?"
- Narasumber : "Hanya 1 kali transaksi mas."
- Pewawancara : "Kenapa memilih kartu kredit BRI dibanding dengan produk sejenisnya seperti paylater?"
- Pewawancara : "Karena rekening simpanan saya ada di BRI. Dan apabila di banding paylater, saya lebih merasa aman bertransaksi dengan BRI dimana usia Perusahaan sudah 129 Tahun berdiri."
- Narasumber : "Menurut mbak, apa kelebihan kartu kredit BRI dibandingkan dengan produk sejenisnya (paylater / dompet digital)?"
- Pewawancara : "Karena bisa transaksi pakai QRIS melalui BRI Mobile. Sehingga memudahkan untuk bertransaksi."
- Narasumber : "Apa pengalaman yang berkesan menggunakan produk kartu kredit BRI ya mas?"
- Pewawancara : "Dapat banyak poin yang bisa di tukar hadiah di BRI Poin."
- Narasumber : "Fitur apa yang mbak sukai dari kartu kredit BRI?"
- Pewawancara : "Ada QRIS dan BRING, mas"
- Narasumber : "Apa harapan mas sebagai pengguna kartu kredit BRI kedepanya?"
- Pewawancara : "Terus berinovasi untuk memudahkan nasabah dan pengguna baru melalui digitalisasi dan perbanyak promo khususnya untuk kartu kreditnya."
- Narasumber : "Terima kasih banyak mbak atas waktunya. Mohon maaf jadi mengganggu aktivitasnya"
- Pewawancara : "Iya sama-sama."

D. Identitas Informan

Inisial Informan : DS

Jenis Kelamin : Laki laki

Tahun lahir / Usia : 27 tahun

- Pewawancara : "Selamat pagi mas, perkenalkan saya Hanan."
 Narasumber : "Iya, pagi mas ada yang bisa saya bantu?"
 Pewawancara : "Sebelumnya mohon maaf boleh minta waktunya untuk wawancara terkait Kartu Kredit dari Bank BRI?"
 Narasumber : "Ooo iya, boleh -boleh mas."
 Pewawancara : "Apakah mas sudah punya kartu kredit BRI?"
 Narasumber : "Iya mas sudah lama ."
 Pewawancara : "Sudah berapa lama menjadi Nasabah Kartu kredit BRI?"
 Narasumber : "8 tahun mas."
 Pewawancara : "Seberapa sering mas menggunakan kartu kredit dalam satu bulan?"
 Narasumber : "Sering banget mas, dalam satu bulan 10 x transaksi menggunakan kartu kredit BRI."
 Pewawancara : "Kenapa memilih kartu kredit BRI dibanding dengan produk sejenisnya seperti paylater?"
 Pewawancara : "Karena bunga cicilan kartu kredit BRI sampai dengan 0 % selain itu banyak cashback di promo tertentu."
 Narasumber : "Menurut mas, apa kelebihan kartu kredit BRI dibandingkan dengan produk sejenisnya (paylater / dompet digital)?"
 Pewawancara : " Banyak promo yang berkerjasama dengan *Merchant*, sehingga bisa pilih *Merchant* yang saya suka mas. "
 Narasumber : "Apa pengalaman yang berkesan menggunakan produk kartu kredit BRI ya mas?"
 Pewawancara : "Mendapat potongan besar saat belanja *online* khususnya di *erafone*."
 Narasumber : "Fitur apa yang mas sukai dari kartu kredit BRI?"
 Pewawancara : "Pembayaran mudah lewat Brimo."
 Narasumber : "Apa harapan mas sebagai pengguna kartu kredit BRI kedepanya?"
 Pewawancara : " Lebih banyak lagi promo atau diskon khususnya di *platform e-commerce* seperti Tokopedia."
 Narasumber : "Terima kasih atas waktunya mas. Mohon maaf jadi mengganggu aktivitasnya."
 Pewawancara : "Iya mas sama-sama, tidak mengganggu kok mas"

E. Identitas Informan

Inisial Informan : A

Jenis Kelamin : Wanita

Tahun lahir / Usia : 1992

- Pewawancara : "Selamat siang mbak, perkenalkan saya Hanan."
 Narasumber : "Iya, siang mas ada yang bisa saya bantu?"
 Pewawancara : "Sebelumnya boleh minta waktunya sebentar untuk wawancara terkait produk Kartu Kredit dari Bank BRI?"
 Narasumber : "Ooo iya, boleh mas."
 Pewawancara : "Apakah mbak sudah punya kartu kredit BRI?"
 Narasumber : "Iya mas, Sudah punya."
 Pewawancara : "Sudah berapa lama mbak, menggunakan Kartu kredit BRI?"
 Narasumber : "12 tahun mas."
 Pewawancara : "Seberapa sering mas menggunakan kartu kredit dalam satu bulan?"
 Narasumber : "Kurang lebih 3 kali transaksi mas."
 Pewawancara : "Kenapa memilih kartu kredit BRI dibanding dengan produk sejenisnya seperti paylater?"
 Pewawancara : "Karena sudah nyaman menggunakan sejak dulu dan bunganya lebih murah dan bisa program cicilan 0%."
 Narasumber : "Menurut mbak, apa kelebihan kartu kredit BRI dibandingkan dengan produk sejenisnya (paylater / dompet digital)?"
 Pewawancara : "Karena bisa transaksi pakai QRIS melalui BRI Mobile. Sehingga memudahkan untuk bertransaksi."
 Narasumber : "Apa pengalaman yang berkesan menggunakan produk kartu kredit BRI ya mas?"
 Pewawancara : "Banyak promo di resto favorit, tempat wisata dan banyak promo saat pembelian elektronik serta bisa cicilan 0% dan juga beberapa kali ada program *free* cicilan."
 Narasumber : "Fitur apa yang mbak sukai dari kartu kredit BRI?"
 Pewawancara : "Fitur yang saya suka dari kartu kredit BRI yaitu sudah *contactless* bisa digunakan belanja di luar negeri dan mendapat *cashback* juga dari transaksi. Kemudian monitoring pemakaiannya mudah di aplikasi *cc mobile*."
 Narasumber : "Apa harapan mas sebagai pengguna kartu kredit BRI kedepanya?"
 Pewawancara : "Harapan syaa agar lebih banyak lagi promo kerjasama dengan merchant yang sedang ramai dan diminati supaya kartu kredit BRI lebih dikenal di seluruh lapisan masyarakat."
 Narasumber : "Terima kasih banyak mbak atas waktunya. Mohon maaf jadi mengganggu aktivitasnya"
 Pewawancara : "Iya mas sama-sama."

Lampiran 5. Hasil Wawancara Senior Manajer / Manajer

F. Identitas Informan

Inisial Informan : G (Senior manager)

Jenis Kelamin : Wanita

Tahun lahir / Usia : 1992

Pewawancara : "Selamat siang Ibu, perkenalkan saya Hanan."

Narasumber : "oh siangnya mas ada yang bisa saya bantu?"

Pewawancara : "Sebelumnya boleh minta waktunya sebentar untuk wawancara terkait tema tesis saya dengan judul *lengetivity* dan resiliensi kartu kredit pada terapan produk produk digital keuangan inovatif berbasis teknologi"

Narasumber : "Ooo iya, boleh mas."

