

**Eksplorasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemulihan Hutang Kartu
Kredit Perseorangan: Studi Kualitatif pada Bank Milik Negara**

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi**



ARUM SARI ANGGRAENI

1231921017

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS BAKRIE

JAKARTA

2025

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tugas Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Arum Sari Anggraeni
NIM : 1231921017

Tanda Tangan : 
Tanggal : 4 September 2025

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh:

Nama : Arum Sari Anggraeni
NIM : 1231921017
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Judul Tugas Akhir :

Eksplorasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemulihan Hutang Kartu Kredit Perseorangan:
Studi Kualitatif pada Bank Milik Negara

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen S1, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Bapak Arief Bimantoro Suharko, Ph.D.  (.....)

Penguji 1 : Bapak Raden Aryo Febrian  (.....)

Penguji 2 : Bapak Dr. Jerry Heikal, ST, MM  (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 4 September 2025

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan kesempatan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik. Penyusunan skripsi ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen S1 pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini dapat terselesaikan berkat dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Bapak Arief Bimantoro Suharko, Ph.D**, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, masukan, dan motivasi selama proses penyusunan skripsi.
2. **Bapak Dr. Jerry Heikal, ST, MM**, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan, saran, serta kritik yang membangun selama proses ujian skripsi.
3. **Bapak Raden Aryo Febrian**, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan, saran, serta kritik yang membangun selama proses ujian skripsi.
4. **Pihak Perusahaan Bank Milik Negara** yang telah memberikan izin, informasi, dan data yang diperlukan dalam penelitian ini.
5. **Orang tua (Alm Ayah dan Alm Ibu) dan Keluarga tercinta**, yang selalu memberikan doa, dukungan moral, dan semangat yang tiada henti diberikan selama proses perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
6. **Teman-teman dan Sahabat**, yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, berbagi pengalaman, dan membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan baik dalam lingkup penelitian maupun metode yang digunakan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta menjadi kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 4 September 2025

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arum Sari' followed by a stylized monogram or initials.

Arum Sari Anggraeni

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arum Sari Anggraeni
NIM : 1231921017
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Jenis Tugas Akhir : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Eksplorasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemulihan Hutang Kartu
Kredit Perseorangan: Studi Kualitatif pada Bank Milik Negara**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 4 September 2025

Yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arum Sari Anggraeni' with a stylized flourish at the end.

(Arum Sari Anggraeni)

ABSTRAK

Perkembangan sistem pembayaran digital mendorong peningkatan penggunaan kartu kredit di Indonesia, namun juga meningkatkan risiko gagal bayar yang berdampak pada profitabilitas dan likuiditas bank. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan pemulihan utang kartu kredit perseorangan pada salah satu bank milik negara. Pendekatan kualitatif digunakan dengan strategi Grounded Theory. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan *desk collector*, *team leader*, *supervisor*, dan debitur, kemudian dianalisis dengan *tahapan open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* menggunakan NVivo 15.

Hasil penelitian menunjukkan tiga faktor utama yang memengaruhi pemulihan. Pertama, hambatan debitur, berupa keterbatasan finansial, perilaku menghindar, serta pengalaman negatif terhadap penagihan. Kedua, efektivitas prosedur internal dan interaksi staf kolektor, meliputi restrukturisasi, komunikasi persuasif, dan pemanfaatan *teknologi big data analytic*, *artificial intelligence (AI)*, WhatsApp, serta robot penagihan. Ketiga, tantangan operasional dan kebijakan bank, seperti keterbatasan regulasi, hambatan sistem dan SDM, serta kondisi eksternal berupa faktor ekonomi dan maraknya modus penipuan.

Teori substantif yang terbentuk menyimpulkan bahwa keberhasilan pemulihan merupakan hasil interaksi dinamis antara hambatan debitur, strategi adaptif berbasis teknologi, dan kapasitas bank dalam menghadapi keterbatasan operasional maupun regulasi. Penelitian ini memberikan kontribusi akademis bagi pengembangan literatur manajemen risiko kredit, sekaligus rekomendasi praktis bagi perbankan dalam merancang strategi penagihan yang lebih humanis dan adaptif.

Kata kunci: kartu kredit, pemulihan utang, grounded theory, manajemen risiko, big data analytic

ABSTRACT

The rapid growth of digital payment systems has increased credit card usage in Indonesia, but also escalated the risk of default, affecting banks' profitability and liquidity. This study aims to identify factors influencing the success of individual credit card debt recovery in a state-owned bank. A qualitative approach with Grounded Theory was employed. Data were collected through in-depth interviews with desk collectors, team leaders, supervisors, and debtors, and analyzed through open coding, axial coding, and selective coding using NVivo 15.

The findings highlight three major factors influencing debt recovery. First, debtor-related barriers, including financial limitations, avoidance behavior, and negative experiences in collection. Second, the effectiveness of internal procedures and staff interactions, encompassing restructuring strategies, persuasive communication, and the use of big data analytics, artificial intelligence (AI), WhatsApp, and collection robots. Third, operational and regulatory challenges, such as regulatory restrictions, system and human resource limitations, and external factors like national economic conditions and increasing fraud schemes.

