

Analisis Strategi Komunikasi Pelaksana *Credit Recovery* (PCR) dalam Meningkatkan Efektivitas Penagihan Pembiayaan Bermasalah pada PNM Cabang Bekasi

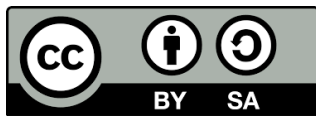
Chandra Abrar*, Eduardus Suharto

Perbanas Institute, Indonesia

Email: c_abrar@yahoo.com*

Keywords:

Communication Strategy, Credit Recovery Officer (PCR), Non-Performing Financing, Collection Effectiveness, SWOT Analysis



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Riviera Publishing

Kata Kunci:

Strategi Komunikasi, Pelaksana Credit Recovery, Pembiayaan Bermasalah, Efektivitas Penagihan, Analisis SWOT

Abstract

Nonperforming financing requires communication strategies that support repayment arrangements while maintaining constructive relationships with customers. This study examines the communication strategies of Credit Recovery Officers (PCR), identifies internal and external factors, and formulates recommendations to improve collection effectiveness at PNM Bekasi Branch. A descriptive qualitative approach with a case study strategy was adopted within an interpretive paradigm. Eight informants were purposively selected, comprising three PCR officers, one Recovery Administration Manager, one branch manager, and three customers. Data were collected through semistructured interviews, nonparticipant observation, and document review. Analysis employed the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña and qualitative SWOT analysis without numerical weighting, supported by source and methodological triangulation. Findings reveal adaptive communication involving customer assessment, internal coordination, interpersonal rapport, negotiation, and follow-up through direct visits, telephone calls, and WhatsApp. Strengths include coordination and administrative support, whereas weaknesses involve limited staffing, uneven communication competencies, and data constraints. Opportunities involve negotiation and communication channels, while threats include evasive customers, collateral problems, and declining business performance. Clear information and alternative settlement options facilitate recovery efforts, although payments remain dependent on customers' financial capacity. The study concludes that strengthening PCR competencies, coordination, information quality, and evaluation supports adaptive and constructive collection practices.

Abstrak

Pembiayaan bermasalah memerlukan strategi komunikasi yang mampu mendukung penyelesaian kewajiban sekaligus mempertahankan hubungan konstruktif dengan nasabah. Penelitian ini bertujuan mengkaji strategi komunikasi Pelaksana Credit Recovery (PCR), mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, serta merumuskan rekomendasi peningkatan efektivitas penagihan pada PNM Cabang Bekasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus dalam paradigma interpretif. Delapan informan dipilih purposif, mencakup tiga PCR, satu Admin Manager Recovery, satu pemimpin cabang, dan tiga nasabah. Data dikumpulkan melalui wawancara semiterstruktur, observasi nonpartisipan, dan telaah dokumen. Analisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña serta analisis SWOT kualitatif tanpa pembobotan numerik, dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil menunjukkan bahwa komunikasi dilakukan secara adaptif melalui pemetaan kondisi nasabah, koordinasi internal,

pendekatan kekeluargaan, negosiasi, serta tindak lanjut menggunakan kunjungan langsung, telepon, dan WhatsApp. Kekuatan mencakup koordinasi dan dukungan administrasi, sedangkan kelemahannya meliputi keterbatasan sumber daya manusia, kompetensi komunikasi yang belum merata, dan kendala data. Peluang berupa negosiasi dan pemanfaatan media komunikasi menghadapi ancaman berupa nasabah yang menghindar, persoalan jaminan, dan penurunan usaha. Temuan menegaskan bahwa kejelasan informasi dan alternatif penyelesaian membantu penanganan, tetapi pembayaran bergantung pada kemampuan ekonomi nasabah. Disimpulkan bahwa penguatan kompetensi PCR, koordinasi, kualitas informasi, dan evaluasi berkala diperlukan untuk mendukung penagihan yang adaptif dan konstruktif.

PENDAHULUAN

Lembaga keuangan memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi melalui penyediaan akses pembiayaan kepada masyarakat dan pelaku usaha. Melalui fungsi intermediasi, lembaga pembiayaan menyalurkan dana kepada sektor produktif sehingga mampu meningkatkan aktivitas ekonomi, memperluas kesempatan kerja, dan memperkuat daya saing usaha, khususnya pada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Keberadaan lembaga pembiayaan tidak hanya berorientasi pada penyaluran dana, tetapi juga berkontribusi dalam menciptakan stabilitas ekonomi melalui penyediaan modal usaha yang berkelanjutan (Ismail., 2018; Rivai, 2013).

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, lembaga pembiayaan menghadapi berbagai risiko yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan, salah satunya adalah risiko pembiayaan bermasalah. Pembiayaan bermasalah merupakan kondisi ketika nasabah mengalami kesulitan memenuhi kewajibannya sesuai dengan perjanjian pembiayaan yang telah disepakati (Rivai, 2013; Ismail., 2018). Kondisi tersebut tercermin dari meningkatnya rasio *Non Performing Loan* (NPL) maupun nilai *Recovery Write Off* (RWO). Apabila tidak dikelola secara tepat, pembiayaan bermasalah dapat berdampak pada penurunan kualitas aset, terganggunya arus kas perusahaan, menurunnya profitabilitas, serta berkurangnya kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap lembaga pembiayaan. Oleh karena itu, diperlukan upaya penanganan yang sistematis agar risiko tersebut dapat diminimalkan (Ikatan Bankir Indonesia, 2018).

Salah satu fungsi yang berperan dalam penanganan pembiayaan bermasalah adalah Pelaksana *Credit Recovery* (PCR). PCR merupakan unit kerja yang bertanggung jawab melakukan berbagai tindakan penyelesaian pembiayaan bermasalah (Rivai, 2013; Ismail., 2018), mulai dari proses penagihan, negosiasi, restrukturisasi, hingga penyusunan alternatif penyelesaian sesuai dengan ketentuan perusahaan. Peran tersebut menjadikan PCR sebagai ujung tombak perusahaan dalam menjaga kualitas portofolio pembiayaan sekaligus mempertahankan keberlangsungan bisnis perusahaan.

Keberhasilan PCR dalam melaksanakan tugasnya tidak hanya ditentukan oleh pemahaman terhadap aspek hukum, kebijakan perusahaan, maupun prosedur penyelesaian pembiayaan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan membangun komunikasi yang efektif dengan nasabah (Effendy, 2017; Pace & Faules, 2018). Dalam praktiknya, proses penagihan sering kali dihadapkan pada kondisi psikologis dan sosial yang kompleks. Nasabah dapat menunjukkan respons yang beragam, seperti penolakan, ketidakpercayaan, sikap defensif, bahkan menghindari komunikasi dengan petugas penagihan. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya kemampuan komunikator dalam memahami karakteristik komunikan

serta menyesuaikan pesan dengan situasi komunikasi yang dihadapi (Hovland Janis, I. L. & Kelley, 1953; Effendy, 2017).