Pewawancara : "sebelum nya ibu G posisi nya sebagai apa di BRI "

Narasumber : "saya sebagai Senior Manager Marketing and Data Analitics Consumer Loan mas "

Pewawancara : "Sudah berapa ibu , bekerja di BRI ?"

Narasumber : "10 tahun mas."

Pewawancara : "Baik menurut ibu Bagaimana kondisi persaingan bisnis kartu kredit bank BRI saat ini, bila dibandingkan dengan industri perbankan dan Produk keuangan inovatif lainnya?"

Narasumber : "Jadi gini mas hanan , industri kartu kredit itu dari dulu sampai sekarang memang udah ramai banget. Banyak bank, baik bank besar maupun bank yang lebih kecil, punya jagoannya masing-masing. Bank BRI, dengan nama besarnya dan jangkauan yang luas sampai pelosok, jelas punya brand kuat dengan basis nasabah yang gede banget. Tapi, jangan salah, tantangan persaingannya juga makin kenceng! Sekarang ini, dunia keuangan lagi heboh sama yang namanya produk keuangan inovatif. Apa aja sih itu? Banyak! Ada *fintech*, dompet digital, *paylater*, sampai investasi digital. Ini semua jadi "lawan" yang cukup berat buat kartu kredit tradisional, termasuk punya BRI. nah salah satunya mungkin Dompet Digital dan Paylater, Ini nih *rising star* di industri keuangan. Aplikasi kayak GoPay, OVO, Dana, LinkAja, atau bahkan ShopeePay, Tokopedia Pay, dll., itu bener-bener mengubah cara kita bertransaksi. Mereka menawarkan kemudahan bayar cuma pakai *smartphone*, sering ada promo *cashback* atau diskon gede-gedean, dan yang paling penting, banyak yang bisa dipakai buat transaksi kecil-kecil di warung sampai belanja *online*. Kartu kredit, yang biasanya dipakai buat transaksi nominal lumayan besar, jadi kayak "terganggu" sama dompet digital ini. Apalagi fitur *paylater* yang sekarang nempel di banyak aplikasi e-commerce, itu juga saingan berat.

Orang jadi bisa beli sekarang bayar nanti tanpa harus punya kartu kredit.

Selain itu ada pinjol atau Fintech Lending, Ini juga salah satu persaingan yang lagi *booming*. Pinjaman *online* yang cepat cair, tanpa agunan, dan prosesnya cuma lewat aplikasi. Memang bunganya kadang lebih tinggi dari kartu kredit, tapi kemudahannya itu yang bikin banyak orang melirik, apalagi buat kebutuhan dana mendesak. Ini juga bisa jadi alternatif buat orang yang belum bisa punya kartu kredit

Terus BRI gimana, kita berusaha masuk ke ekosistem digital yang lagi tren. Jadi, kartu kredit BRI nggak cuma buat belanja di toko fisik aja, tapi juga relevan buat transaksi *online* dan gaya hidup digital.”

Pewawancara : ” Apa saja produk kartu kredit yang menjadi unggulan dari Bank BRI? Sekiranya mohon dijelaskan ”

Narasumber : ”Jadi gini, Bank BRI ini kan bank gede banget di Indonesia, ya mas ya. Dari pada bikin kartu kredit yang gitu-gitu aja, kita lakukan kerja sama sama berbagai perusahaan. Hasilnya? Boom Kartu kredit yang punya "nilai plus" atau fitur-fitur yang *spesial* banget buat segmen tertentu. Ini nih yang namanya *co-branding*. Jadi, kita bisa dapat manfaat ganda, dari BRI-nya *plus* dari *partner* Kerjasama kita.

kalau mas hanan nih sering banget belanja *online*, apalagi di Tokopedia atau pakai OVO, BRI juga punya lho! Ada Tokopedia Card dan OVO U Card. Simple gini aja, Tokopedia Card itu khusus buat mas yang "raja belanja" di Tokopedia. Ada *cashback*, bisa cicilan 0% tanpa biaya admin, plus voucher diskon yang bikin belanja makin hemat. Nah, kalau OVO U Card, ini untuk temen mas yang demen banget pakai OVO. Kamu bisa dapat *welcome bonus* OVO Points dan *cashback* yang masuk ke OVO Points juga. Pokoknya, kalau hidup mas dan temen temen nggak jauh-jauh dari Tokopedia atau OVO, dua kartu ini *worth it* banget buat dipertimbangkan.

Sama yang lagi hype ini kartu *co banding* Samsung, iyah Samsung HP itu lho Namanya Samsung BRI Credit Card (yang ada versi Platinum dan Signature-nya). Ini kayak kartu wajib buat kamu, soalnya ada bonus poin *rewards*, bisa cicilan 0% sampai 36 bulan buat produk Samsung, plus layanan eksklusif Samsung Concierge Service. Mantap, kan?

Nah mas hanan mau punya kartu yang mana?”

Narasumber : ”Dalam menghadapi persaingan dengan produk keuangan lainnya fitur apakah yang menjadi andalan produk kartu kredit Bank BRI? Mohon dijelaskan ibu ?”

Pewawancara : ” Nah fitur ini saya ibaratkan Senjata pamungkas Kartu Kredit BRI di Medan Perang persaingan industri pembayaran. Nah porosnya di BRImo sebagai Pusat Komando Super Canggih Kita Ini senjata

paling utama BRI. Aplikasi BRImo itu bukan sekadar aplikasi bank biasa, tapi udah jadi senjata pamungkas buat semua urusan kartu kreditmu. Kenapa BRImo yang dibahas yah kan ini terkait kartu kredit nah ini saya jelaskan nah yang pertama ini bisa daftar ngak pakai ribet Dulu, kalau mau punya kartu kredit harus ketemu orang bank, isi formulir segambreng. Sekarang? Tinggal buka BRImo, pencet-pencet, *upload* dokumen, *selfie* dikit, beres! Cepet banget, nggak kalah sama kecepatan daftar Pinjol. Terus dari situ Kartu Langsung Nongol di HP deh begitu pengajuanmu disetujui, kartu kreditnya nggak perlu nunggu dicetak dan dikirim. Langsung muncul versi virtualnya di BRImo. Jadi, bisa langsung dipakai buat belanja *online* detik itu juga. Ini jurus buat ngalahin kecepatan PayLater. Dan akhirnya Semua senjata hebat di Tanganmu Dari BRImo, kamu bisa lihat sisa limitmu, cek tagihan, lihat riwayat belanja, sampai matiin kartu kalau hilang. Pokoknya, semua kendali ada di HP-mu.

Terus bayangin mas bisa bayar pakai QRIS di warung kopi, tukang bakso, atau toko kelontong (yang biasa pakai dompet digital) TAPI sumber dananya itu **limit kartu kreditmu** Ini keren banget. mas bisa gesek di mana aja yang ada QRIS-nya, dan pilih bayar pakai kartu kredit BRI via BRImo. Keren bukan mas”

Pewawancara : ”Bagaimana pertumbuhan transaksi kartu kredit (sales volume) Bank BRI saat ini? Apakah di dominasi oleh transaksi dalam negeri atau transaksi luar Negeri?”

