

EVALUASI STRATEGI PEMASARAN BANK BNI CABANG SURABAYA DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENYALURAN KREDIT KEPEMILIKAN RUMAH (KPR) TERKAIT DENGAN KEBIJAKAN LOAN TO VALUE (LTV) BANK INDONESIA

Adri Istambul Lingga Gayo

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Airlangga

Email: breyang99@gmail.com

Abstract

Distribution of mortgages (KPR) is an important component in the growth of the property sector in Indonesia. In an effort to increase KPR distribution, Bank Indonesia (BI) has implemented a Loan to Value (LTV) policy which aims to regulate the proportion of financing provided by banks to property values. This study aims to evaluate the marketing strategy implemented by Bank BNI Surabaya Branch in increasing KPR distribution related to Bank Indonesia's LTV policy. This study uses the Fishbone method approach to analyze the factors that influence the marketing strategy of Bank BNI Surabaya Branch in the distribution of mortgages related to Bank Indonesia's LTV policy. The factors analyzed include: bank's internal policies, customer profiles, market competition, product promotion, and economic factors. Results: The results showed that the marketing strategy carried out by Bank BNI Surabaya Branch had a positive impact on KPR disbursement. Factors contributing to the success of this marketing strategy include: flexible internal bank policies, good understanding of customer profiles, effective product promotion, and monitoring of relevant economic factors. Based on the results of the research, it can be concluded that the marketing strategy implemented by Bank BNI Surabaya Branch in channeling mortgages related to Bank Indonesia's LTV policy has been effective in increasing mortgage distribution. The implication of this research is the important role of a good marketing strategy in achieving mortgage distribution targets and the need for banks to continuously monitor changes in policy and economic conditions in order to optimize existing marketing strategies. This research is expected to provide input for the Surabaya Branch of BNI Bank and other banks in developing a more effective marketing strategy in mortgage distribution.

Keyword: KPR, Bank BNI Cabang Surabaya, LTV, Kebijakan Bank Indonesia

Abstrak

Penyaluran kredit kepemilikan rumah (KPR) merupakan salah satu komponen penting dalam pertumbuhan sektor properti di Indonesia. Dalam upaya meningkatkan penyaluran KPR, Bank Indonesia (BI) telah menerapkan kebijakan Loan to Value (LTV) yang bertujuan untuk mengatur proporsi pembiayaan yang diberikan oleh bank terhadap nilai properti. Penelitian ini bertujuan untuk

mengevaluasi strategi pemasaran yang dilakukan oleh Bank BNI Cabang Surabaya dalam meningkatkan penyaluran KPR terkait dengan kebijakan LTV Bank Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode Fishbone untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran Bank BNI Cabang Surabaya dalam penyaluran KPR terkait dengan kebijakan LTV Bank Indonesia. Faktor-faktor yang dianalisis meliputi: kebijakan internal bank, profil nasabah, persaingan pasar, promosi produk, dan faktor ekonomi. Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan oleh Bank BNI Cabang Surabaya telah memberikan dampak positif terhadap penyaluran KPR. Faktor-faktor yang berkontribusi dalam keberhasilan strategi pemasaran tersebut meliputi: kebijakan internal bank yang fleksibel, pemahaman yang baik mengenai profil nasabah, promosi produk yang efektif, dan pemantauan terhadap faktor-faktor ekonomi yang relevan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan oleh Bank BNI Cabang Surabaya dalam penyaluran KPR terkait dengan kebijakan LTV Bank Indonesia telah efektif dalam meningkatkan penyaluran KPR. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya peran strategi pemasaran yang baik dalam mencapai target penyaluran KPR serta perlunya bank untuk terus memantau perubahan kebijakan dan kondisi ekonomi guna mengoptimalkan strategi pemasaran yang ada. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Bank BNI Cabang Surabaya dan bank-bank lainnya dalam mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif dalam penyaluran KPR.

Kata Kunci: KPR, Bank BNI Cabang Surabaya, LTV, Kebijakan Bank Indonesia

Diserahkan: 20-10-2023; Diterima: 05-12-2023; Diterbitkan: 20-12-2023

PENDAHULUAN

Persaingan di sektor perbankan Indonesia sangat ketat karena banyaknya bank dalam negeri dan asing yang beroperasi. Bank dengan modal besar dapat memperluas pasar mereka dalam penyaluran KPR kepada pembeli rumah. Manajemen perbankan menghadapi tantangan ini, di mana bank dengan modal kuat dan manajemen yang baik akan tetap bertahan, sementara bank dengan modal dan sistem manajemen terbatas akan mengalami kesulitan dalam bersaing. Meskipun demikian, bank berusaha untuk mendapatkan keuntungan maksimal agar dapat membiayai operasional perusahaan secara berkelanjutan.

Pemenuhan kebutuhan rumah pribadi di Indonesia menjadi masalah besar dengan pertumbuhan penduduk yang tinggi dan lahan yang semakin terbatas. Meskipun pembelian rumah dikategorikan sebagai investasi, nilainya bisa bertambah dengan naiknya harga tanah dan bangunan. Faktor lain yang memengaruhi kenaikan nilai rumah adalah peningkatan sarana dan prasarana di sekitar perumahan.

Harga tanah dan rumah yang terus meningkat membuat sulit bagi sebagian besar masyarakat Indonesia untuk memiliki rumah sendiri. Kenaikan harga tersebut lebih tinggi daripada peningkatan penghasilan individu. Bank BNI hadir sebagai solusi dengan menyediakan dana tunai dan pinjaman KPR untuk memenuhi kebutuhan

perumahan. Banyak masyarakat yang memilih berhutang untuk memiliki rumah impian, dan Bank BNI menjadi salah satu bank yang terlibat dalam bisnis pemberian KPR.

Persaingan di sektor perbankan Indonesia sangat ketat, baik dari bank dalam negeri maupun bank asing. Bank-bank dengan modal besar memiliki keunggulan dalam menyalurkan KPR kepada pembeli rumah melalui pengembang. Manajemen yang kuat dan handal menjadi faktor penting bagi kelangsungan hidup bank dalam menghadapi tantangan ini. Namun, semua bank berusaha untuk mendapatkan keuntungan maksimal demi kelangsungan operasional perusahaan.

Pemenuhan kebutuhan rumah pribadi di Indonesia masih menjadi tantangan besar. Pertumbuhan penduduk terutama di perkotaan masih tinggi dengan tingkat rata-rata tiga persen per tahun. Namun, lahan yang tersedia semakin sempit dan harganya pun semakin tidak terjangkau. Meskipun pembelian rumah seringkali dianggap sebagai investasi yang tidak likuid, karena butuh waktu untuk menjualnya kembali, namun nilainya dapat meningkat seiring dengan naiknya harga tanah dan bangunan. Terutama jika sarana dan prasarana di sekitar perumahan semakin lengkap, nilai rumah dan bangunan akan meningkat dengan cepat.