Strategi komunikasi yang tepat akan mempermudah terciptanya hubungan yang konstruktif antara PCR dan nasabah. Komunikasi yang dilakukan secara profesional mampu meningkatkan kepercayaan nasabah sehingga proses negosiasi penyelesaian pembiayaan dapat berlangsung lebih efektif. Sebaliknya, komunikasi yang kurang tepat berpotensi menimbulkan konflik, memperburuk hubungan antara perusahaan dan nasabah, serta memperpanjang proses penyelesaian pembiayaan bermasalah. Dalam pelaksanaannya, berbagai hambatan dapat muncul dari faktor internal, seperti kemampuan komunikasi petugas, pengalaman kerja, penguasaan teknik negosiasi, dan pemahaman terhadap karakteristik nasabah, maupun dari faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi nasabah, perubahan lingkungan usaha, persepsi negatif terhadap petugas penagihan, dan faktor sosial yang memengaruhi kesediaan nasabah memenuhi kewajibannya (David & David, 2020; Rangkuti, 2016).

Penelitian mengenai penyelesaian pembiayaan bermasalah selama ini lebih banyak menitikberatkan pada aspek keuangan, hukum, maupun manajemen risiko, sedangkan kajian yang secara khusus membahas strategi komunikasi dalam proses penagihan masih relatif terbatas, meskipun teknik komunikasi petugas penagihan telah mulai mendapat perhatian (Tony, 2013). Padahal, komunikasi merupakan instrumen utama yang digunakan PCR dalam membangun hubungan dengan nasabah untuk mencapai penyelesaian pembiayaan secara efektif (Effendy, 2017; Mulyana, 2017; Pace & Faules, 2018). Kesenjangan tersebut terutama terlihat pada perusahaan pembiayaan milik negara yang memiliki karakteristik pelayanan dan segmen nasabah yang berbeda dengan lembaga keuangan lainnya.

Salah satu lembaga pembiayaan yang memiliki peran penting dalam pemberdayaan UMKM di Indonesia adalah PT Permodalan Nasional Madani (PNM). Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PNM memiliki mandat untuk meningkatkan akses pembiayaan, pendampingan usaha, serta pengembangan kapasitas pelaku UMKM melalui program Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM) dan Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (Mekaar). PNM memiliki 58 cabang, salah satunya PNM Cabang Bekasi yang berdiri sejak tahun 2015 sebagai pecahan dari PNM Cabang Jakarta. ULaMM yang diluncurkan pada Agustus 2008 tidak hanya menyalurkan pinjaman modal kepada usaha mikro dan kecil, tetapi juga menyediakan pelatihan, jasa konsultasi, pendampingan, dukungan pengelolaan keuangan, serta akses pasar bagi nasabah. Model bisnis tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan PNM tidak hanya diukur dari besarnya pembiayaan yang disalurkan, tetapi juga dari kemampuan menjaga kualitas pembiayaan agar tetap sehat.

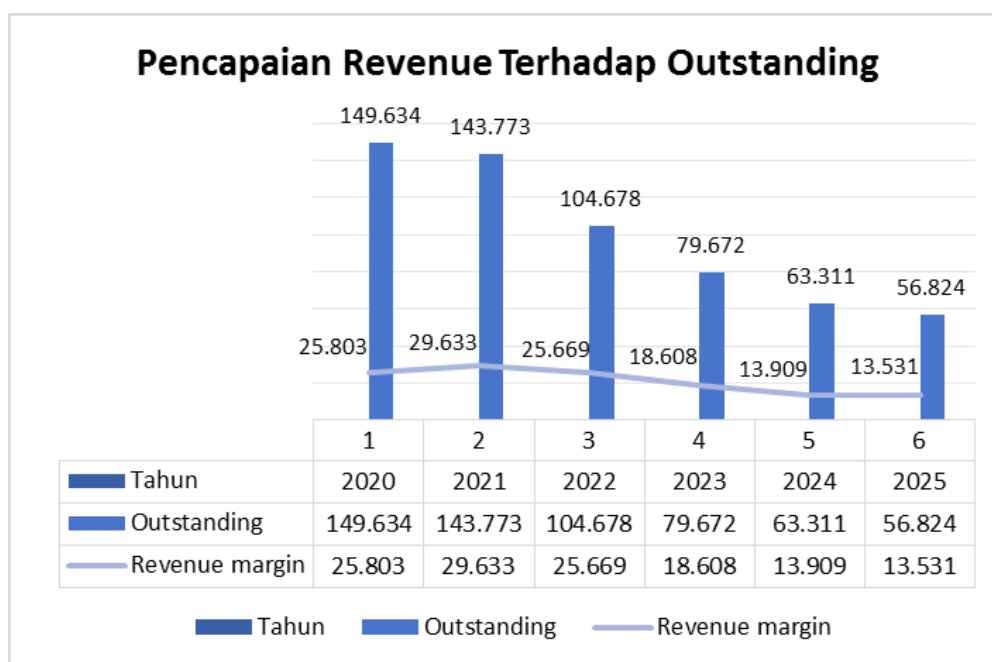
PNM Cabang Bekasi menarik untuk dikaji karena memiliki dinamika kinerja pembiayaan yang cukup signifikan selama periode 2020–2025. Nilai *outstanding* pembiayaan menurun secara bertahap dari Rp149,63 miliar pada tahun 2020 menjadi Rp56,82 miliar pada tahun 2025, diikuti dengan menurunnya pendapatan margin. Dari sisi kualitas pembiayaan, rasio NPL sebesar 0,98% pada tahun 2020 turun menjadi 0,76% pada tahun 2021, kemudian meningkat menjadi 1,58% pada tahun 2022 dan 2,12% pada tahun 2023. Puncak peningkatan terjadi pada tahun 2024 ketika rasio NPL mencapai 13,38%, naik hampir enam kali lipat dibanding tahun sebelumnya. Pada tahun 2025 rasio NPL berhasil ditekan menjadi 3,44%, sementara nilai RWO terus meningkat dari Rp330 juta pada tahun 2020 menjadi Rp3,91 miliar pada tahun 2025, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. *Outstanding* Pembiayaan, Rasio NPL, dan RWO Periode 2020–2025 (dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	Outstanding	Revenue Margin	RWO	NPL	% NPL
2020	149.634	25.803	330	1.467	0,98%
2021	143.773	29.633	351	1.097	0,76%
2022	104.678	25.669	472	1.659	1,58%
2023	79.672	18.608	1.146	1.089	2,12%
2024	63.311	13.909	2.590	8.327	13,38%
2025	56.824	13.531	3.912	1.954	3,44%

Sumber: Laporan Portofolio Pembiayaan PNM Cabang Bekasi Periode 2020–2025

Penurunan *outstanding* yang terjadi bersamaan dengan lonjakan NPL pada tahun 2024 memperburuk rasio NPL, dengan jumlah rekening bermasalah (*Number of Account/NOA*) mencapai 63 rekening sebagai angka tertinggi selama periode pengamatan. Dari perspektif manajemen risiko, penurunan *outstanding* yang disertai peningkatan pembiayaan bermasalah dapat memengaruhi kualitas aset produktif perusahaan. Perkembangan *outstanding* pembiayaan dan pendapatan margin tersebut divisualisasikan pada Gambar 1.