Narasumber : ” Ya, **transaksi kartu kredit Bank BRI jelas didominasi oleh transaksi di dalam negeri**. Namun, Bank BRI berhasil membuat nasabahnya semakin aktif menggunakan kartu kreditnya saat bepergian atau bertransaksi di luar negeri. Buktinya, **nilai transaksi dari luar negeri tumbuh jauh lebih cepat** dibandingkan transaksi domestik, sehingga kontribusinya terhadap total nilai transaksi juga semakin besar dari tahun ke tahun. Ini menunjukkan bahwa kartu kredit BRI semakin relevan bagi nasabah yang beraktivitas secara global. Secara keseluruhan, transaksi kartu kredit Bank BRI menunjukkan pertumbuhan yang sangat sehat dan positif selama tiga tahun terakhir. Tahun 2022 ke 2023: Total nilai transaksi melesat tajam, naik sekitar 47,76%. Ini adalah peningkatan yang luar biasa dalam satu tahun. Tahun 2023 ke 2024: Pertumbuhan berlanjut, meskipun tidak secepat tahun sebelumnya, tetap naik sekitar 10,86%. Ini artinya, Bank BRI berhasil membuat nasabahnya semakin aktif menggunakan kartu kreditnya, dan nilai uang yang dibelanjakan juga terus bertambah dari tahun ke tahun.

Meskipun transaksi dalam negeri masih jadi "raja" yah mas penyumbang nilai terbesar, ada tren yang menarik untuk Transaksi Dalam Negeri Pertumbuhannya solid (naik 46,15% dari 2022-2023 dan 7,21% dari 2023-2024). Ini menunjukkan bahwa kartu

kredit BRI masih sangat populer untuk kebutuhan sehari-hari dan belanja di dalam negeri. Sementara Transaksi Luar Negeri Ini dia "bintang"-nya pertumbuhan Dari 2022 ke 2023, transaksi luar negeri melonjak hingga 66,23% Dari 2023 ke 2024, peningkatannya tetap luar biasa tinggi, sekitar 47,81%”

Pewawancara : ”Bagaimana strategi Bank BRI dalam meningkatkan transaksi dalam negeri dan transaksi luar negeri? ”

Narasumber : ”Hahahahaah klo ini sih pasti Bikin Traveler Senang, Belanja Lintas Negara Nggak Pusing dong kita kasih banjir Promo Travel jadi kalau mau jalan-jalan ke luar negeri, siap-siap ada diskon khusus buat hotel, tiket pesawat, atau paket liburan internasional kalau bayar pakai kartu kredit BRI terus jangan lupa kita ada tempat nongkrong di Lounge Bandara: Buat pemegang kartu kredit premium BRI (Platinum atau Infinite), bisa santai-santai gratis di *lounge* bandara sebelum terbang, baik di Indonesia maupun di luar negeri. Ini *privilege* yang bikin nyaman sih . Terus selain travel BRI ada dimana mana BRI itu banyak *merchant* (terutama UMKM atau toko-toko kecil) buat pasang QRIS. Biar kamu bisa pakai kartu kredit BRI via QRIS di makin banyak tempat, dari tukang bakso sampai butik lokal. Sama Banjir Promo Online dong Nggak cuma *offline*, kalau kamu suka belanja di Tokopedia, Shopee, Blibli, atau booking tiket di Tiket.com, siap-siap dibanjiri diskon atau *cashback* kalau bayar pakai kartu kredit BRI. Jadi untuk di dalam negeri, mereka fokus bikin kartu kreditnya **mudah, digital, dan relevan** buat belanja sehari-hari sampai bulanan. Sedangkan untuk luar negeri, mereka fokus pada **kenyamanan, keamanan, dan keuntungan ekstra** bagi para *traveler* atau yang suka belanja global. Semua ini demi satu tujuan: biar kartu kredit BRI jadi pilihan utama di dompet kita gitu mas ”

Pewawancara : ” Bagaimana pertumbuhan transaksi kartu kredit (*Sales volume*) Bank BRI saat ini berdasarkan Channel transaksi?”

Narasumber : ” Secara keseluruhan mas hanan, transaksi kartu kredit Bank BRI terus tumbuh. Namun, terjadi **pergeseran signifikan dari transaksi offline ke transaksi online dan QR**. Transaksi *online* kini menjadi pendorong utama pertumbuhan *sales volume*, bahkan telah mengungguli *offline*. Sementara itu, transaksi QR, meskipun masih kecil, adalah *channel* dengan pertumbuhan tercepat dan berpotensi besar di masa depan secara data pertumbuhan 2022 ke 2023 itu pertumbuhan fenomenal, dari sekitar Rp6,5 naik sekitar 2887% atau hampir 29 kali lipat sedangkan 2023 ke 2024: Pertumbuhan tetap eksplosif, naik sekitar 319% atau lebih dari 4 kali lipat meskipun kemabali lagi jangan dilihat dari bersar nominalnya yah mas. Dari sini Ini dapat di lihat bahwa adopsi QRIS yang semakin meluas di Indonesia dan kemampuan kartu kredit BRI untuk mengintegrasikan pembayaran kartu kredit ke dalam ekosistem QR.

- Pewawancara : "Bagaimana strategi Bank BRI dalam meningkatkan Pertumbuhan melalui channel transaksi?"
- Narasumber : " Nah yang pertama kita coba untuk Akselerasi Adopsi Pembayaran QR (QRIS Kartu Kredit): dengan cara melakukan edukasi dan Promosi Penggunaan QRIS Kartu Kredit tim saya secara aktif mengedukasi nasabah tentang fitur pembayaran QRIS dari limit kartu kredit di BRI Mo. Ini adalah inovasi yang kuat untuk bersaing dengan market dan memenangkan transaksi nasabah selain itu teman teman di divisi acquiring akan melakukan perluasan Jaringan Merchant QRIS, kenapa ini penting karena mendorong lebih banyak *merchant* (terutama UMKM) untuk menerima pembayaran QRIS, dan tidak lupa Promo Khusus QRIS dengan menawarkan *cashback* atau diskon khusus untuk transaksi QRIS menggunakan kartu kredit BRI untuk mendorong transaksi. Nah untuk promo ini mas di tim saya sudah memanfaatkan Data dan Analitik dengan melakukan personalisasi Penawaran dengan mengoptimalkan data transaksi untuk memahami perilaku nasabah dan menawarkan promo yang sangat personal. Tapi note nya untuk data analitic ini tidak hanya buat QRIS aja mas ini berlaku juga untuk transaksi *online* maupun *offline*. Misalnya, jika nasabah sering belanja *online* di kategori tertentu, akan ditawarkan promo *e-commerce* yang sesuai.
- Pewawancara : " Apakah Bank BRI memiliki Merchant unggulan dalam meningkatkan transaksi kartu kredit? Bila iya, apa saja merchant tersebut? "
- Narasumber : " Mungkin Bahasa tempatnya merchant dengan kinerja berkontribusi kali mas , klo unggulan saya kurang sepatutnya dengan kata tersebut.
- Untuk merchant yang berkontribusi **yang sangat jelas** dan konsisten dalam meningkatkan transaksi kartu kredit di berbagai *channel*. Merchant-merchant ini menunjukkan kontribusi *sales volume* yang signifikan dan stabil dari tahun ke tahun sih kenapa kita sebut merchant yang berkontribusi
- Untuk kategori E-commerce / Online Marketplace:
1. Tokopedia: Secara konsisten menjadi merchant online dan domestik teratas dengan *sales volume* tertinggi di ketiga tahun (2022-2024). Ini menunjukkan dominasinya dalam transaksi kartu kredit BRI di ranah *e-commerce*.
 2. Shopee ID: Merupakan kontributor utama lainnya di kategori *online* dan domestik, selalu berada di posisi 2 besar.
 3. Blibli: Konsisten berada di peringkat atas untuk transaksi *online* dan domestik, menunjukkan kemitraan yang kuat.
 4. TIKET.COM: Merupakan *merchant* perjalanan *online* yang selalu masuk dalam daftar teratas, menunjukkan penggunaan kartu kredit BRI yang tinggi untuk kebutuhan *travel* dan akomodasi.