Namun, keinginan memiliki rumah sendiri tidaklah mudah bagi sebagian besar masyarakat. Harga tanah dan rumah, terutama di kota-kota besar, terus meningkat secara signifikan dari tahun ke tahun. Sayangnya, kenaikan harga tersebut selalu lebih tinggi daripada peningkatan pendapatan individu. Akibatnya, banyak masyarakat kesulitan mengumpulkan dana dan harus menunggu untuk mampu membayar tunai rumah yang ingin dibeli. Peran perbankan, terutama Bank BNI, sebagai penyedia dana tunai dan pemberi pinjaman dalam bentuk pembiayaan, menjadi solusi umum untuk mengatasi kondisi ini. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika sebagian besar masyarakat "terpaksa" berhutang untuk memiliki rumah impian. Bank BNI merupakan salah satu bank yang aktif dalam bisnis perbankan, khususnya dalam memberikan Kredit Kepemilikan Rumah (KPR).

Menurut Kotler & Keller (2016:214) Dalam pemasaran, tujuan utamanya adalah memahami keinginan dan kebutuhan konsumen agar barang atau jasa yang ditawarkan dapat terjual dengan baik. Jasa dapat didefinisikan sebagai setiap kegiatan, performa, atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain dan tidak berwujud secara fisik. Karakteristik jasa meliputi tidak berwujud, bervariasi, dan tidak tahan lama. Dalam pemasaran jasa, terdapat bauran pemasaran yang terdiri dari produk, harga, tempat, promosi, orang, proses, dan layanan konsumen. Semua unsur bauran pemasaran ini saling berinteraksi dan perlu dikembangkan oleh perusahaan agar dapat mendukung satu sama lain dan mencapai kecocokan.

Bank BNI sebagai perusahaan unit organisasi bisnis yang bersentuhan langsung dengan konsumen, manajemen pemasaran di divisi consumer merupakan pihak yang harus mampu menterjemahkan nilai yang diinginkan konsumen, dan juga membantu untuk mencapai sasaran produk yang dihasilkan perusahaan. Sekalipun pandemi Covid 19 yang berlangsung hampir dua tahun, mempengaruhi banyak aspek kehidupan

masyarakat yang berkorelasi terhadap penyaluran kredit pinjaman yang lebih selektif untuk menghindari kredit macet.

Bank Indonesia (BI) telah mengeluarkan ketentuan pelonggaran Ratio Loan to Value (LTV) melalui Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 23/2/PBI/2021 yang mengubah ketentuan PBI No. 21/13/PBI/2019 dan PBI No. 20/8/PBI/2018 tentang ratio Loan to Value. Ketentuan ini bertujuan untuk memberikan keringanan pembiayaan kredit properti dengan meningkatkan plafon pemberian kredit atau LTV dalam Kredit Kepemilikan Rumah (KPR). Pelonggaran ini memungkinkan pembelian rumah dengan uang muka minimal 0-5% melalui KPR, yang diharapkan dapat mendorong kredit di sektor properti. LTV adalah nilai kredit atau pembiayaan KPR yang diberikan oleh bank kepada pembeli rumah. Besaran LTV bervariasi tergantung pada harga jual, luas tanah, bangunan, dan tipe bangunan seperti rumah tapak, rumah susun, rumah toko, atau rumah kantor. Hal ini mempengaruhi besaran uang muka yang harus dibayarkan.

Analisis dan penilaian bank terhadap properti sebagai jaminan KPR. Ratio LTV digunakan oleh bank sebagai acuan skor kredit dan rasio utang terhadap penghasilan. Suku bunga KPR berkisar antara 5% hingga 10%. Penelitian menunjukkan pengaruh signifikan variabel LTV, NPL, dan SBK terhadap Supply KPR. Peraturan LTV III telah meningkatkan pertumbuhan KPR, tetapi belum mencapai kenaikan signifikan setelah dikeluarkannya ketentuan LTV IV. pada tanggal 31 Agustus 2016 No.18/16/PBI/2016, perkembangan pendayagunaan fasilitas kredit KPR untuk kepemilikan rumah tinggal masih belum menunjukkan kenaikan secara signifikan.

Pihak BNI Kanwil 06 Surabaya melakukan kerjasama dengan pengembang di Surabaya dan wilayah sekitarnya (Sidoarjo, Gresik, Madura, Mojokerto) untuk meningkatkan penjualan produk KPR Griya BNI. Dalam penjualan rumah oleh pengembang, sekitar 85% menggunakan KPR, 10% menggunakan pembayaran tunai bertahap, dan 5% menggunakan pembayaran tunai.

Tabel 1.3 : Presentase realisasi pelayanan BNI Wilayah 06 Surabaya tahun 2020

CABANG	2020												
	% ACHV												
	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Rata-Rata
GRAHA PANGER	99,0%	98,1%	97,2%	97,4%	96,4%	96,0%	95,8%	96,9%	96,8%	96,8%	103,5%	97,5%	97,6%
SURABAYA	98,6%	96,9%	96,2%	95,3%	94,8%	94,6%	95,2%	94,4%	94,6%	94,1%	102,8%	94,8%	96,0%
HR MUHAMMAD	98,0%	99,8%	101,7%	98,2%	98,0%	96,2%	97,8%	95,2%	97,4%	96,1%	139,0%	93,9%	100,9%
TOTAL	98,5%	98,3%	98,4%	96,9%	96,4%	95,6%	96,2%	95,5%	96,3%	95,7%	115,1%	95,4%	98,2%

Sumber : Data Sekunder diolah Bank BNI Kanwil 06 Surabaya 2022

Presentase realisasi KPR Bank BNI Cabang Surabaya masih lebih rendah dari dua cabang lainnya, dikarenakan strategi pemasaran yang belum optimal. Banyaknya cabang di Surabaya menyebabkan peminat KPR tersebar. Pasca pandemi, banyak lembaga perbankan menawarkan KPR dengan biaya murah dan bunga rendah sebagai pesaing. Namun, Bank BNI Cabang Surabaya mengalami kenaikan penjualan sebesar 94,9% pada tahun 2021.

Tabel 1.4 : Presentase realisasi cakupan pelayanan BNI Wilayah 06 Surabaya tahun 2021

CABANG	2021												
	% ACHV												
	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Rata-Rata
GRAHA PANGER/	99,9%	99,1%	100,0%	101,3%	101,4%	102,7%	102,8%	102,9%	103,5%	104,0%	106,6%	104,0%	102,3%
SURABAYA	99,4%	98,6%	98,3%	97,3%	96,7%	96,9%	94,7%	88,8%	89,0%	89,7%	94,9%	94,3%	94,9%
HR MUHAMMAD	99,3%	101,2%	104,4%	105,0%	108,4%	120,2%	123,1%	130,7%	128,7%	138,6%	152,4%	155,3%	122,3%
TOTAL	99,5%	99,6%	100,9%	101,2%	102,2%	106,6%	106,9%	107,5%	107,1%	110,7%	117,9%	117,9%	106,5%

Sumber : Data Sekunder diolah Bank BNI Kanwil 06 Surabaya 2022

Kenaikan presentase KPR Bank BNI Cabang Surabaya sebesar 94,9% pada tahun 2021 membuat cabang Surabaya optimis untuk bersaing di pasar daerah. Bank BNI cabang Surabaya perlu memastikan apakah strategi pelayanan dalam penyaluran KPR sudah dilakukan dengan benar dan optimal.