**Gambar 1.** *Outstanding* Pembiayaan dan Pendapatan Margin Periode 2020–2025 (dalam Jutaan Rupiah)

Sumber: Laporan Portofolio Pembiayaan PNM Cabang Bekasi Periode 2020–2025

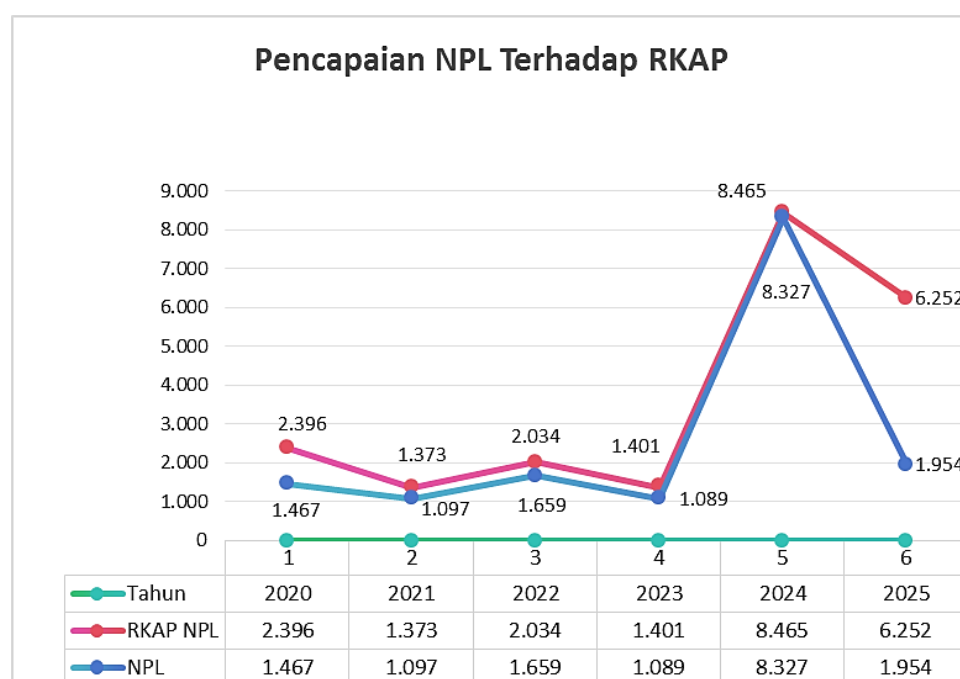
Ditinjau dari pencapaian terhadap Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), realisasi NPL PNM Cabang Bekasi selama 2020–2025 secara umum masih berada di bawah target RKAP NPL, yang tercermin dari capaian terhadap RKAP yang selalu melebihi 100%. Pada periode 2020–2023 nilai NPL berada pada kisaran Rp1,09 miliar hingga Rp1,66 miliar dengan persentase NPL antara 0,76% dan 2,12%, meskipun NOA sempat meningkat menjadi

51 rekening pada tahun 2022. Tahun 2024 menjadi periode paling menantang, ditandai dengan NPL sebesar Rp8,33 miliar dan NOA sebanyak 63 rekening; walaupun capaian terhadap RKAP masih 101,65%, lonjakan tersebut menunjukkan penurunan kualitas pembiayaan yang memerlukan perhatian lebih dalam proses penagihan. Pada tahun 2025 nilai NPL turun menjadi Rp1,95 miliar, NOA berkurang menjadi 39 rekening, dan capaian terhadap RKAP meningkat menjadi 319,94% (Tabel 2 dan Gambar 2).

Tabel 2. Pencapaian NPL terhadap RKAP Periode 2020–2025 (dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	RKAP NPL	NPL	NOA	% NPL	Capaian thd. RKAP
2020	2.396	1.467	13	0,98%	163,36%
2021	1.373	1.097	13	0,76%	125,18%
2022	2.034	1.659	51	1,58%	122,61%
2023	1.401	1.089	14	2,12%	128,69%
2024	8.465	8.327	63	13,38%	101,65%
2025	6.252	1.954	39	3,44%	319,94%

Sumber: Laporan Portofolio Pembiayaan PNM Cabang Bekasi Periode 2020–2025



Gambar 2. Pencapaian NPL terhadap RKAP Periode 2020–2025

Sumber: Laporan Portofolio Pembiayaan PNM Cabang Bekasi Periode 2020–2025

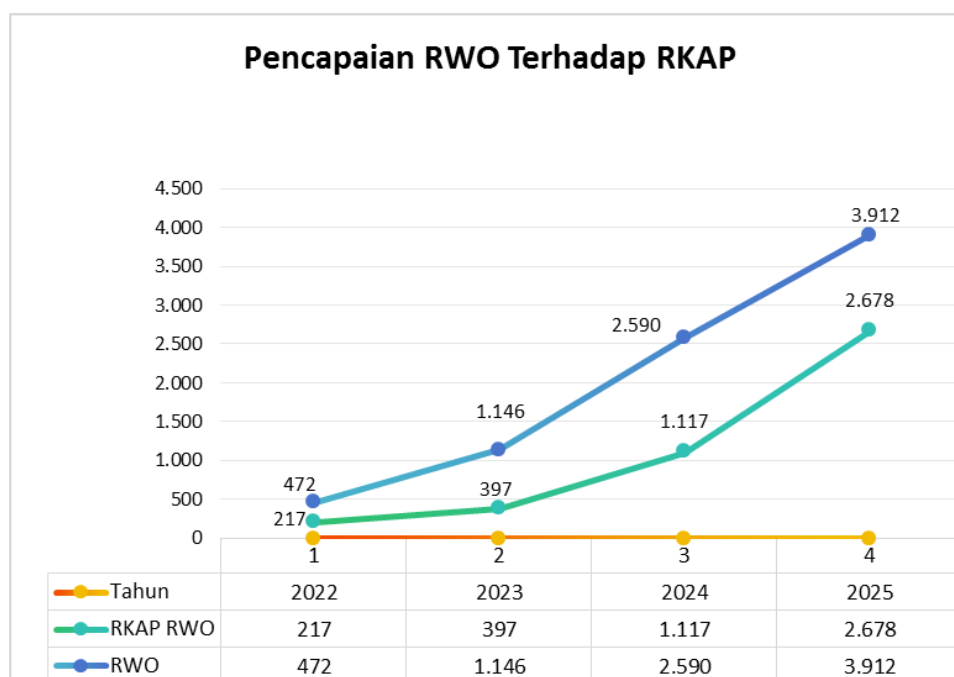
Di sisi lain, realisasi RWO pada periode 2022–2025 selalu melampaui target RKAP RWO. Pada tahun 2022 realisasi RWO mencapai Rp472,24 juta atau 217,62% dari target, kemudian meningkat menjadi Rp1,15 miliar dengan capaian 288,75% pada tahun 2023. Peningkatan berlanjut pada tahun 2024 dengan realisasi Rp2,59 miliar atau 231,90% dari target, dan mencapai Rp3,91 miliar pada tahun 2025 dengan capaian 146,07%. Meskipun persentase capaian menurun pada tahun 2025, nilai RWO secara nominal merupakan yang