Untuk Kategori Retail Elektronik / Gadget (dengan kuatnya kehadiran Offline):

1. **Erafone:** Secara konsisten menjadi merchant *offline* teratas dan juga muncul di daftar domestik teratas. Ini menunjukkan bahwa pembelian gadget dan elektronik di toko fisik Erafone menjadi pendorong besar transaksi kartu kredit BRI.
2. **IBOX:** Mirip dengan Erafone, IBOX juga selalu berada di daftar teratas *merchant offline* dan domestik.
3. **DIGIMAP:** ini satu group dengan MAP Juga konsisten menjadi salah satu *merchant offline* unggulan.

Sebenarnya masih banyak lagi tapi ini ajah dulu yan mas.

Pewawancara : "Lalu bagaimana strategi Bank BRI dalam menjaga kualitas kerjasama merchant?"

Narasumber : "Intinya mas manajemen hubungan *merchant* yang proaktif ini adalah upaya kita untuk membangun **kemitraan sejati** dengan *merchant*-nya. Bukan cuma sekadar transaksi, tapi bagaimana BRI bisa **membantu merchant tumbuh** dan sebaliknya, *merchant* juga membantu BRI meningkatkan penggunaan kartu kreditnya. Ini seperti punya tim solid yang sama-sama ingin sukses. Bahasanya Jadi Sahabat, Bukan Cuma Rekanan Bisnis
Bayangkan begini mas BRI itu kan seperti penyedia "lapangan tanding" buat para *merchant* ini jualan, pakai kartu kredit BRI. Nah, biar *merchant-merchant* top ini (kayak Tokopedia, Erafone, atau Apple) tetap semangat dan loyal jualan di "lapangan" BRI, mereka nggak cuma dilepas begitu saja. BRI punya jurus khusus biar hubungan ini tetap mesra dan saling menguntungkan: **Manajemen Hubungan Merchant yang Proaktif.** Ini bukan cuma sekadar "udah bayar MDR (biaya transaksi) aja, sisanya urusanmu". Justru sebaliknya
Kita bagai "sahabat karib" teman begitu hangat mengalahkan sinar mentari, nah sahabat ini kita sebut Dedicated Account Manager (DAM)

Apa sih itu DAM? Jadi, untuk *merchant-merchant* yang gede dan strategis (kayak Tokopedia atau Erafone), BRI itu nggak cuma kasih nomor *call center* biasa. Mereka menugaskan satu atau beberapa "**Dedicated Account Manager**" (DAM). Anggap saja ini kayak teman dekatmu di BRI. **Terus Kerjaannya ngapain?**

- a. **Jadi Pintu Utama:** Kalau ada apa-apa, *merchant* nggak perlu pusing cari sana-sini di BRI. Langsung hubungi DAM-nya. Baik itu mau tanya soal transaksi, ada masalah teknis, atau mau usul promo baru. Ini bikin *merchant* merasa diprioritaskan.
- b. **Fast Response & Problem Solver:** Kalau ada masalah (misalnya, transaksi gagal terus di *merchant* A, atau sistem lagi

error sedikit), DAM ini yang akan jadi "pemadam kebakaran" pertama. Mereka yang langsung koordinasi ke tim teknis, tim pembayaran, atau tim marketing di internal BRI biar masalah cepat selesai. *Merchant* jadi nggak stress dan bisnis mereka nggak terganggu lama.

- c. **Mencium Peluang Baru:** DAM ini nggak cuma nungguin masalah. Mereka juga proaktif "nongkrong" bareng *merchant*-nya (tentu saja secara profesional). Ngobrol-ngobrol, cari tahu: "Eh, kalian lagi ada ide apa nih? Mau bikin promo baru buat akhir tahun? Mau jualan produk X? Gimana kalau kita kolaborasi begini?" Jadi, DAM ini juga yang mencari cara-cara baru agar bisnis *merchant* makin sukses pakai kartu kredit BRI.
- d. **Jembatan Komunikasi:** Anggaplah DAM ini adalah jembatan yang menghubungkan kebutuhan *merchant* dengan solusi yang bisa ditawarkan BRI. Jadi, komunikasi itu dua arah, nggak cuma BRI yang minta *merchant* nurut.

Pewawancara : "Apakah terjadi perubahan demografi pengguna kartu kredit selama 3 tahun terakhir ini? Khususnya demografi transaksi oleh pengguna kartu kredit BRI?"

Narasumber : " Nah ini menarik mas hanan, terjadi perubahan demografi transaksi kartu kredit BRI yang terlihat jelas selama 3 tahun terakhir, terutama dalam hal kontribusi nilai transaksi dari kelompok usia yang lebih muda. Jadi, meskipun kelompok usia 25-45 tahun tetap menjadi kontributor nilai transaksi terbesar, yang menarik adalah pertumbuhan nilai transaksi yang luar biasa. Untuk kelompok usia "25-35" kami menyebutnya kontributor pertumbuhan "Solid –Milenial" dimana kelompok ini adalah tulang punggung ekonomi dengan penghasilan yang semakin stabil. Mereka adalah segmen Milenial produktif yang sudah terbiasa dengan pembayaran digital dan memiliki kebutuhan konsumtif maupun finansial yang tinggi (misalnya KPR, kendaraan, gaya hidup, keluarga). Dimana kontribusinya sebesar 35% dengan pertumbuhan 10% Dari kelompok usia 17-25 tahun. Ini menunjukkan bahwa strategi digitalisasi BRI (melalui BRImo dan kemudahan pengajuan online) berhasil menarik dan melayani segmen Gen Z dan Milenial awal. Sementara Peningkatan di kelompok "<17" ini adalah fenomena yang sangat menarik karena secara legal, usia di bawah 17 tahun umumnya belum bisa memiliki kartu kredit atas nama sendiri juga mengindikasikan bahwa transaksi yang melibatkan anak-anak (melalui kartu tambahan atau penggunaan digital orang tua) semakin meningkat. Hal ini mengindikasikan bahwa kami berhasil memperluas penetrasi kartu kreditnya (dalam hal nilai transaksi)