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam pengelolaan Kredit kepemilikan rumah (KPR) Bank BNI Cabang Surabaya melalui beberapa tahapan, 1) *Mailing room*, terkait dengan memeriksa kelengkapan data atau dokumen yang diperlukan oleh calon debitur end user yang mengajukan Kredit kepemilikan rumah (KPR). 2) *Appraisal*, penaksiran, pemberian angka, hasil analisa terhadap calon kreditur. 3) *Credit Analyst*, bertanggung jawab untuk melakukan perhitungan dan menganalisis risiko yang berpotensi muncul dalam proses piutang. 4) Penyedia *Credit Analyst*, pihak yang akan menentukan apakah pengajuan kredit yang diajukan layak lolos atau tidak. 5) MGR *Credit Analyst*, persetujuan dari manager pemberi kredit kepemilikan rumah (KPR). 6) ADM *Credit*, unit yang melakukan aktivitas pemeriksaan terhadap kepatuhan (*compliance*) berkas pengajuan pinjaman, termasuk melakukan kontrol akhir sebelum Pinjaman dicairkan. 7) CAP dan PPK Cfm. Matriks Kewenangan memutuskan, pemberian atau penolakan pengajuan kredit kepemilikan rumah (KPR) serta penetapan suku bunga dengan batas maksimum dalam jangka waktu tertentu. 8) Sedangkan yang dimaksud dengan *Service Level Agreement (SLA)* merupakan kesepakatan secara formal antara Penyedia Layanan dengan pelanggan, dalam hal ini adalah batas maksimum penyelesaian putusan kredit; dimana yang dimaksud Fixed Income adalah calon debitur end user dengan pendapatan tetap (gaji). Sedangkan yang dimaksud dengan Non Fixed Income adalah calon debitur end user dengan pendapatan usaha. Berikut *Workflow* BNI Cabang Surabaya tahun 2021.

Untuk mencapai targetnya, BNI Cabang Surabaya perlu menggunakan strategi pemasaran yang mengacu pada konsep marketing mix 7P. Penelitian menggunakan analisis Marketing Mix diharapkan dapat memberikan strategi yang tepat, efisien, dan efektif bagi Bank BNI Cabang Surabaya. Dalam pengelolaan strategi pemasaran, perusahaan harus memahami konsumen sebagai pusat, bukan hanya sebagai objek. Bank BNI Cabang Surabaya harus mampu menyampaikan manfaat produk atau jasa secara jelas, tepat, dan efektif kepada konsumen.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan strategi pemasaran berbasis Marketing Mix dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing KPR BNI Griya di Bank BNI Surabaya. Langkah-langkah ini akan membantu Bank BNI dalam persaingan menarik nasabah KPR di Surabaya dan sekitarnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu mempelajari riset dengan cara deskriptif dan memberikan makna serta arti secara perspektif. Metode ini digunakan untuk memahami fenomena terkait subjek penelitian secara holistik, seperti perilaku, persepsi, motivasi, strategi, dan sebagainya. Menurut Moleong (2019) Penelitian kualitatif dilakukan dengan menggunakan kata-kata dan bahasa dalam konteks alamiah, sesuai dengan metode alamiah, (Majid 2017:54).

Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena dengan memperhatikan karakteristik, kualitas, dan keterkaitan kegiatan. Tidak ada manipulasi data variabel penelitian, hanya deskripsi kondisi yang ada. Landasan teori menjadi panduan untuk menentukan fokus penelitian sesuai fenomena di lapangan. Landasan teori juga memberikan gambaran latar belakang dan hasil penelitian. (Rahmat 2020:17).

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mempelajari evaluasi strategi pemasaran Bank BNI di Surabaya dalam meningkatkan minat masyarakat untuk memanfaatkan KPR. Metode ini melibatkan observasi dan wawancara dengan manager dan bagian marketing Bank BNI serta nasabah KPR di Surabaya. Melalui pendekatan ini, penelitian bertujuan memahami lebih mendalam strategi pemasaran Bank BNI dalam penyaluran KPR dan faktor-faktor yang mempengaruhi optimalisasi penyaluran KPR di Cabang Bank BNI Surabaya.

HASIL

Berdasarkan analisis data penelitian yang telah dipaparkan diatas, penelitian dapat memberikan gambaran alur pembelian rumah dimana yang lebih banyak dilakukan *end user*/calon nasabah melalui pembelian lewat pengembang (*developer*), melalui 3 (tiga) cara, yaitu:

1. Cash/tunai dengan membeli secara langsung
2. Cash lunak/tunai bertahap dengan membeli rumah secara langsung dengan pembelian bertahap
3. Kredit kepemilikan rumah (KPR) pembelian rumah melalui perbankan, sebagian besar digunakan sebagai :
 - a. Pemenuhan kebutuhan primer, sebagai tempat tinggal, melalui subsidi (FPLPP) dengan harga jual dan suku bunga yang ditetapkan oleh pemerintah dan melalui pembelian rumah komersial (non subsidi), syarat dan ketentuan KPR komersil (non subsidi) ditentukan antara pihak bank dan peminjam.
 - b. Pemenuhan kebutuhan sekunder, baik dijadikan sebagai investasi atau sebagai gaya hidup. Dengan menyesuaikan suku bunga, tingkat pendapatan, usia konsumen dan lokasi perumahan.

Dari observasi yang telah dilakukan pada umumnya pembelian rumah kurang lebih 5% yang melakukan pembelian secara kredit, sedangkan 10% yang membeli secara tunai bertahap (*cash* lunak), dan sebanyak 85% melakukan pembelian rumah

melalui kredit kepemilikan rumah (KPR) dari perbankan, seperti yang telah dilakukan oleh Bank BNI cabang Surabaya.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang peneliti lakukan dengan metode observasi dan wawancara maka peneliti memperoleh informasi-informasi terkait dengan faktor penghambat dan pendorong pencapaian target penyaluran kredit kepemilikan rumah (KPR) di Bank BNI cabang Surabaya dan strategi Bank BNI Surabaya pada bidang *marketing* guna untuk peningkatan target KPR.

Faktor penghambat pencapaian target penyaluran kredit kepemilikan rumah (KPR) di Bank BNI Cabang Surabaya

Berdasarkan analisis data penelitian diatas berikut faktor penghambat pencapaian target penyaluran kredit kepemilikan rumah (KPR) di Bank BNI cabang Surabaya. Hadirnya KPR di Bank BNI cabang Surabaya yang diharapkan dapat membantu kebutuhan masyarakat dalam hal pemenuhan rumah atau tempat tinggal, tidak menutup kemungkinan bagi Bank BNI juga memiliki faktor penghambat dalam pencapaian target penyaluran kepemilikan rumah (KPR), adapun yang menjadi faktor penghambat KPR Bank BNI adalah:

1. Pengumpulan dan pemenuhan persyaratan dokumen kredit seperti identitas pribadi, penghasilan NPWP, bukti pembelian dari developer, KTP, KK, legalitas jaminan, Surat Keterangan Kerja, mutasi rekening koran, terkait oleh siapa PIC nya dan juga dengan jangka waktu yang harus lengkap dan terpenuhi semuanya tidak terorganisir dengan baik antara end user–sales pengembang–Petugas AO Adminitrasi KPR BNI Griya. Dan pemenuhannya tergantung dengan pihak ke tiga atau isntansi lain.
2. Cheking BI kepada end user tidak dilakukan pada saat pembayaran tanda jadi/Uang muka pembelian rumah.
3. Prosedur putusan kredit, kecepatan pemutusan kredit dan penyaluran kredit kepada calon debitur yang membutuhkan waktu panjang melebihi ketentuan SOP/Workflow BNI Griya, terutama dalam koordinasi proses pengumpulan dokumen persyaratan antara end user – pengembang – dengan petugas administrasi kredit Bank BNI, tahapan mata rantai proses analisa kredit dan proses appraisal yang melibatkan pihak ke tiga yang merupakan rekanan bank BNI. Proses sesuai standard apabila regular, prosedur pendek untuk program KPR khusus yang melalui instant approval, namun dalam kecepatan memutus untuk regular pada prakteknya masih lebih dari 7 (tujuh) hari kerja.
4. Masa berlaku offering letter (OL) putusan persetujuan kredit KPR BNI dengan 14 hari kerja dan bisa diperpanjang selama 1 (satu) bulan memberikan peluang kepada end user calon nasabah untuk membanding banding kan dengan bank lain.
5. Beberapa pesaing dari bank lain yang menawarkan kredit KPR dengan menawarkan suku bunga dan fasilitas kredit yang lebih murah. Bunga KPR BNI diawal kelihatan murah, namun kemudian ada penyesuaian kenaikan suku bunga

KPR, sehingga bunga KPR BNI dianggap sangat memberatkan sedangkan di luar Bank BNI banyak yang menawarkan bunga KPR yang lebih rendah.

6. Tidak dari semua golongan bisa menjadi debitur KPR BNI, hanya masyarakat yang berpenghasilan sesuai dengan limit kemampuan angsuran pengajuan kredit serta program fasilitas kredit KPR yang sesuai peruntukannya.
7. Fasilitas kredit KPR Griya hanya diberikan kepada masyarakat berpenghasilan menengah keatas, sedangkan untuk masyarakat berpenghasilan menengah kebawah, hanya mendapatkan fasilitas standar yang merupakan program rumah subsidi dari pemerintah program rumah subsidi FLPP.

Faktor pendorong pencapaian target penyaluran kredit kepemilikan rumah (KPR) di Bank BNI Cabang Surabaya

Berdasarkan analisis data penelitian diatas berikut faktor penghambat dan pendorong pencapaian target penyaluran kredit kepemilikan rumah (KPR) di Bank BNI cabang Surabaya, berdasarkan pertumbuhan pembangunan perumahan di Surabaya sekitarnya yang begitu pesat menjadi peluang untuk Bank BNI cabang Surabaya dalam menarik perhatian masyarakat untuk melakukan pembelian rumah dengan menggunakan fasilitas KPR.

Banyaknya masyarakat yang masih terkendala masalah keuangan, masyarakat yang belum memiliki rumah dan semakin tinggi harga rumah dikawasan perkotaan, menjadikan Bank BNI cabang Surabaya memiliki produk fasilitas kredit kepemilikan rumah (KPR) agar dapat mengatasi masalah tersebut dengan mengajukan pembiayaan KPR BNI di Bank BNI cabang Surabaya. Adapun yang menjadi faktor pendorong KPR Bank BNI adalah :

1. Sebagian besar masyarakat yang mengambil kredit KPR di BNI sebagai kebutuhan tempat tinggal, karena belum memiliki rumah, rasa bangga, motivasi punya rumah, namun juga terdapat end user/debitur dalam pembelian rumah dijadikan sebagai investasi karena memiliki nilai marketing lebih tinggi setiap tahunnya
2. Masyarakat membeli rumah sebagai bentuk kemakmuran untuk tinggal sendiri, apabila ekonominya sudah maju dengan menggunakan fasilitas KPR (cicilan) beli rumah lebih ringan, dapat memilih lokasi rumah di lokasi pengembang (Developer) yang berkualitas yang sudah melakukan perjanjian kerjasama dengan Bank BNI, dengan kemampuan bayar sesuai maksimal kredit yang diajukan.
3. Seseorang membeli rumah dengan menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan serta besarnya pendapatan kebutuhan ekonomi, namun dengan pemahaman yang tepat dan keputusan yang tepat, nasabah memiliki semangat untuk melunasi hutangnya
4. Membeli rumah selain sebagai kebutuhan, juga sebagai prestise, rasa gengsi, visioner terhadap capital gain, mindset debitur, gaya hidup mengikuti perkembangan zaman untuk menunjukkan kelas ekonomi,

5. Sales person KPR BNI memiliki strategi khusus dalam menawarkan produknya sehingga dapat memberikan keputusan persetujuan dengan cepat dan mudah untuk pemenuhan kebutuhan rumah
6. Pembangunan rumah dengan pembiayaan menggunakan fasilitas KPR BNI Griya dikerjakan langsung oleh pengembang (developer) yang memiliki perizinan dan legalitas yang lengkap dan tenaga ahli bangunan profesional, lokasi yang strategis yang dilengkapi sarana dan prasarana lingkungan dan fasilitas sosial sesuai dengan spesifikasi dan type rumah yang dibeli dan harganya sesuai dengan nilai appraisal.
7. Besaran nominal pinjaman sesuai keinginan dan kemampuan nasabah, dengan harga jual rumah sesuai dengan surat pesanan pembelian rumah berdasarkan model dan type serta luar tanah dan bangunan, berdasarkan repayment capacity dan kemampuan membayar nasabah.
8. Penentuan besaran kredit yang diterima juga memperhatikan ketentuan besaran uang muka dari Kebijakan loan to value dari BI terhadap ketentuan uang muka yang sudah bisa 0 %, dimana untuk memitigasi resiko pihak pemutus kredit BNI memberikan kebijakan pengenaan uang muka nya mulai dari 5% dan 10% dari harga jual rumah yang telah di appraisal dan bervariasi sesuai dengan repayment capacity end user calon nasabah.
9. Ketertarikan KPR karena good news menjadi faktor penentu pilihan KPR di bank BNI dengan tenor jangka waktu 2 sampai 20 tahun atau 30 tahun sesuai dengan kemampuan calon nasabah.
10. Bank BNI memberikan anggaran khusus untuk produk fasilitas KPR BNI Griya dalam bentuk subsidi asuransi jiwa dan subsidi biaya proses kredit bagi end user yang membeli unit rumah yang dibeli melalui developer yang telah bekerja sama dengan bank BNI membeli rumah yang telah memiliki legalitas pemecahan (split) sertifikat HGB dan ijin mendirikan bangunan IMB bagi unit yang dibeli dan dibiayai dengan fasilitas KPR BNI.
11. BNI memiliki promo fixed rate berupa fasilitas kredit (KPR) dengan skema suku bunga fixed berjenjang hingga 30 tahun, memberikan benefit, dan kepastian angsuran yang tidak memberatkan debitur.