The substantive theory developed concludes that successful debt recovery results from dynamic interactions between debtor barriers, adaptive technology-based strategies, and the bank's capacity to overcome operational and regulatory constraints. This study contributes academically to the literature on credit risk management and provides practical recommendations for banks in designing more human-centered and adaptive collection strategies in the digital era.

Keywords: credit card, debt recovery, grounded theory, risk management, big data analytics

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kerangka Teoritis	8
2.1.1 Sejarah dan Perkembangan Kartu Kredit di Indonesia	8
2.1.2 Peran Bank dalam Pemulihan Hutang Kartu Kredit	11
2.1.3 Risiko Kredit	16
2.1.4 Manajemen Risiko Kredit dari Perspektif Perilaku dan Operasional	17
2.1.5 Faktor-Faktor Lunak dalam Pemulihan Kredit	23
2.2 Tinjauan Empiris	29
2.2.1 Studi Kualitatif tentang Faktor yang Mempengaruhi Pemulihan Utang Kartu Kredit.....	30
2.2.2 Pola Ketidakpatuhan Debitur dan Respons Ban.....	31
2.3 Kerangka Konseptual	33
2.3.1 Tinjauan umum faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pemulihan utang...	33
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	35
3.2 Metode Pengumpulan Data	36
3.3 Instrumen Penelitian	37
3.4 Strategi Pengambilan Sampel	37
3.4.1 Pengambilan Sampel.....	37

3.4.2 Jumlah Sampel.....	38
3.5 Analisis Data	38
3.6 Pengujian Keabsahan Data	39
3.7 Pertimbangan Etis	40
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1 Analisis Data.....	41
4.1.1 Proses Open Coding.....	41
4.1.2 Proses Axial Coding	49
4.1.3 Proses Selective Coding.....	66
4.2 Pembahasan	71
4.2.1 Perbandingan dengan Temuan Literatur Sebelumnya.....	73
4.2.3 Sintesis Perbandingan.....	74
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	76
5.2 Saran	77
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perkembangan Kredit dan NPL Bank Umum.....	2
Gambar 2.1 Jumlah dan Persentase Penduduk bekerja dan Pengangguran.....	9
Gambar 2.2 Mobilitas Masyarakat Vs Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga.....	10
Gambar 2.3 Diagram Kerangka Konseptual.....	34
Gambar 4.1 Proses Pengkodean.....	42
Gambar 4.2 Parent Nodes pada proses Axial Coding.....	50
Gambar 4.3 Parent Nodes 2.....	51
Gambar 4.4 Parent Nodes 3	51
Gambar 4.5 Parent Nodes 4.....	52
Gambar 4.6 Parent Nodes 5	52
Gambar 4.7 Parent Nodes 6	53
Gambar 4.8 Parent Nodes 7.....	53
Gambar 4.9 Parent Nodes 8	54
Gambar 4.10 Parent Nodes 9	54
Gambar 4.11 Parent Nodes 10.....	55
Gambar 4.12 Parent Nodes 11.....	55
Gambar 4.13 Parent Nodes 12.....	56
Gambar 4.14 Parent Nodes 13.....	56
Gambar 4.15 Parent Nodes 14.....	57
Gambar 4.16 Bentuk <i>relationship</i> dari kode-kode yang telah dikelompokan	58
Gambar 4.17 Visualisasi Project Maps Hambatan Debitur.....	67
Gambar 4.18 Visualisasi Project Maps Efektivitas Prosedur Internal & Interaksi Staf-Debitur.....	67
Gambar 4.19 Visualisasi Project Map Tantangan Operasional & Kebijakan Bank.....	68

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Transparansi informasi dalam penyelenggaraan kartu kredit.....	11
Tabel 2.2 Penyesuaian pada ketentuan penyelenggaraan kartu kredit.....	13
Tabel 4.1 Proses Open Coding	42
Tabel 4.2 Hambatan Debitur	59
Table 4.3 Efektivitas Prosedur Internal & Interaksi Staf-Debitur	61
Tabel 4.4 Tantangan Operasional & Kebijakan Bank.....	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Transkrip Wawancara Debitur 1.....	88
Lampiran 2	Transkrip Wawancara Debitur 2.....	94
Lampiran 3	Transkrip Wawancara Debitur 3.....	96
Lampiran 4	Transkrip Wawancara Debitur 4.....	98
Lampiran 5	Transkrip Wawancara Ex Manajer Bank.....	100
Lampiran 6	Transkrip Wawancara Staff Collection.....	134
Lampiran 7	Transkrip Wawancara Team Leader Kartu Kredit.....	140
Lampiran 8	Transkrip Wawancara Team Leader Skip Trace.....	149
Lampiran 9	Transkrip Wawancara Sales and Marketing Card	154
Lampiran 10	Transkrip Wawancara Supervisor 1 di Bagian Kartu Kredit.....	160
Lampiran 11	Transkrip Wawancara Supervisor 2 di Bagian Kartu Kredit.....	167