tertinggi selama periode pengamatan (Tabel 3 dan Gambar 3). Kondisi ini mengindikasikan semakin optimalnya upaya *recovery* yang dilakukan perusahaan.

Tabel 3. Pencapaian RWO terhadap RKAP Periode 2022–2025 (dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	RKAP RWO	RWO	NOA RWO	Capaian thd. RKAP
2022	217	472	12	217,62%
2023	397	1.146	304	288,75%
2024	1.117	2.590	470	231,90%
2025	2.678	3.912	795	146,07%

Sumber: Laporan Portofolio Pembiayaan PNM Cabang Bekasi Periode 2020–2025



Gambar 3. Pencapaian RWO terhadap RKAP Periode 2022–2025

Sumber: Laporan Portofolio Pembiayaan PNM Cabang Bekasi Periode 2020–2025

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah tidak hanya ditentukan oleh kebijakan perusahaan ataupun prosedur operasional yang berlaku, tetapi juga oleh kemampuan PCR dalam membangun komunikasi dengan nasabah. Dalam praktiknya, PCR tidak hanya berperan sebagai petugas penagihan, tetapi juga sebagai pihak yang melakukan negosiasi, memberikan alternatif penyelesaian, membangun kepercayaan, serta mendorong tercapainya kesepakatan yang dapat diterima kedua belah pihak. Perbedaan latar belakang ekonomi, tingkat pendidikan, jenis usaha, serta kemampuan membayar menyebabkan setiap nasabah memerlukan pendekatan komunikasi yang berbeda (Mulyana, 2017; Hovland Janis, I. L. & Kelley, 1953).

Untuk memperoleh pemahaman yang menyeluruh, penelitian ini menggunakan Analisis SWOT yang bersifat kualitatif guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal sebagai dasar perumusan alternatif strategi (Rangkuti, 2016). Setiap faktor dianalisis berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen tanpa

menggunakan pembobotan atau penilaian numerik. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis strategi komunikasi yang diterapkan oleh PCR dalam meningkatkan efektivitas penagihan pembiayaan bermasalah pada PNM Cabang Bekasi; (2) menganalisis faktor internal yang menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam pelaksanaan strategi komunikasi PCR; (3) menganalisis faktor eksternal yang menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam pelaksanaan strategi komunikasi PCR; serta (4) merumuskan rekomendasi strategi komunikasi berdasarkan hasil Analisis SWOT guna meningkatkan efektivitas penagihan pembiayaan bermasalah. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian manajemen strategik, strategi komunikasi, dan penerapan Analisis SWOT dalam penelitian kualitatif, sedangkan secara praktis menjadi bahan evaluasi bagi PNM Cabang Bekasi dan referensi bagi PCR dalam mengembangkan pendekatan komunikasi yang lebih adaptif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif karena bertujuan memahami secara mendalam strategi komunikasi PCR dalam meningkatkan efektivitas penagihan pembiayaan bermasalah pada PNM Cabang Bekasi. Paradigma interpretif memandang realitas sosial sebagai hasil konstruksi yang dibangun melalui pengalaman dan interaksi manusia (Burrell & Morgan, 1979), sehingga penelitian diarahkan untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan makna yang dibangun informan terhadap aktivitas komunikasi yang mereka lakukan (Creswell & Poth, 2018). Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode deskriptif dan strategi studi kasus (Moleong, 2021; Sugiyono., 2023). Fokus penelitian tidak terletak pada pengukuran hubungan antarvariabel, melainkan pada pemahaman terhadap proses komunikasi, pengalaman para pelaksana, serta konteks organisasi yang memengaruhi keberhasilan penagihan (Sekaran & Bougie, 2020). Penelitian dilaksanakan pada kondisi alamiah (*natural setting*) tanpa manipulasi terhadap aktivitas organisasi maupun perilaku informan, dengan peneliti berperan sebagai instrumen utama (*human instrument*) (Lincoln & Guba, 1985).

Unit analisis penelitian ini adalah strategi komunikasi PCR dalam proses penagihan pembiayaan bermasalah. Individu PCR berperan sebagai informan, sedangkan yang dianalisis adalah proses, aktivitas, dan interaksi komunikasi yang mereka terapkan (Miles Huberman, A. M. & Saldaña, 2014). Penelitian dilaksanakan di PNM Cabang Bekasi, khususnya unit kerja yang menangani proses *Credit Recovery*. Lokasi ini dipilih karena memiliki unit *Credit Recovery* yang bertanggung jawab menangani pembiayaan bermasalah serta memberikan akses terhadap informan dan dokumen pendukung yang relevan. Pengumpulan data lapangan dilakukan setelah memperoleh izin dari pihak PNM Cabang Bekasi dan persetujuan para informan.

Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, maupun evaluasi kegiatan penagihan (Patton, 2015); Creswell & Poth, 2018). Kriteria informan meliputi keterlibatan langsung dalam penanganan pembiayaan bermasalah, pemahaman terhadap strategi komunikasi penagihan, pengalaman kerja yang memadai di bidang *Credit Recovery*, kesediaan memberikan informasi secara terbuka, serta kewenangan atau pengalaman dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan penagihan. Apabila diperlukan informasi tambahan,

pengembangan informan dapat dilakukan melalui *snowball sampling* (Naderifar Goli, H. & Ghaljaie, 2017) hingga tercapai kejenuhan data (*data saturation*) (Miles Huberman, A. M. & Saldaña, 2014). Jumlah informan dalam penelitian ini adalah delapan orang sebagaimana disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Karakteristik dan Kode Informan Penelitian

Kode	Kelompok	Posisi/Peran	Status	Keterangan
PCR-01	PCR	Pelaksana <i>Credit Recovery</i>	Informan utama	Pelaksana penanganan pembiayaan bermasalah
PCR-02	PCR	Pelaksana <i>Credit Recovery</i>	Informan utama	Pelaksana penanganan pembiayaan bermasalah
PCR-03	PCR	Pelaksana <i>Credit Recovery</i>	Informan utama	Pelaksana penanganan pembiayaan bermasalah
AMR-01	Internal	<i>Admin Manager Recovery</i>	Informan pendukung	Mendukung proses administrasi dan <i>recovery</i>
PC-01	Internal	Pemimpin Cabang	Informan pendukung	Melakukan monitoring dan evaluasi
N-01	Nasabah	Nasabah	Informan pendukung	Penerima komunikasi PCR
N-02	Nasabah	Nasabah	Informan pendukung	Penerima komunikasi PCR
N-03	Nasabah	Nasabah	Informan pendukung	Penerima komunikasi PCR

Sumber: Data diolah, 2026

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) semi-terstruktur dan observasi nonpartisipan. Wawancara semi-terstruktur dipilih karena memberikan pedoman pertanyaan yang sistematis sekaligus keleluasaan untuk menggali informasi lebih lanjut sesuai jawaban informan (Kvale & Brinkmann, 2015). Pedoman wawancara mencakup strategi komunikasi yang diterapkan PCR, perencanaan komunikasi, teknik komunikasi persuasif, media komunikasi, hambatan komunikasi dan upaya mengatasinya, faktor yang memengaruhi efektivitas penagihan, serta evaluasi strategi komunikasi. Observasi difokuskan pada proses komunikasi PCR dengan nasabah, penggunaan media komunikasi, penerapan teknik persuasif, koordinasi dengan *Manager Credit Recovery* dan pimpinan cabang, respons nasabah, serta hambatan yang muncul. Seluruh proses dicatat dalam catatan lapangan (*field notes*) dan direkam dengan persetujuan informan.

Data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen, meliputi struktur organisasi, standar operasional prosedur (SOP) penagihan pembiayaan bermasalah, laporan kinerja *Credit Recovery*, data perkembangan NPL dan RWO, laporan efektivitas penagihan, dokumen evaluasi internal, kebijakan perusahaan terkait penyelesaian pembiayaan bermasalah, serta laporan tahunan PNM. Penelitian online dan *Focus Group Discussion* (FGD) tidak digunakan karena data yang diperlukan telah dapat diperoleh secara mendalam melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen.

Data dianalisis menggunakan Model Analisis Interaktif Miles et al. (2014) yang berlangsung secara simultan sejak pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Hasil analisis kualitatif selanjutnya digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal sebagai dasar penyusunan IFAS, EFAS, dan Matriks SWOT kualitatif. Tahapan analisis disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Model Analisis Data

Tahapan Analisis	Implementasi dalam Penelitian
Pengumpulan Data	Wawancara, observasi, dan dokumentasi mengenai strategi komunikasi Pelaksana <i>Credit Recovery</i>
Kondensasi Data	Seleksi, pengodean, kategorisasi, dan pengelompokan data sesuai fokus penelitian
Penyajian Data	Penyusunan narasi, tabel, IFAS, EFAS, dan Matriks SWOT kualitatif
Penarikan Kesimpulan	Interpretasi hasil analisis dan perumusan strategi SO, WO, ST, dan WT sebagai rekomendasi strategi komunikasi

Sumber: Miles et al. (2014)

Keterpercayaan data dijaga melalui empat kriteria, yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Lincoln & Guba, 1985; Creswell & Poth, 2018). Kredibilitas dilakukan melalui triangulasi sumber, dengan membandingkan informasi dari PCR, *Admin Manager Recovery*, Pemimpin Cabang, dan nasabah, serta triangulasi teknik, dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Keteralihan dicapai melalui deskripsi rinci mengenai setting, informan, dan proses penelitian; kebergantungan dijaga melalui dokumentasi seluruh tahapan penelitian; dan konfirmabilitas dipastikan dengan mendasarkan temuan pada bukti empiris. Penelitian juga menerapkan prinsip etika berupa persetujuan informan (*informed consent*), kerahasiaan dan anonimitas, kesukarelaan partisipasi, objektivitas, serta integritas akademik sesuai pedoman penulisan yang berlaku (Perbanas., 2026).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Unit Analisis

PNM Cabang Bekasi merupakan salah satu unit kerja PNM yang menjalankan kegiatan pembiayaan dan penanganan nasabah sesuai ketentuan dan prosedur perusahaan. Kondisi pembiayaan bermasalah di cabang ini tidak disebabkan oleh satu faktor tunggal, tetapi berkaitan dengan kondisi usaha nasabah, kemampuan pembayaran, keberadaan nasabah, maupun kondisi lain yang ditemukan di lapangan. PCR berperan melakukan tindak lanjut terhadap nasabah yang mengalami permasalahan pembayaran, termasuk komunikasi, kunjungan, pemantauan kondisi nasabah, serta mendorong penyelesaian kewajiban. Kegiatan PCR juga berkaitan dengan koordinasi internal, karena informasi mengenai kondisi nasabah, sisa kewajiban, alamat, serta perkembangan penanganan diperlukan agar proses *recovery* dapat dilakukan secara lebih terarah.

Strategi Komunikasi Pelaksana *Credit Recovery*

Hasil wawancara dengan PCR, pihak internal PNM, dan nasabah menunjukkan bahwa komunikasi dalam penanganan pembiayaan bermasalah dilakukan secara bertahap dan

menyesuaikan kondisi nasabah. PCR terlebih dahulu mencari informasi mengenai kondisi dan keberadaan nasabah, kemudian menentukan cara pendekatan yang akan digunakan. Komunikasi dilakukan melalui kunjungan langsung, telepon, dan WhatsApp, dengan pesan yang berkaitan dengan kondisi tunggakan, kewajiban pembayaran, waktu pembayaran, serta alternatif penyelesaian. Pendekatan yang digunakan tidak hanya berupa penagihan langsung, tetapi juga pendekatan kekeluargaan, pembicaraan mengenai kondisi nasabah, serta pemberian beberapa pilihan penyelesaian.