Strategi Bank BNI Surabaya pada bidang Marketing guna untuk peningkatan target KPR

Bank BNI cabang Surabaya merupakan entitas yang dimiliki oleh Negara dalam bentuk perseroan terbatas dan bergerak di sektor jasa keuangan perbankan. Terletak di lokasi strategis di pusat kota Surabaya, yaitu di Jalan Gubernur Suryo No. 36, Embong Kaliasin, Kecamatan Genteng, Kota Surabaya, bank ini bukanlah satu-satunya lembaga keuangan perbankan yang menawarkan pembiayaan kepemilikan rumah (KPR) di daerah tersebut. Oleh karena itu, Bank BNI cabang Surabaya perlu gencar dalam memperkenalkan produk-produknya kepada masyarakat. Meskipun KPR merupakan produk yang tersedia di semua bank, Bank BNI cabang Surabaya menawarkan produk ini serta kebutuhan perindustrian dan perumahan kepada masyarakat, sambil

memberikan pelayanan yang mudah dan ramah kepada nasabah. Dalam hal ini, Bank BNI cabang Surabaya telah menerima tanggapan positif dari masyarakat sekitarnya. Strategi yang digunakan oleh bank ini untuk mengembangkan dan memasarkan produk KPR adalah melalui penerapan metode Marketing Mix, sebagai berikut :

1. Bauran pemasaran produk (product)

Bank BNI cabang Surabaya menawarkan produk KPR Griya BNI, yaitu kredit kepemilikan rumah yang memberikan pembiayaan konsumtif kepada calon nasabah untuk pembelian, pembangunan, dan renovasi rumah, ruko, dan sejenisnya. Besarnya pembiayaan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan pembayaran calon nasabah. Produk jasa KPR BNI Griya ini sesuai dengan segmen dan tren terkini, dikelola oleh developer rekanan bank BNI yang telah menjalin kerjasama melalui Perjanjian Kerjasama (PKS). Lokasi perumahan yang ditawarkan strategis, dengan kualitas bangunan yang sesuai dengan spesifikasi yang baik dan memiliki nilai jual yang tinggi. Selain itu, Bank BNI Cabang Surabaya juga menyediakan layanan produk KPR Subsidi untuk masyarakat berpenghasilan rendah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah. Di samping itu, BNI Cabang Surabaya juga memiliki produk BNI Griya Gue yang ditujukan bagi kaum milenial Surabaya yang ingin memiliki rumah melalui pembiayaan KPR.

2. Bauran pemasaran harga (price)

Penentuan harga merupakan aspek yang sangat penting dalam produk KPR BNI Griya agar diminati oleh pengguna. Bank BNI cabang Surabaya mengambil langkah-langkah tertentu untuk menetapkan harga, antara lain dengan menetapkan margin yang rendah, menghapus biaya administrasi tambahan, memberikan insentif asuransi jiwa, dan subsidi biaya proses kredit. Meskipun demikian, harga KPR di Bank BNI masih bersaing dengan bank lain yang menawarkan suku bunga lebih rendah. KPR BNI Griya menggunakan suku bunga floating yang mengikuti tren dan mekanisme pasar, serta mengacu pada kebijakan BI. Besaran uang muka (down payment) sesuai dengan kebijakan loan to value (LTV) Bank Indonesia, walaupun bisa 0%, namun Bank BNI menetapkan uang muka sebesar 5% hingga 10% sesuai dengan kemampuan bayar pengguna dan untuk meminimalisasi risiko kredit macet atau gagal bayar.

3. Bauran pemasaran tempat (place)

Place, Penyaluran KPR BNI Griya dilakukan melalui Kantor Cabang Bank BNI Surabaya yang memiliki luas bangunan sekitar 10.000 meter persegi. Kantor tersebut terdiri dari tiga lantai, dengan lantai pertama berfungsi sebagai kantor cabang, lantai kedua sebagai ruang manajemen, dan lantai ketiga sebagai kantor pusat dan fasilitas lainnya. Kantor Cabang Pembantu juga terdapat di pusat kota Surabaya yang strategis agar memudahkan pemasaran kepada masyarakat yang berkeinginan memiliki KPR BNI Griya. Informasi mengenai produk ini dapat diakses melalui link khusus, email, website, dan aplikasi KPR BNI Griya. Selain itu, Bank BNI juga menjalin kerjasama

dengan kantor pemasaran developer dan broker melalui gerai atau open table yang dilayani oleh sales officer KPR Griya Bank BNI cabang Surabaya.

4. Bauran pemasaran promosi (promotion)

Bank BNI cabang Surabaya memasarkan produk pembiayaan KPR BNI Griya dengan pola Indent melalui komunikasi tatap muka antara penjual dan calon pelanggan. Mereka bekerja sama dengan developer untuk ketersediaan pengadaan rumah siap huni baru maupun second, serta dengan perantara (broker). Bank BNI melakukan promosi melalui berbagai cara, baik online melalui media sosial, platform digital, dan website resmi bank BNI, maupun offline melalui iklan di media elektronik. Mereka juga menggunakan promosi below the line untuk menargetkan produk, above the line untuk meningkatkan kesadaran produk, dan promo flyer video front. Selain itu, mereka juga melakukan jemput bola melalui developer/agen/pemasaran/broker dengan menawarkan program promo di akhir tahun/awal tahun, menyesuaikan kebutuhan pasar, menyebarkan brosur, iklan bersama developer di koran, pameran BNI Expo, dan open table di lokasi developer yang dipilih.

5. Bauran pemasaran prosedur (procedur)

Proses pengajuan KPR dapat dilakukan dengan mudah, cepat, tepat, cermat, manfaat, dan simpel, untuk instan Approval dengan keputusan kredit maksimal 3 hari kerja dan reguler dengan keputusan kredit maksimal 7 hari kerja. Kemudian pengumpulan dan pemenuhan dokumen kredit seperti identitas pribadi, penghasilan NPWP, bukti pembelian dari developer, KTP, KK, legalitas jaminan, Surat Keterangan Kerja, mutasi rekening koran, terkait oleh siapa PIC (Person In Charge) nya dan jangka waktu pengumpulan secara keseluruhan. Dan pemenuhannya tergantung dengan pihak ke tiga atau instansi lain. Serta Cheking BI kepada end user dilakukan secara bersamaan pada saat pembayaran tanda jadi oleh user kepada developer. Melakukan pertemuan rutin untuk membahas ketentuan terkait KPR, dan procedur-simplifikasi tetapi prudent, termasuk instant approval, dan memiliki banyak kantor cabang BNI yang membantu pemrosesan kredit. Selain itu, bagian marketing juga melakukan ceklist program dan ketentuan serta data user oleh marketing bank dan marketing developer.

6. Bauran pemasaran orang (people)

Sumber daya manusia dalam hal ini adalah bagian pelayanan KPR yang di miliki Bank BNI cabang Surabaya yang telah berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen, sehingga para konsumen dapat merasa puas dan tenang dalam memanfaatkan fasilitas pembiayaan KPR BNI Griya, karena telah mempercayai kemampuan sumber daya manusia yang ada dalam bank tersebut. Pelayanan KPR Griya oleh karyawan bank BNI dengan baik, ramah, dan cepat, serta terus menerus melakukan perbaikan go to digital yang help full, karena BNI selalu memberikan layanan maksimal dalam melayani kebutuhan KPR masyarakat, serta dilaksanakan oleh pegawai bank yang profesional dengan memberikan penjelasan secara clear perihal KPR BNI Griya.

Bagian sales personal telah mendapatkan pelatihan pelayanan, pelatihan product knowledge dan edukasi sales kepada konsumen sebelum memasarkan produk KPR BNI Griya, selain itu sales promotion, juga melakukan kunjungan ke developer.