- ke segmen usia yang lebih muda, sejalan dengan tren adopsi digital dan perubahan perilaku konsumsi.
- Pewawancara : "Apakah terdapat tantangan kebijakan yang berasal dari regulator (BI, OJK) dalam hal ini terkait dengan persaingan kartu kredit dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya? mohon dapat dijelaskan"
- Narasumber : "nah klo ini mungkin teman-teman strategi card bisa bantu jelaskan lebih detail , kalo saya kurang detail terkait hal ini .
- Pewawancara : "Apakah terdapat perbedaan penerapan teknologi antara kartu kredit dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya?"
- Narasumber : " Bayangkan mas mau beli sesuatu tapi uangnya kurang, atau butuh uang cepat. Ada dua cara utama sekarang: pakai **kartu kredit** atau pakai **produk keuangan baru** seperti **Pinjaman Online (Pinjol)** atau **PayLater**. Nah, cara kerja atau "proses bisnis"-nya itu beda banget, seperti beli baju di toko fisik dan beli di toko online.
1. Dari cara mas mengajukan kartu kredit
Kartu Kredit (Seperti Beli Baju di Toko Fisik yang Mewah):
 - o **Ribet dan Lama:** mas harus ke bank atau daftar *online* pakai formulir banyak. Minta slip gaji, KTP, NPWP, dan kertas-kertas lainnya.
 - o **Dicek Detil:** Bank akan "melihat-lihat" mas nich dari ujung rambut sampai kaki: berapa gajimu, punya utang apa saja, pernah telat bayar cicilan atau tidak (dicek di catatan bernama SLIK). Proses ini butuh waktu sehari-hari sampai berminggu-minggu.
 - o **Target:** Biasanya untuk orang yang sudah punya gaji tetap dan catatan keuangan yang rapi.**Pinjaman Online/PayLater (Seperti Beli Baju di Toko Online Cepat Kilat):**
 - o **Gampang dan Cepat:** Cukup *download* aplikasi, foto KTP, dan *selfie*. Nggak pakai banyak kertas.
 - o **Dicek Cepat:** Mereka pakai cara lain, misalnya lihat kebiasaan belanjamu di *e-commerce*, atau data dari HP-mu. Prosesnya cuma hitungan menit atau jam.
 - o **Target:** Untuk siapa saja, termasuk yang belum punya gaji tetap atau belum pernah punya pinjaman di bank. Makanya prosesnya dibuat super cepat.
 2. Dari approval dan disburse limit
Kartu Kredit:
 - o **Masa Tunggu Lama:** Setelah daftar, mas harus sabar menunggu keputusan minimal satu hari
 - o **Dapat Limit:** Kalau disetujui, mas nggak langsung dapat uang tunai, tapi dapat **batas belanja (limit)**.

Kartu fisiknya juga harus dicetak dan dikirim dulu ke rumah.

Pinjaman Online/PayLater:

- o **Langsung Cair:** Kalau disetujui, uangnya bisa **langsung masuk rekening** bank mas hanan dalam hitungan menit (untuk pinjol), atau limitnya langsung muncul di aplikasi untuk belanja (untuk PayLater).
- o **Nggak Pakai Kartu Fisik:** Semua transaksinya lewat HP.

3. Dari approval dan disburse limit

Kartu Kredit:

- o **Serbaguna:** Bisa dipakai di mana saja: toko, restoran, *online*, bahkan tarik tunai dari ATM (tapi ada biayanya). Bisa dicicil juga.
- o **Tagihan Bulanan:** mas nanti akan dapat tagihan setiap bulan dan bisa pilih bayar lunas atau bayar sebagian dulu (minimum).

Pinjaman Online/PayLater:

- o **PayLater:** Hanya bisa dipakai di aplikasi belanja *online* tertentu yang sudah kerja sama.
- o **Pinjol:** Uangnya cair ke rekeningmu, jadi bisa mas pakai untuk apa saja.

Pewawancara : ” Apakah terdapat perbedaan proses bisnis antara kartu kredit dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya?”

Narasumber : ”Gini gini mas ... **gambaran nya kartu kredit itu kayak orang dewasa yang udah mapan** Prosesnya lebih teratur, aman, diatur ketat, tapi agak lambat. Dia cocok buat transaksi besar dan jangka panjang. Terus **pinjaman Online/PayLater itu kayak anak muda yang gesit**, Prosesnya cepat, instan, gampang, cocok buat kebutuhan mendadak atau belanja kecil. Tapi, karena serba cepat, butuh kehati-hatian ekstra dari penggunaanya, kayak orang dewasa yang sudah mapan ini menawarkan keamanan, stabilitas, dan jangkauan yang luas, dibangun di atas fondasi kepercayaan yang kokoh. Namun, untuk menjadi Ksatria, butuh kesabaran dan ketaatan pada aturan.

Pewawancara : ”Strategi apa saja yang dilakukan oleh kartu kredit Bank BRI untuk bersaing dengan produk-produk inovatif keuangan lainnya?”

Narasumber : ”Mas hanan saat Bank BRI, memiliki strategi yang komprehensif untuk menghadapi persaingan dari produk-produk inovatif keuangan lainnya seperti PayLater dan pinjaman online. Kami coba tidak hanya bertahan, tetapi juga beradaptasi dan berinovasi. Klo dari persektif saya daripada melihat fintech sebagai musuh, kami memilih untuk berkolaborasi dengan cara Open API (Application Programming Interface) sehingga fintech lain bisa terhubung dengan sistem BRI. API ini memungkinkan mas.

synergy dengan berbagai layanan fintech seperti dompet digital (Gopay, OVO, Dana), e-commerce (Shopee, Tokopedia), dan platform crowdfunding (KitaBisa.com) untuk melakukan top-up, pembayaran, atau transfer dana melalui ekosistem BRI. Dengan begitu, kartu kredit BRI berubah menjadi "tulang punggung" bagi transaksi digital, termasuk yang dihasilkan oleh PayLater atau pinjaman online..

Pewawancara : "Inovasi apa saja yang saat ini sudah dan akan dilakukan oleh kartu kredit Bank BRI dalam bersaing dengan produk keuangan yang ada?"

Narasumber : " Mungkin Digitalisasi Penuh Proses Pengajuan (End-to-End Online Application), dimana proses pengajuan kartu kredit via BRImo dan Website. Saat ini mas nasabah bisa mengajukan kartu kredit sepenuhnya secara online melalui aplikasi BRImo atau situs web resmi BRI. Proses ini meminimalkan kebutuhan dokumen fisik dan tatap muka, dari pengisian data awal, *upload* dokumen pendukung, hingga verifikasi data dan tanda tangan elektronik (*digi-sign*) melalui WhatsApp. Hal Ini jauh lebih cepat dibandingkan pengajuan tradisional. Selanjutnya dari digital proses akan menjadi Kartu Kredit Virtual.

Saat ini mas bank BRI telah meluncurkan kartu kredit virtual yang langsung tersedia di BRImo setelah pengajuan disetujui. Kartu ini tidak memiliki bentuk fisik, namun memiliki nomor kartu, masa berlaku, dan CVV yang bisa digunakan untuk transaksi online. Ini memenuhi kebutuhan transaksi digital yang cepat.

Yang akan dilakukan kedepan dengan data transaksi nasabah kita yang besar, kartu kredit BRI akan semakin mampu mengoptimalkan *Artificial Intelligence* (AI) dan *Machine Learning* (ML) untuk menganalisis perilaku belanja nasabah dan menawarkan promo kartu kredit yang sangat personal dan relevan, bahkan mungkin sebelum nasabah menyadarinya. Nah dari sini selanjutnya akan dilakukan penyesuaian Limit kartu kredit otomatis nantinya sistem yang bisa secara proaktif menyesuaikan limit kredit nasabah berdasarkan pola penggunaan dan kemampuan bayar, tanpa perlu pengajuan manual.

Kami sadar bahwa persaingan tidak hanya datang dari bank lain, tetapi juga dari pemain non-bank yang gesit. Oleh karena itu, strategi mereka tidak hanya bertahan, tetapi juga aktif berinovasi untuk tetap menjadi pilihan utama masyarakat dalam layanan pembayaran dan pembiayaan..

Pewawancara : "mungkin itu saja ibu beberapa pertanyaan"

Narasumber : "oh ok mas hanan.