Dari sisi nasabah, sebagian besar informan menyampaikan bahwa informasi yang diberikan cukup jelas, mudah dipahami, dan disampaikan dengan sikap yang sopan. Namun, respons nasabah tidak selalu sama; ada yang menerima dan membuka peluang penyelesaian, tetapi ada pula yang belum dapat membayar karena kondisi usaha dan kemampuan keuangan. Hambatan yang ditemukan antara lain nasabah sulit ditemui, tidak berada di rumah, kurang kooperatif, menghindari komunikasi, atau mudah tersinggung, serta kondisi usaha yang menurun. Ketika menghadapi hambatan tersebut, PCR melakukan penyesuaian berupa perubahan pendekatan, peningkatan kunjungan, penggunaan media komunikasi lain, maupun penggalan informasi yang lebih mendalam. Ringkasan temuan disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Ringkasan Temuan Strategi Komunikasi PCR

Aspek	Temuan
Pemetaan	PCR mencari informasi mengenai kondisi dan keberadaan nasabah
Pendekatan	Disesuaikan dengan kondisi dan karakter nasabah
Media	Kunjungan langsung, telepon, dan WhatsApp
Pesan	Tunggakan, kewajiban, waktu pembayaran, dan penyelesaian
Pendekatan persuasif	Kekeluargaan, negosiasi, dan alternatif solusi
Respons	Ada yang menerima dan memahami, tetapi ada yang belum mampu membayar
Hambatan	Sulit ditemui, kurang kooperatif, menghindar, dan usaha menurun
Penyesuaian	Mengubah pendekatan dan meningkatkan tindak lanjut

Sumber: Data primer hasil wawancara, 2026

Faktor Internal Strategi Komunikasi PCR

Berdasarkan wawancara dengan PCR, *Admin Manager Recovery*, dan Pemimpin Cabang, ditemukan beberapa kekuatan dalam pelaksanaan penanganan pembiayaan bermasalah. Kekuatan pertama adalah koordinasi internal; PCR memperoleh dukungan dari unit maupun bagian administrasi dalam mendapatkan informasi dan menindaklanjuti kondisi nasabah. AMR-01 menjelaskan bahwa koordinasi dilakukan melalui *briefing* dan pelaporan perkembangan *recovery*, serta bahwa administrasi membantu menyiapkan dokumen dan informasi yang diperlukan ketika PCR menghadapi kendala di lapangan. Kekuatan lainnya adalah kemampuan berkomunikasi langsung dengan nasabah melalui kunjungan lapangan, yang memberi kesempatan bagi PCR untuk mengetahui kondisi nasabah secara lebih dekat. Pendekatan kekeluargaan dan pemberian alternatif penyelesaian juga mendukung proses komunikasi karena pembicaraan tidak hanya berfokus pada tunggakan, tetapi juga diarahkan pada pilihan penyelesaian yang memungkinkan.

Di sisi lain, terdapat kelemahan internal. AMR-01 menyampaikan bahwa jumlah personel dan kemampuan dalam menghadapi nasabah bermasalah masih perlu dikembangkan. Perbedaan kemampuan PCR dalam menghadapi berbagai karakter nasabah juga menjadi perhatian, karena kondisi nasabah yang berbeda membutuhkan cara komunikasi yang berbeda. PCR-01 secara langsung menyampaikan perlunya tambahan pengetahuan komunikasi sebagai bagian dari pengembangan diri. Kelemahan lainnya berkaitan dengan konsistensi penanganan dan kualitas informasi, karena dalam kondisi tertentu ditemukan data yang perlu diperiksa kembali sebelum digunakan sebagai dasar tindak lanjut. Ringkasan faktor internal disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Ringkasan Faktor Internal Strategi Komunikasi PCR

Faktor	Temuan Penelitian
<i>Strengths</i>	Koordinasi internal; dukungan administrasi; dukungan unit; kemampuan komunikasi PCR; kunjungan langsung; pendekatan kekeluargaan; alternatif penyelesaian
<i>Weaknesses</i>	Keterbatasan SDM; kemampuan PCR belum merata; pengetahuan komunikasi masih perlu dikembangkan; hambatan lapangan; kualitas data perlu diperhatikan

Sumber: Data primer hasil wawancara, 2026

Faktor Eksternal Strategi Komunikasi PCR

Faktor eksternal merupakan kondisi di luar pelaksanaan internal PCR yang dapat memberikan peluang maupun menjadi hambatan. Peluang pertama adalah kesempatan untuk bernegosiasi dengan nasabah; PCR-02 menyampaikan bahwa nasabah masih dapat diajak bernegosiasi sehingga terbuka ruang untuk membicarakan penyelesaian sesuai kondisi nasabah. PC-01 menyampaikan bahwa intensitas kunjungan dapat membantu penyelesaian pembiayaan bermasalah karena memungkinkan PCR memperoleh informasi lebih dekat mengenai kondisi nasabah. AMR-01 menyampaikan bahwa pihak luar dapat menjadi referensi atau dukungan dalam penanganan nasabah bermasalah, termasuk penyelesaian yang berkaitan dengan jaminan. Selain itu, telepon dan WhatsApp dapat dimanfaatkan ketika komunikasi langsung belum dapat dilakukan, dan nasabah mengonfirmasi bahwa kedua media tersebut digunakan dalam proses komunikasi.

Ancaman terutama berkaitan dengan respons dan kondisi nasabah. Beberapa nasabah sulit ditemui, tidak berada di rumah, kurang kooperatif, atau menghindari proses penagihan. PCR-03 menyampaikan adanya nasabah yang banyak melakukan pengelakan dan mudah tersinggung sehingga PCR perlu berhati-hati dalam menentukan cara penyampaian. AMR-01 menyebutkan kemungkinan hambatan dari pihak luar seperti LSM atau LBH, terutama dalam persoalan jaminan, dan PCR-01 juga menyebutkan adanya nasabah yang mendapat bantuan dari pengacara atau LSM. Faktor lain yang penting adalah kondisi ekonomi nasabah; N-02 menyampaikan bahwa dagangan yang sepi menjadi hambatan pembayaran, sedangkan N-03 menyampaikan bahwa usahanya mengalami penurunan. Ringkasan faktor eksternal disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Ringkasan Faktor Eksternal Strategi Komunikasi PCR

Faktor	Temuan Penelitian
<i>Opportunities</i>	Peluang negosiasi dengan nasabah; intensitas kunjungan PCR; dukungan/referensi pihak luar; pemanfaatan telepon dan WhatsApp
<i>Threats</i>	Nasabah sulit ditemui; nasabah kurang kooperatif; nasabah menghindari penagihan; nasabah mudah tersinggung; keterlibatan LSM/LBH/pihak eksternal; permasalahan jaminan; kondisi usaha nasabah menurun/sepi