7. Bauran pemasaran bukti fisik (physical environment)

Physical environment sebagai bukti fisik produk jasa fasilitas KPR yang dapat dirasakan oleh indra manusia baik dengan penglihatan, peradapan maupun penciuman. Bukti fisik mencakup busana kerja, keadaan bangunan bank, interior dan tata ruang yang dapat menjadi perhatian penting dan dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan. Bank BNI memberikan produk KPR sangat baik dan layak digunakan dan dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, kualitas dan fasilitas bangunan rumah yang sangat baik dengan harga diatas 300 juta. Kondisi tempat sudah cukup baik, petugas yang menangani mulai dari satpam, customer service, sales, AO dan penyelia kredit sampai kepala cabang berbusana fashionable sesuai dengan kebijakan dan ketentuan kantor pusat, up to date mengikuti perkembangan zaman, dan juga memiliki alat informasi mulai dari cetakan sampai digital sehingga dapat memberikan pemahaman dan penjelasan secara detail.

PEMBAHASAN

Penelitian studi kasus ini menggunakan metode triangulasi yaitu dengan melakukan wawancara kepada beberapa pihak untuk memahami objek penelitian. Penulis juga menganalisa dokumen pendukung terkait dengan penelitian, sekaligus juga melakukan observasi secara langsung di lokasi penelitian untuk mengamati kondisi kerja sehingga dapat lebih memahami keadaan yang terjadi. Untuk selanjutnya digunakan dengan diagram fishbone dan Cause Root Analysis dalam menganalisa dokumen pendukung terkait dengan penelitian, sekaligus juga melakukan observasi secara langsung di lokasi penelitian untuk mengamati kondisi kerja sehingga dapat lebih memahami keadaan yang terjadi, dan dengan diagram fishbone (Ishikawa) menggambarkan sebuah model sugestif dari hubungan antara sebuah kejadian (dampak) dan berbagai penyebab kejadiannya.

Diagram Fishbone KPR Bank BNI cabang Surabaya ***Man (Tenaga Kerja)***

Dari hasil wawancara, informan 1 menyatakan bahwa masalah yang paling sering ditemui terkait dengan man atau dalam hal ini adalah orang yang terlibat dalam penyaluran produk KPR Bank BNI cabang Surabaya, yaitu terdapat dipengumpulan dan pemenuhan persyaratan dokumen kredit seperti identitas pribadi, penghasilan NPWP, bukti pembelian dari developer, KTP, KK, legalitas jaminan, Surat Keterangan Kerja, mutasi rekening koran, terkait oleh siapa PIC nya dan juga dengan jangka waktu yang harus lengkap dan terpenuhi semuanya belum terorganisir dengan baik antara end user–sales pengembang, petugas AO Adminitrasi KPR BNI Griya.

Selain itu menurut informan 4, terdapat 3 jenis KPR yang di tawarkan oleh bank BNI cabang Surabaya yaitu KPR BNI Griya, KPR BNI subsidi FLPP dari pemerintah dan KPR BNI Griya Gue untuk milenial. Namun masyarakat belum mampu membedakan ketiga produk tersebut dan adanya anggapan pemenuhan syarat KPR yang sama sehingga rumit bagi masyarakat dengan kelas menengah kebawah. Menurut responden 5, rumah yang di biayai dengan fasilitas KPR BNI Griya bukan hanya sebagai tempat tinggal melainkan juga sebagai investasi yang memberikan nilai tambah atau value added.

Method (Cara Kerja)

Dari segi metode (method) bahwa masalah yang paling sering ditemui dalam penyaluran KPR Bank BNI adalah terkait dengan price atau dalam hal ini adalah biaya yang diberikan dalam produk KPR bank BNI cabang Suarabaya, masalah yang paling sering ditemui menurut informan 5 terkait dengan price adalah adanya beberapa pesaing dari bank lain yang menawarkan kredit KPR dengan menawarkan suku bunga dan fasilitas kredit yang lebih murah. Sedangkan menurut informan4 pemberian bunga KPR BNI yang diawal transaksi kelihatannya murah, namun kemudian ada penyesuaian kenaikan suku bunga KPR, sehingga bunga KPR BNI dianggap sangat memberatkan sedangkan di luar Bank BNI banyak yang menawarkan bunga KPR yang lebih rendah.

Salah satu informan 4 menyatakan dalam pemberian harga KPR, bahwa semua golongan bisa menjadi debitur KPR BNI, hanya masyarakat yang berpenghasilan sesuai dengan limit kemampuan angsuran pengajuan kredit serta program fasilitas kredit KPR yang sesuai peruntukannya. Selain itu menurut informan 3, adanya fasilitas kredit KPR Griya hanya diberikan kepada masyarakat berpenghasilan menengah keatas, sedangkan untuk masyarakat berpenghasilan menengah kebawah, hanya mendapatkan fasilitas standar yang merupakan program rumah subsidi dari pemerintah program rumah subsidi FLPP.

Process (Prosedur)

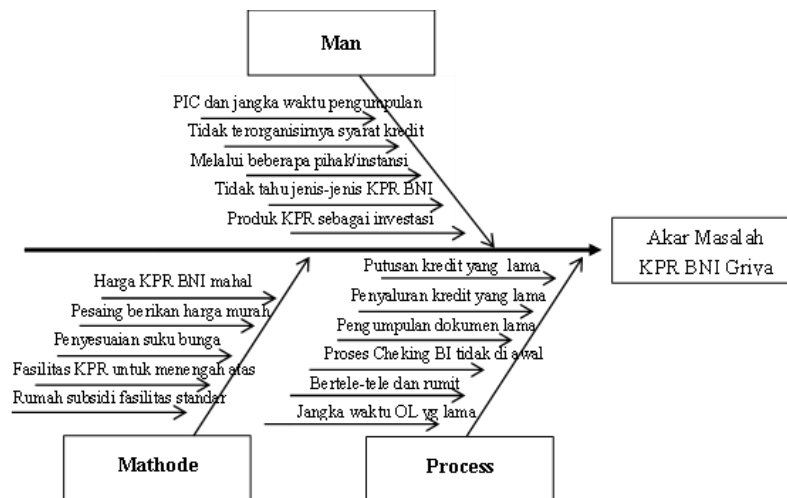
Dari hasil wawancara, informan 1 menyatakan bahwa masalah yang paling sering ditemui terkait dengan process atau prosedur pengajuan produk KPR bank BNI cabang Suarabaya, adalah kecepatan keputusan kredit dan penyaluran kredit kepada calon debitur yang membutuhkan waktu panjang melebihi ketentuan SOP/Workflow BNI Griya, terutama dalam koordinasi proses pengumpulan dokumen persyaratan antara end user – pengembang – dengan petugas administrasi kredit Bank BNI, adanya tahapan mata rantai proses analisa kredit dan proses appraisal yang melibatkan pihak ke tiga yang merupakan rekanan bank BNI. Begitu juga yang disampaikan oleh informan 3, penyaluran KPR BNI memiliki prosedur agak panjang, verifikasi sangat detail, survey calon debitur, proses analisis kreditnya dan appraisal prosedur bertele-tele terlalu lama dan rumit, terdapat uang muka yang ditentukan.