Pewawancara : "Terima kasih banyak Ibu atas waktunya. Mohon maaf jadi mengganggu aktivitasnya"

Narasumber : "Iya mas sama-sama. Sukses yah "

G. Identitas Informan

Inisial Informan : V (Senior manager)

Jenis Kelamin : Wanita

Tahun lahir / Usia : 1992

- Pewawancara : "Selamat siang Ibu, perkenalkan saya Hanan."
- Narasumber : "oh siangmas mas ada yang bisa saya bantu?"
- Pewawancara : "Sebelumnya boleh minta waktunya sebentar untuk wawancara terkait tema tesis saya dengan judul lengetivity dan resiliensi kartu kredit pada terapan produk produk digital keuangan inovatif berbasis teknologi"
- Narasumber : "Ooo iya, boleh mas."
- Pewawancara : "sebelum nya ibu V posisi nya sebagai apa di BRI "
- Narasumber : "saya sebagai Senior Senior Manager Strategic Produk Card mas"
- Pewawancara : "Sudah berapa ibu , bekerja di BRI ?"
- Narasumber : "8 tahun mas."
- Pewawancara : "Baik menurut ibu Bagaimana kondisi persaingan bisnis kartu kredit bank BRI saat ini, bila dibandingkan dengan industri perbankan dan Produk keuangan inovatif lainnya?"
- Narasumber : "Selamat siang mas hanan, terkait persaingan bisnis kartu kredit dengan produk inovatif digital lainnya ini seperti paylater (kredivo, shopee paylater lainnya yah) cukup ketat yah dimana masyarakat sekarang memiliki banyak opsi dalam menggunakan alat pembayaran yang digunakan, bila dulu masyarakat terbiasa dengan kartu debit dan kartu kredit sekarang metode pembayaran menjadi beragam berdasarkan sumber dana (source of fund) dari tabungan dan kredit. dari tabungan masyarakat atau nasabah bisa menggunakan kartu debit dan menggunakan QRIS sebagai opsi pembayaran sedangkan dari sumber kredit masyarakat atau nasabah bisa menggunakan Kartu kredit Atau BNPL (Buy Now Pay Letter) seperti yang ada. Bila dilihat dari data riset internal kita bahwa nasabah memiliki preferensi dalam pemilihan metode pembayaran
1. QR
 2. Kartu debit
 3. Virtual account
 4. Paylater
 5. Kartu kredit
- Meskipun kartu kredit bukan menjadi pilihan utama dalam pemilhan alat pembayaran bank BRI masih tetap menumbuhkan pertumbuhan positif untuk transaksi kartu kredit sepanjang 2024, dimana BRI bisa mencatatkan volume transaksi 22 T atau naik 9

- % dibandingkan dengan volume transaksi tahun 2023 sehingga kami (bank BRI) masih tetap optimis mampu tumbuh di tengah persaingan yang semakin ketat. ”
- Pewawancara : ” Apa saja produk kartu kredit yang menjadi unggulan dari Bank BRI? Sekiranya mohon dijelaskan”
- Narasumber : ” Nah ini menarik untuk di bahas saat ini kami (Kartu kredit bank BRI) untuk produk kartu kredit kami bedakan berdasarkan segmen nasabahnya yaitu mass, mass affluence dan affluence. meskipun setiap segemen kami memiliki product champion nya masing masing di sini mungkin akan di spesifikasikan untuk produk unggulan kartu kredit adalah kartu kredit co-branding, nah partner co-branding mungkin Tokopedia dengan Tokopedia card nya yang saat ini jadi unggulan kami (Kartu kredit bank BRI). Kenapa menjadi unggulan karena karena kartu kredit Tokopedia card merupakan one stop app solution dari mulai pengajuan, monitoring transaksi dan optimalisasi fungsi kartu kredit dalam aplikasi tokopedia, dimana pesaing hal ini dilakukan diaplikasi internal masing masing. jadi kita mulai membangun ekosistem payment dengan partner”
- Narasumber : ”Dalam menghadapi persaingan dengan produk keuangan lainnya fitur apakah yang menjadi andalan produk kartu kredit Bank BRI? Mohon dijelaskan ibu ?”
- Pewawancara : ” Mas hanan ini kaitan nya all produk atau hanya produk tokopedia card, mungkin secara umum saja yah mas saya sebutkan 2 atau 3 fitur yang menjadi andalan Yang pertama, fitur cicilan 36 bulan untuk transaksi diatas 20 juta kenapa fitur ini menarik karena cicilan nya dengan bunga 0 % atau nasabah bayar pokok nya saja Yang kedua, itu fitur QRIS SOF CC ini seperti yang saya jelaskan tadi diawal klo pilihan transaksi orang kan saat ini kan menggunakan QRIS jadi sumber dana dari Qris yang semula kartu debit diubah menjadi kartu kredit Yang ketiga, fitur contactless pada kartu kredit Bahasa simplenya touch and go jadi nasabah tinggal tab ajah pada mesin edc tapi ini untuk transaksi di bawah 1 juta yah mas, klo di atas 1 juta yah bisa tapi harus masukin pin kartu”
- Pewawancara : ”Bagaimana pertumbuhan transaksi kartu kredit (sales volume) Bank BRI saat ini? Apakah di dominasi oleh transaksi dalam negeri atau transaksi luar Negeri?”
- Narasumber : ” Untuk transaksi masih didominasi oleh transaksi dalam negeri mas, presentase nya sebesar 85% mungkin karena nasabah kita belum banyak jalan jalan ke luar negeri. Tapi meski dominasi transaksi luar negeri tidak begitu besar, tiket size yang dihasilkan dari transaksi luar negeri ini besar lho mas, karena didominasi oleh segmen nasabah affluence yang memiliki hobi untuk belanja sampai luar negeri”

- Pewawancara : "Bagaimana strategi Bank BRI dalam meningkatkan transaksi dalam negeri dan transaksi luar negeri? "
- Narasumber : " Nah untuk ini mungkin lebih tepat di jawab oleh tim marketing yah mas , klo tim produk sepertinya kurang pas , masak saya jawab Cuma di blast email dan WA ajah "
- Pewawancara : " Bagaimana pertumbuhan transaksi kartu kredit (*Sales volume*) Bank BRI saat ini berdasarkan Channel transaksi?"
- Narasumber : " Oh baik mas, channel di sini yang kita miliki ada 3 yah mas, yang pertama dari channel offline ini di EDC yang ke dua di channel online atau biasa transaksi di ecommerce dan yang ketiga dalaha channel offline yang berasal dari transaksi QR atau biasa di sebut SOF (source of fund) kartu kredit. Secara pertumbuhan sepanjang 2024 pertumbuhan volume kartu kredit BRI sebesar 10% yang didominasi trx offline 47% trx online 49% dan QR sebesar 3% dimana pertumbuhan tertinginya di transaksi QR sampai 300% cukup besar yah mas klo kita lihat percentase pertumbuhan nya Cuma memang nominalnya masih kecil di dibandingkan 2 channel yang lain
- Pewawancara : "Bagaimana strategi Bank BRI dalam meningkatkan Pertumbuhan melalui channel transaksi?"
- Narasumber : " Untuk channel yang tumbuh paling tinggi atau QR kita lebih menonjolkan fungsi transaksi QRIS menggunakan SOF kartu kredit , jadi kita kan ada aplikasi BRIMO kan nanti nasabah kita infokan klo mau transaksi menggunakan QR seperti ini lho caranya , sama seperti transaksi QRIS biasa sebenarnya untuk memberikan kemudahan experice kepada nasabah. Nah untuk ke 2 channel lainnya lebih banyak kita dorong dengan promo promo merchant yang menarik , standard sih mas sama seperti competitor Cuma pilhan merchant nya yang kita seleksi mana saja yang bisa kerja sama dengan promo yang menarik
- Pewawancara : " Apakah Bank BRI memiliki Merchant unggulan dalam meningkatkan transaksi kartu kredit? Bila iya, apa saja merchant tersebut? "
- Narasumber : " Untuk merchant saat ini kita lebih dorong di transaksi yang sudah berkersama dengan partner cobrand sih mas, tapi tidak focus ke merchant itu saya kita menyesuaikan dengan sesionality sesua behaviour nasabah, jadi bisa ke travel bila musim liburan bisa cash advance bila masuk sekolah, bisa Kesehatan juga sebagai taktikal bisa groceries bila sudah masuk tanggal awal bulan jadi variasinya banyak sih mas
- Pewawancara : "Lalu bagaimana strategi Bank BRI dalam menjaga kualitas kerjasama merchant?"
- Narasumber : e. " Kita sering mengadakan program promo mas dengan merchant serta gathering dengan manajemen merchant tersebut jadi bisa sharing apa saja yang kolaborasi yang bisa dilakukan. Missal kita bisa buat program top spender transaksi di