Sumber: Data primer hasil wawancara, 2026

Efektivitas Strategi Komunikasi dalam Penagihan

Strategi komunikasi PCR membantu proses penanganan pembiayaan bermasalah, terutama dalam memberikan informasi mengenai tunggakan, kewajiban pembayaran, dan pilihan penyelesaian. Nasabah menyampaikan bahwa informasi yang diberikan umumnya jelas, mudah dipahami, dan disampaikan secara sopan. Sebagian nasabah menerima informasi dan membuka peluang penyelesaian, sedangkan sebagian lainnya masih mengalami kendala; PCR-02 menyampaikan bahwa terdapat nasabah yang menerima dan ada pula yang menolak pendekatan yang diberikan. Kondisi ekonomi nasabah turut memengaruhi hasil penagihan, sehingga komunikasi yang sudah dipahami nasabah belum selalu diikuti kemampuan untuk membayar. Ringkasan temuan efektivitas disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Ringkasan Temuan Efektivitas Komunikasi

Aspek	Temuan
Kejelasan	Informasi tunggakan mudah dipahami
Sikap	Sopan, santun, dan komunikatif
Respons	Ada yang menerima dan ada yang menolak
Solusi	Terdapat alternatif penyelesaian
Negosiasi	Masih terdapat peluang pembicaraan
Hambatan	Kondisi usaha dan kemampuan pembayaran
Efektivitas	Komunikasi membantu proses penanganan, tetapi tidak selalu langsung menghasilkan pembayaran

Sumber: Data primer hasil wawancara, 2026

Analisis SWOT Strategi Komunikasi PCR

Faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi kemudian dikelompokkan ke dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagaimana disajikan pada Tabel 13. Pengelompokan ini menjadi dasar perumusan alternatif strategi komunikasi PCR.

Tabel 13. Faktor SWOT Strategi Komunikasi PCR

Faktor	Temuan
<i>Strengths (S)</i>	Koordinasi internal, dukungan unit dan administrasi, kemampuan komunikasi, kunjungan langsung, pendekatan kekeluargaan, serta pemberian alternatif solusi

Faktor	Temuan
<i>Weaknesses</i> (W)	Keterbatasan SDM, kemampuan PCR yang belum merata, kebutuhan peningkatan pengetahuan komunikasi, serta kendala data dan lapangan
<i>Opportunities</i> (O)	Peluang negosiasi, intensitas kunjungan, dukungan atau referensi pihak luar, serta penggunaan telepon dan WhatsApp
<i>Threats</i> (T)	Nasabah sulit ditemui, kurang kooperatif, menghindari penagihan, mudah tersinggung, persoalan jaminan, pihak eksternal, serta kondisi usaha nasabah yang menurun

Sumber: Data primer hasil wawancara, 2026

Berdasarkan faktor tersebut, strategi komunikasi PCR dapat diarahkan pada empat alternatif sebagaimana dirangkum pada Tabel 14. Strategi SO dilakukan dengan memanfaatkan koordinasi, kemampuan komunikasi, dan kunjungan untuk meningkatkan peluang negosiasi dan penyelesaian. Strategi WO diarahkan pada peningkatan kemampuan PCR dan pemanfaatan dukungan internal maupun eksternal. Strategi ST dilakukan dengan menggunakan kemampuan komunikasi dan pendekatan kekeluargaan untuk menghadapi nasabah yang sulit atau kurang kooperatif, sedangkan strategi WT diarahkan pada peningkatan kompetensi PCR, perbaikan informasi nasabah, dan penguatan koordinasi ketika menghadapi hambatan di lapangan.

Tabel 14. Alternatif Strategi Komunikasi PCR Berdasarkan Matriks SWOT

Strategi	Arah Strategi
SO	Memanfaatkan koordinasi, kemampuan komunikasi, dan kunjungan untuk meningkatkan peluang negosiasi dan penyelesaian
WO	Meningkatkan kemampuan PCR dan memanfaatkan dukungan internal maupun eksternal
ST	Menggunakan kemampuan komunikasi dan pendekatan kekeluargaan untuk menghadapi nasabah yang sulit atau kurang kooperatif
WT	Meningkatkan kompetensi PCR, memperbaiki informasi nasabah, dan memperkuat koordinasi ketika menghadapi hambatan di lapangan

Sumber: Data primer diolah, 2026

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi PCR dilaksanakan secara bertahap dan menyesuaikan kondisi nasabah, mulai dari pemetaan nasabah, koordinasi internal, pemilihan cara komunikasi, penyampaian informasi, hingga penyesuaian pendekatan berdasarkan respons nasabah. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi dalam proses *recovery* bukan sekadar menyampaikan kewajiban pembayaran, karena PCR perlu memahami kondisi nasabah sebelum menentukan pendekatan. Dalam perspektif strategi komunikasi, proses tersebut mencerminkan pentingnya menentukan sasaran, pesan, media, dan respons yang ingin diperoleh, sehingga strategi komunikasi PCR berjalan secara fleksibel dan situasional, bukan menggunakan satu cara untuk seluruh nasabah (Effendy, 2017). Penggunaan kunjungan langsung, telepon, dan WhatsApp juga menunjukkan adanya penyesuaian saluran komunikasi

terhadap situasi yang dihadapi, sejalan dengan pandangan bahwa saluran merupakan unsur penentu keberhasilan proses komunikasi (Berlo, 1960).

Pendekatan persuasif PCR diwujudkan melalui komunikasi yang sopan, pendekatan kekeluargaan, penggalan masalah, serta pemberian alternatif penyelesaian. Cara penyampaian yang jelas dan sopan membantu nasabah memahami informasi mengenai tunggakan, tetapi penerimaan terhadap komunikasi tidak selalu sama. Kondisi ini memperlihatkan bahwa komunikasi persuasif dalam *recovery* perlu mempertimbangkan kondisi penerima pesan, karena perubahan respons seseorang berkaitan dengan bagaimana pesan diterima dan dipahami oleh penerima (Hovland Janis, I. L. & Kelley, 1953). Dengan demikian, pendekatan persuasif PCR lebih terlihat pada cara membangun komunikasi dan membuka peluang penyelesaian, bukan semata-mata memaksa nasabah untuk melakukan pembayaran.