Menurut informan 3 adanya proses Cheking BI kepada end user tidak dilakukan pada saat pembayaran tanda jadi/Uang muka pembelian rumah juga akan menyebabkan kendala dalam memutuskan persetujuan KPR nya. Dimana menurut wawancara yang dilakukan ke 1 disebutkan bahwa sering kali pada saat cheking BI dilakukan pada saat

komite kredit banyak yang ditemukan end user calon penerima KPR BNI status silik cheking BI nya di kolektibilitas (kol) tidak lancar, ada di kol-2 (Dalam perhatian khusus), Kol-3 (kurang lancar), kol-4 (Diragukan), dan kol-5 (Macet)

Sedangkan menurut responden 2 prosedur pengajuan kredit KPR telah sesuai standard apabila regular, prosedur pendek untuk program KPR khusus yang melalui instant approval, namun dalam kecepatan memutuskan untuk regular pada prakteknya masih lebih dari 7 (tujuh) hari kerja. Menurut responden 4, masalah prosedur pengajuan kredit yang paling sering ditemui terkait dengan masa berlaku offering letter (OL) dalam memberikan putusan persetujuan kredit KPR BNI dengan 14 hari kerja dan bisa diperpanjang selama 1 (satu) bulan memberikan peluang kepada end user calon nasabah untuk membanding banding kan dengan bank lain sehingga bisa batal, menunda atau mengalihkan ke bank lain.

Untuk selanjutnya digunakan dengan diagram fishbone penelitian dapat menganalisis akar masalah dari kurang maksimalnya produk KPR Griya di bank BNI cabang Surabaya, setelah menganalisa dokumen pendukung, melakukan observasi langsung di lokasi penelitian, dan melakukan wawancara dengan beberapa informan penelitian pengelola KPR Bank BNI Surabaya serta nasabah dan calon nasabah KPR BNI Griya. Berikut diagram fishbone berdasarkan hasil analisis dalam penelitian.



Gambar 3.1 : Fisbhone Diagram Hasil Analisis Strategi Pemasaran
Analisa akar masalah Root Cause Analysis KPR Bank BNI

Langkah selanjutnya adalah menentukan *Root Cause Analysis* (RCA), yang sebelumnya kita perlu melakukan *brainstorming* dengan Key Informan. Penentuan RCA ditentukan dahulu *possible root cause*, *discussion* dan terakhir penentuan *Root Cause Analysis*, dan dapat digambarkan pada tabel berikut :

Tabel 4.5 Analisa Akar Masalah (*Root Cause Analysis* / RCA)

	<i>Possible Root Cause</i>		<i>Discusion</i>
<i>Man/tenaga kerja</i>	Target produk	segmentasi KPR BNI	Bank juga harus menyiapkan KPR untuk masyarakat kalangan menengah kebawah,

(Product)	belum optimal untuk semua golongan	melalui optimalisasi penyaluran kredit bersubsidi FLPP dari pemerintah, dan KPR Griya gue yang belum tersetuh, sehingga produk KPR dapat dinikmati untuk semua golongan
Methode/ cara kerja (Price)	Bank pesaing dengan suku bunga rendah	Bank BNI harus melakukan koreksi dalam penetapan suku bunga <i>floating</i> KPRnya, yang lebih kompetitif dengan bank pemberi KPR lainnya.
	Persyaratan dokumen kredit yang harus lengkap	Pengumpulan dan pemenuhan dokumen secara lengkap dengan melakukan koordinasi antara <i>end user</i> , PIC, <i>sales</i> pengembang dan petugas AO Adminitrasi bank BNI dengan adanya ceklist <i>do date</i> pengumpulan yang bisa dimonitor dan dievaluasi secara berkala baik oleh <i>end user</i> , pengembang dan pihak bank BNI
Process/ alur kerja (Procedur)	Keterlambatan dalam melakukan Cheking BI <i>end user</i>	Seharusnya Cheking BI kepada <i>end user</i> dilakukan secara bersamaan pada saat pembayaran tanda jadi/uang muka oleh <i>user</i> kepada developer
	Prosedur dan kecepatan putusan kredit serta penyaluran <i>offering letter</i> putusan kredit yang membutuhkan waktu panjang	Mempersingkat mata rantai alur <i>workflow</i> putusan mulai dari <i>sales collection</i> , pemberkasan, <i>mailing room</i> yang membutuhkan waktu 5 hari kerja dapat diminimalkan menjadi 2 sampai 3 hari kerja.

Sumber : Data primer diolah peneliti 2023

Berdasarkan analisa akar masalah (*Root Cause Analysis / RCA*) dan tabel diatas, adalah penyebab utama kegagalan kredit KPR bank BNI cabang Surabaya.

Usulan perbaikan Bank BNI dalam peningkatan KPR

Berdasarkan analisa akar masalah (*Root Cause Analysis / RCA*) yang telah diuraikan, bank BNI harus mempunyai strategi agar tetap mampu meningkatkan produk KPR, dan masyarakat semakin banyak yang menggunakannya :

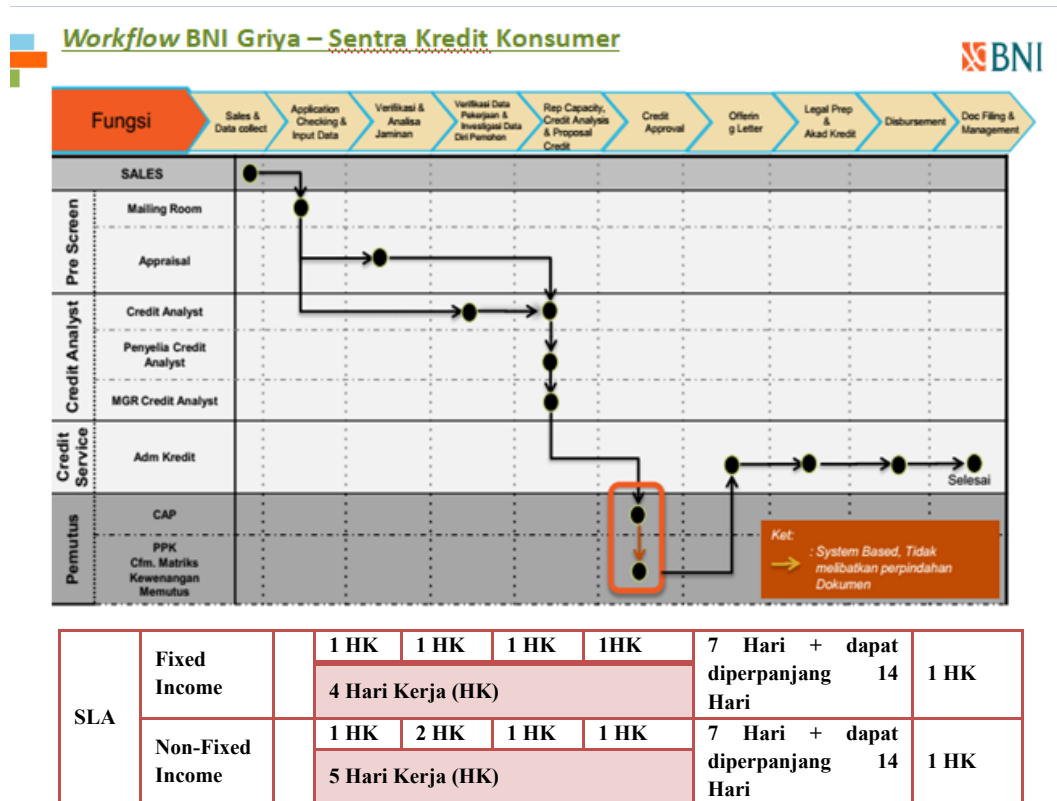
Man/tenaga kerja (Product), Persyaratan dokumen pengajuan kredit mulai dari identitas pribadi, NPWP, bukti pembelian developer, KTP, KK, legalitas jaminan, Surat Keterangan Kerja, dan mutasi rekening koran *end user* – *sales* pengembang dan petugas AO Adminitrasi KPR BNI Griya dan Cheking BI kepada *end user* harus dilakukan secara bersamaan pada saat pembayaran tanda jadi/uang muka pembelian rumah oleh *user* kepada developer. Bank BNI cabang Surabaya yang memiliki produk unggulan KPR atau kredit kepemilikan rumah, telah memberikan layanan pembiayaan konsumtif