merchant tertentu dengan hadiah jalan jalan ke korea. Intinya bisnis ini tidak bisa jalan sendiri tanpa ada kolaborasi dengan merchant dan partner akuisisi

Pewawancara : "Apakah terjadi perubahan demografi pengguna kartu kredit selama 3 tahun terakhir ini? Khususnya demografi transaksi oleh pengguna kartu kredit BRI?"

Narasumber : " Nah ini menarik mas hanan, terjadi perubahan demografi transaksi kartu kredit BRI yang terlihat jelas selama 3 tahun terakhir, terutama dalam hal kontribusi nilai transaksi dari kelompok usia yang lebih muda. Jadi, meskipun kelompok usia 25-45 tahun tetap menjadi kontributor nilai transaksi terbesar, yang menarik adalah pertumbuhan nilai transaksi yang luar biasa. Untuk kelompok usia "25-35" kami menyebutnya kontributor pertumbuhan "Solid –Milenial" dimana kelompok ini adalah tulang punggung ekonomi dengan penghasilan yang semakin stabil. Mereka adalah segmen Milenial produktif yang sudah terbiasa dengan pembayaran digital dan memiliki kebutuhan konsumtif maupun finansial yang tinggi (misalnya KPR, kendaraan, gaya hidup, keluarga). Dimana kontribusinya sebesar 35% dengan pertumbuhan 10% Dari kelompok usia 17-25 tahun. Ini menunjukkan bahwa strategi digitalisasi BRI (melalui BRImo dan kemudahan pengajuan online) berhasil menarik dan melayani segmen Gen Z dan Milenial awal. Sementara Peningkatan di kelompok "< 17" ini adalah fenomena yang sangat menarik karena secara legal, usia di bawah 17 tahun umumnya belum bisa memiliki kartu kredit atas nama sendiri juga mengindikasikan bahwa transaksi yang melibatkan anak-anak (melalui kartu tambahan atau penggunaan digital orang tua) semakin meningkat. Hal ini mengindikasikan bahwa kami berhasil memperluas penetrasi kartu kreditnya (dalam hal nilai transaksi) ke segmen usia yang lebih muda, sejalan dengan tren adopsi digital dan perubahan perilaku konsumsi.

Pewawancara : " Apakah terjadi perubahan demografi pengguna kartu kredit selama 3 tahun terakhir ini? Khususnya demografi transaksi oleh pengguna kartu kredit BRI? mohon dapat dijelaskan"

Narasumber : " Untuk data pastinya sebenarnya saya minta dulu yah mas, ... (menunggu 7 menit) Untuk demografi ini yah mungkin di bagi dari 2 kategori yah untuk memudahkan, yang pertama demografi dari sisi usia, berdasarkan data kami untuk usia pengguna kartu kredit terjadi Peningkatan di kelompok usia 25 – 35 tahun yah mas, usia first jobber lah hal ini sejalan dari strategi kami untuk mengakuisisi anak muda yang first jobber jadi new entry level dalam menggunakan kartu kredit
Sementara untuk demografi pekerjaan pastinya didominasi oleh karyawan atau fix income kan bisnis kartu kredit dilihat dari sumber

penghasilan nya mas, jadi lebih besar potensi nasabah yang akan terus bertransaksi klo dari kelompok pekerjaan berpenghasilan tetap. Ini tanpa maksud menyepelekan pekerjaan lainnya yah mas

Pewawancara : ” Apakah terdapat tantangan kebijakan yang berasal dari regulator (BI, OJK) dalam hal ini terkait dengan persaingan kartu kredit dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya? mohon dapat dijelaskan”

Narasumber : ” Ya, **terdapat tantangan kebijakan yang berasal dari regulator (Bank Indonesia/BI dan Otoritas Jasa Keuangan/OJK)** terkait persaingan kartu kredit dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya. Bayangkan begini: dulu, kalau mau bayar cicilan atau pinjam uang cepat, kartu kredit adalah "raja"-nya. Aturannya jelas, dijaga ketat oleh Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Mereka memastikan bank-bank penyedia kartu kredit itu jujur, tidak seenaknya kasih bunga tinggi, dan melindungi nasabahnya. Nah, sekarang muncul banyak "pemain" baru yang lebih modern dan canggih, seperti:

- PayLater: Kamu bisa beli barang sekarang, bayar nanti pakai aplikasi e-commerce.
- Pinjaman Online (Pinjol): Pinjam uang cuma lewat aplikasi di HP, cairnya cepat.
- Dompot Digital: Bisa buat bayar apa saja pakai saldo di aplikasi HP.

Tantangan ini muncul karena inovasi dalam teknologi keuangan (fintech) menghasilkan produk-produk yang menawarkan kemudahan, kecepatan, dan terkadang biaya lebih rendah dibandingkan kartu kredit tradisional. Lalu tantangannya untuk kartu kredit diatur dalam oleh BI APMK (Alat Pembayaran Menggunakan Kartu) **Penyelenggaraan Alat Pembayaran Menggunakan Kartu (APMK)**, termasuk kartu kredit. Ini mencakup aturan teknis operasional, interkoneksi, interoperabilitas, hingga standar keamanan transaksi serta **POJK Nomor 1/POJK.07/2013** tentang Perlindungan Konsumen Sektor Jasa Keuangan (yang kemudian diganti dengan **POJK 6/POJK.07/2022** dan terbaru **POJK 22/POJK.07/2023**) juga berlaku untuk kartu kredit, khususnya terkait hak dan kewajiban bank, transparansi informasi, penanganan pengaduan, dan lain-lain sedangkan Pinjaman Digital (Pinjol dan PayLater) itu diatur di **POJK : OJK Nomor 10/POJK.05/2022** tentang Layanan Pendanaan Bersama Berbasis Teknologi Informasi (LPBBTI). Ini adalah aturan khusus untuk pinjaman online (fintech P2P Lending). **POJK** ini mengatur tentang perizinan, permodalan, tata kelola, perlindungan konsumen, hingga batas maksimum bunga pinjaman dan denda dan **POJK Nomor 22 Tahun 2023** tentang

Pelindungan Konsumen dan Masyarakat di Sektor Jasa Keuangan. Ini adalah aturan umum yang sangat penting yang melindungi hak-hak konsumen di seluruh industri jasa keuangan, termasuk dalam layanan digital.