Penelitian ini juga menemukan bahwa pemahaman nasabah terhadap komunikasi tidak selalu menghasilkan pembayaran secara langsung, karena kondisi usaha yang menurun dan keterbatasan kemampuan keuangan turut memengaruhi hasil penagihan. Oleh karena itu, efektivitas dalam penelitian ini lebih tepat dipahami dari proses komunikasi dan perkembangan penanganan, seperti kejelasan informasi, respons nasabah, terbukanya negosiasi, dan adanya alternatif penyelesaian. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi dan hasil pembayaran merupakan dua hal yang berkaitan, tetapi tidak sepenuhnya sama; komunikasi dapat berjalan dengan baik meskipun nasabah belum mampu membayar karena terdapat faktor lain di luar proses komunikasi.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan strategi komunikasi PCR terutama terletak pada koordinasi internal, dukungan administrasi, kemampuan komunikasi, kunjungan langsung, dan fleksibilitas pendekatan, sedangkan kelemahannya berupa keterbatasan SDM, perbedaan kemampuan PCR, serta kebutuhan peningkatan kompetensi komunikasi. Kondisi tersebut menegaskan bahwa pengembangan kompetensi PCR menjadi bagian penting dalam memperkuat proses *recovery* (Spencer & Spencer, 1993). Dari lingkungan eksternal, terdapat peluang berupa negosiasi, intensitas kunjungan, dukungan pihak luar, dan penggunaan media komunikasi, sementara ancamannya meliputi nasabah yang sulit ditemui dan kurang kooperatif, persoalan jaminan, keterlibatan pihak eksternal, serta kondisi usaha nasabah yang menurun. Pengelompokan tersebut sesuai dengan penggunaan analisis SWOT untuk melihat kondisi internal dan eksternal sebagai dasar penentuan alternatif strategi (Rangkuti, 2016).

Berdasarkan temuan dan analisis SWOT, strategi komunikasi PCR dapat dikembangkan melalui peningkatan kualitas komunikasi PCR dalam menghadapi berbagai karakter nasabah, penguatan koordinasi internal agar informasi kondisi nasabah lebih lengkap sebelum penanganan, peningkatan intensitas kunjungan pada nasabah yang sulit dihubungi, optimalisasi telepon dan WhatsApp sebagai media tindak lanjut, mempertahankan pendekatan kekeluargaan dan negosiasi dengan tetap memperhatikan ketentuan perusahaan, serta evaluasi berkala terhadap hambatan lapangan sebagai dasar penyesuaian strategi berikutnya. Secara keseluruhan, strategi komunikasi PCR dalam penanganan pembiayaan bermasalah bersifat adaptif, dibangun melalui koordinasi, pemahaman kondisi nasabah, pemilihan media, pendekatan persuasif, serta evaluasi dan penyesuaian ketika menghadapi hambatan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian dilakukan pada satu unit analisis, yaitu PNM Cabang Bekasi, sehingga hasilnya menggambarkan kondisi pada lokasi penelitian dan tidak dimaksudkan untuk mewakili seluruh cabang PNM. Pendekatan kualitatif

yang digunakan berfokus pada pengalaman dan informasi dari informan, sehingga penelitian ini tidak menguji hubungan sebab-akibat antara strategi komunikasi dan hasil penagihan. Selain itu, kondisi nasabah dan pembiayaan bermasalah dapat berubah dari waktu ke waktu sehingga temuan menggambarkan kondisi pada periode penelitian dilaksanakan.

KESIMPULAN

Strategi komunikasi Pelaksana *Credit Recovery* (PCR) pada PNM Cabang Bekasi dilakukan secara adaptif, dimulai dari memahami kondisi nasabah, melakukan koordinasi, menentukan pendekatan, menyampaikan informasi, hingga melakukan tindak lanjut melalui kunjungan langsung, telepon, dan WhatsApp. Faktor internal yang mendukung meliputi koordinasi internal, dukungan administrasi, kemampuan komunikasi, kunjungan langsung, serta pendekatan kekeluargaan dan pemberian solusi, sedangkan kelemahannya adalah keterbatasan SDM, perbedaan kemampuan PCR, kebutuhan peningkatan kompetensi komunikasi, serta kendala data dan lapangan. Peluang eksternal meliputi ruang negosiasi, intensitas kunjungan, dukungan pihak luar, dan pemanfaatan media komunikasi, sementara ancamannya adalah nasabah yang sulit ditemui, kurang kooperatif, menghindari penagihan, persoalan jaminan, keterlibatan pihak eksternal, dan kondisi usaha nasabah yang menurun. Komunikasi PCR membantu penanganan pembiayaan bermasalah melalui informasi yang jelas, pendekatan yang sesuai, dan alternatif penyelesaian, tetapi tidak selalu langsung menghasilkan pembayaran karena kemampuan membayar dipengaruhi kondisi usaha dan ekonomi nasabah. Oleh karena itu, PNM Cabang Bekasi disarankan memperkuat kemampuan komunikasi PCR melalui pembekalan menghadapi berbagai karakter nasabah serta mempertahankan koordinasi antara PCR, unit, administrasi, dan pimpinan; PCR disarankan terus mengembangkan kemampuan menggali kondisi nasabah dan menggunakan kunjungan langsung, telepon, dan WhatsApp secara fleksibel; evaluasi hambatan lapangan perlu dilakukan secara berkala untuk menyesuaikan pendekatan, media, dan intensitas kunjungan; dan penelitian selanjutnya disarankan memperluas lokasi atau jumlah informan agar diperoleh gambaran yang lebih beragam.

PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

KONTRIBUSI PENULIS

Penulis berkontribusi penuh dalam perumusan ide gagasan utama, melakukan pengumpulan data kepustakaan (*library research*), melakukan analisis dan interpretasi teks primer tokoh, serta penyusunan manuskrip. Seluruh penulis telah menyetujui versi akhir manuskrip.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini. Penulis mengakui penggunaan AI generatif untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa dan memperbaiki struktur tata bahasa manuskrip. Penggunaan tersebut dilakukan dengan mematuhi pedoman etika yang berlaku mengenai penggunaan dan pengungkapan AI generatif dalam penelitian ilmiah. Setiap penulis telah memberikan kontribusi intelektual yang substansial terhadap karya ini. Seluruh isi manuskrip telah ditelaah secara cermat untuk memastikan keakuratannya, dan penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas integritas serta isi akhir manuskrip.

REFERENSI

- Berlo, D. K. (1960). *The process of communication: An introduction to theory and practice*. Holt, Rinehart and Winston.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Heinemann Educational Books.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Effendy, O. U. (2017). *Ilmu komunikasi: Teori dan praktik*. PT Remaja Rosdakarya.
- Hovland Janis, I. L., C. I., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*. Yale University Press.
- Ismail. (2018). *Manajemen perbankan: Dari teori menuju aplikasi*. Prenadamedia Group.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Miles Huberman, A. M., M. B., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2017). *Ilmu komunikasi: Suatu pengantar*. PT Remaja Rosdakarya.
- Naderifar Goli, H., M., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3).
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2018). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan (D. Mulyana, Penerj.)*. PT Remaja Rosdakarya.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Perbanas. (2026). *Buku panduan penulisan tesis Sekolah Pascasarjana*. Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia Perbanas.
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis (Edisi revisi)*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V. (2013). *Credit management handbook: Manajemen perkreditan*. PT RajaGrafindo Persada.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Tony, H. A. (2013). *Penerapan teknik komunikasi debt collector dalam menagih pembayaran kredit bermasalah*.