Jadi, Apa Tantangan Buat BI dan OJK?

Ini seperti mereka sedang menghadapi perlombaan balap mobil baru:

1. Aturan Balap yang Belum Lengkap:

- Bayangkan kartu kredit itu mobil balap yang sudah punya aturan jelas: kecepatan maksimal, rem harus pakem, dan pakai sabuk pengaman.
- Nah, PayLater atau Pinjol itu seperti mobil balap baru yang kecepatannya luar biasa, tapi aturan mainnya (seperti batasan bunga atau cara menagih utang) belum seketat kartu kredit. Ini membuat persaingan jadi tidak adil. BI dan OJK harus cepat-cepat membuat aturan yang seimbang.

2. Melindungi Penonton (Konsumen):

- Karena aturan mobil baru belum lengkap, ada risiko penonton (konsumen) bisa celaka. Misalnya, tiba-tiba bunganya melonjak tinggi, data pribadi bocor, atau cara menagih utang yang kasar.
- BI dan OJK harus memastikan semua konsumen aman, tidak peduli pakai kartu kredit, PayLater, atau Pinjol. Mereka perlu aturan yang kuat untuk melindungi kita dari hal-hal buruk ini.

3. Menjaga Balapan Tetap Aman (Stabilitas Keuangan):

- Kalau terlalu banyak orang pinjam uang dari PayLater atau Pinjol tanpa kontrol, dan tiba-tiba mereka tidak bisa bayar, ini bisa membuat "jalanan" keuangan jadi macet atau bahkan crash.
- BI dan OJK bertugas menjaga seluruh sistem keuangan tetap stabil dan tidak ambruk karena utang yang menumpuk.

4. Inovasi vs. Kehati-hatian:

- Mereka juga dilema: di satu sisi, mereka ingin mendorong inovasi supaya layanan keuangan makin canggih dan banyak orang bisa pakai.
- Tapi di sisi lain, mereka juga harus sangat hati-hati agar inovasi ini tidak menimbulkan masalah besar. Ini seperti membolehkan mobil baru melaju

kencang, tapi harus tetap memastikan remnya pakem dan ada standar keamanannya.

5. Data dan Keamanan Digital:

- Produk-produk baru ini mengumpulkan banyak sekali data pribadi kita. BI dan OJK harus memastikan data ini aman dari peretas atau penyalahgunaan.

Intinya, BI dan OJK sedang bekerja keras untuk menyeimbangkan inovasi di dunia keuangan dengan perlindungan konsumen dan stabilitas sistem. Mereka ingin kita bisa menikmati kemudahan teknologi, tapi tetap aman dari risiko-risiko yang mungkin muncul.

Pewawancara : "Apakah terdapat perbedaan penerapan teknologi antara kartu kredit dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya?"

Narasumber : "Teknologi yang dimaksud ini apa yah mas, core banking kah atau platform aplikasi nya, bila aplikasi mungkin sama sama dipaltform android atau iphone yah mas. Oh proses pengajuan nya yah klo dibandingkan dengan produk digital saat ini mungkin sama yah mas, klo dulu atau mungkin saat ini masih ditemui beberapa yang masih menggunakan fisik (kertas) saat ini sudah on boarding menggunakan aplikasi, kalo di kartu kredit BRI ada di aplikasi Bri sendiri seperti BRISpot ada juga dilakukan dengan metode embeded finance pada aplikasi partner seperti Tokopedia, Samsung, Traveloka, OVO dll.

Pewawancara : "Apakah terdapat perbedaan proses bisnis antara kartu kredit dengan produk-produk keuangan inovatif lainnya?"

Narasumber : "Perbedaan proses bisnis ini mirip sih mas dengan perbedaan penerapan terknologi yang mas tanyakan sebelumnya, untuk proses pengajuan nasabah atau underwriting mungkin yang akan berbebeda, secara SLA untuk pinjaman digital membutuhkan waktu 30 menit sd 1 jam. Untuk persetujuan sebagai nasabah. nah untuk kartu kredit BRI masih membutuhkan waktu sampai dengan 1 hari mas untuk persetujuan kartu kredit, kenapa seperti itu karena pada implementasinya kita masih harus tetap menerapkan prinsip kehati hatian dalam memberikan kredit kepada nasabah, sehingga masih ada proses yang kredit yang harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku mas.

Pewawancara : "Strategi apa saja yang dilakukan oleh kartu kredit Bank BRI untuk bersaing dengan produk-produk inovatif keuangan lainnya?"

Narasumber : "Mas hanan saat Bank BRI, memiliki strategi yang komprehensif untuk menghadapi persaingan dari produk-produk inovatif keuangan lainnya seperti PayLater dan pinjaman online. Kami coba tidak hanya bertahan, tetapi juga beradaptasi dan berinovasi. Klo dari persektif saya daripada melihat fintech sebagai musuh, kami memilih untuk berkolaborasi dengan cara Open API

(Application Programming Interface) sehingga fintech lain bisa terhubung dengan sistem BRI. API ini memungkinkan mas. synergy dengan berbagai layanan fintech seperti dompet digital (Gopay, OVO, Dana), e-commerce (Shopee, Tokopedia), dan platform crowdfunding (KitaBisa.com) untuk melakukan top-up, pembayaran, atau transfer dana melalui ekosistem BRI. Dengan begitu, kartu kredit BRI berubah menjadi "tulang punggung" bagi transaksi digital, termasuk yang dihasilkan oleh PayLater atau pinjaman online.

Pewawancara : "Inovasi apa saja yang saat ini sudah dan akan dilakukan oleh kartu kredit Bank BRI dalam bersaing dengan produk keuangan yang ada?"

Narasumber : "Inovasi yang sudah dilakukan saat ini mungkin saya akan jawab API dengan beberapa parter cobranding yang diawal sudah sempat saya singgung , Kemudian yang akan kami lakukan adalah merambah segmen komersial card yang belum dioptimalan ulitilsasinya

Pewawancara : "mungkin itu saja ibu beberapa pertanyaan"

Narasumber : "bai mas hanan.

Pewawancara : "Terima kasih banyak Ibu atas waktunya. Mohon maaf jadi mengganggu aktivitasnya"

Narasumber : "Iya mas sama-sama."

SEMARANG
FEB UNDIP

DAFTAR RIWAYAT HIDUP (*CURRICULUM VITAE*)

Identitas Diri :

- Nama Lengkap : Hananto Budi pratomo
- NIM : 12010123423253
- Tempat & Tanggal Lahir : Sragen, 4 Juni 1988
- Alamat (Sesuai KTP) : Jl. Mangga 3 no 16 Kendal
- No. Handphone : 085292925204

Riwayat Pendidikan : S1 – Administasi Bisnis Universitas
Diponegoro

Riwayat Pekerjaan dan Jabatan : 2012 – 2020 / Staf
2021 / Assistant Manager
2022 – 2023 / Manager
2024 – Sekarang / Team Leader

Riwayat Kursus (Sertifikat) : Sertifikat Kompetensi Level IV General
Banking