yang diberikan kepada calon nasabah untuk membeli, membangun maupun merenovasi rumah, ruko dan sejenisnya dimana yang besarnya disesuaikan dengan kebutuhan pembiayaan dan kemampuan membayar dari calon nasabah pembiayaan KPR dengan melakukan korelasi penetapan uang muka (*down payment*) berdasarkan ketentuan *loan to value* (LTV) Bank Indonesia.

Adapun produk KPR Bank BNI cabang Surabaya ditujukan untuk masyarakat disemua golongan, untuk kalangan menengah kebawah dapat memilih KPR BNI Griya, kalangan menengah kebawah melalui optimalisasi penyaluran kredit bersubsidi FLPP dari pemerintah, dan untuk masyarakat millenial dapat memanfaatkan KPR Griya gue, sehingga dengan adanya berbagai macam produk KPR di BNI dapat dinikmati untuk semua masyarakat dengan berbagai macam golongan dan latar belakang pekerjaan.

Method/cara kerja (Price), penetapan suku bunga yang telah ditetapkan oleh bank BNI adalah suku bunga *floating* sesuai dengan kebijakan BI, penetapan besaran uang muka (*down payment*) sesuai dengan kebijakan *loan to value* (LTV) Bank Indonesia, walaupun DP nya bisa 0% tetapi bank BNI menetapkan besaran uang muka berkisar di 5% dan 10% sesuai dengan kemampuan bayar atau *repayment cappacity and user* dan meminimalisasi risiko kredit macet/gagal bayar, sekaligus untuk meningkatkan pelayanan KPR BNI Griya juga memberikan diskon bunga, insentif asuransi jiwa dan subsidi biaya proses kredit. Dari beberapa produk KPR yang ditawarkan oleh Bank BNI cabang Surabaya, produk KPR BNI Griya yang ditawarkan untuk diminati oleh *and user*, dengan suku bunga *floating* yang lebih kompetitif dengan bank pemberi KPR lainnya sesuai dengan kebijakan BI,

Process/ alur kerja (Procedur), Proses realisasi setiap pengajuan kredit KPR harus melalui beberapa tahapan, agar dalam produk KPR yang dimanfaatkan oleh nasabah dapat berjalan dengan baik tanpa ada permasalahan terlebih kredit macet, proses pengajuan kredit diawali dengan pengumpulan dan pemenuhan dokumen yang terkoordinasi langsung antara *end user*, PIC, *sales* pengembang dan petugas AO Adminitrasi bank BNI dengan adanya *ceklist do date* pengumpulan yang bisa dimonitor dan dievaluasi secara berkala baik oleh *end user*, pengembang dan pihak bank BNI. Pelaksanaan Cheking BI oleh petugas kredit kepada *end user* dilakukan secara bersamaan pada saat pembayaran tanda jadi/uang muka oleh *user* kepada developer. Selanjutnya mempersingkat mata rantai alur *workflow* putusan mulai dari *sales collection*, pemberkasan, *mailing room* yang membutuhkan waktu 5 hari kerja dapat diminimalkan menjadi 2 sampai 3 hari kerja sehingga proses pengajuan kredit KPR memang mudah dan cepat.



Sumber : Data Sekunder diolah penulis 2022

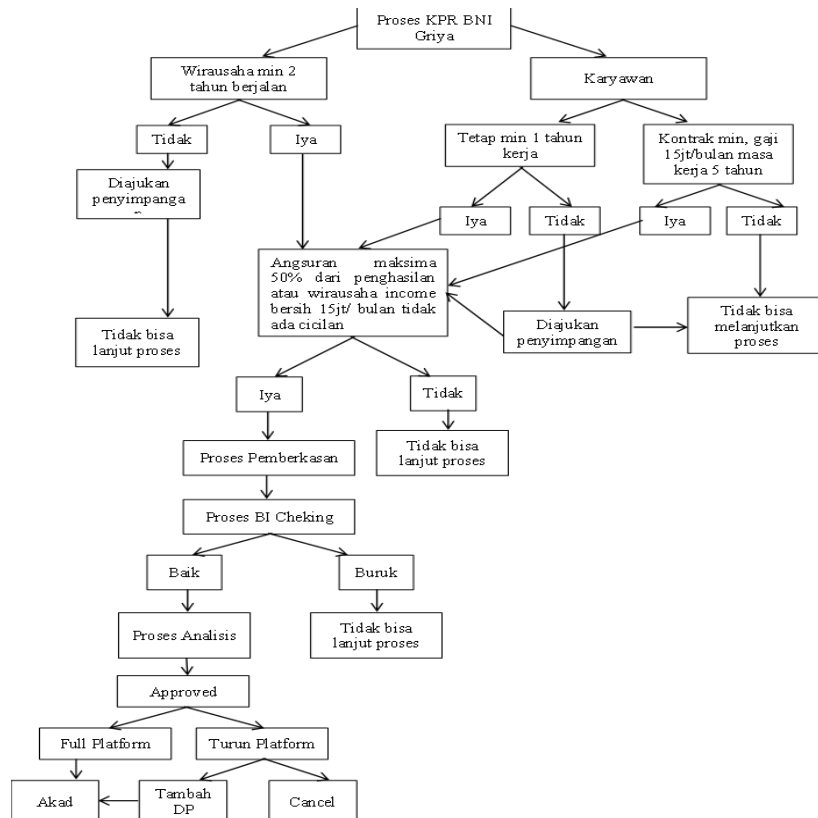
Gambar 1.1 : Workflow BNI Cabang Surabaya

Berikut usulan prosedur, pengajuan KPR BNI Griya :

1. Sales, collecting data calon debitur dari pihak admin marketing *developer* secara terpadu dan terintegrasi secara paralel *online* untuk *soft copy* maupun *off line* untuk data *hard copy* pada saat *end user* melakukan pembayaran tanda jadi pembelian rumah.
2. *Pres Screen*
 - a. *Mailing Room* (MA)
 - 1) dilakukan pengecekan data calon debitur antara lain : kelengkapan data & SLIK Cheking BI
 - 2) jika data lengkap dan SLIK *clear* maka dilakukan input data sistem
 - 3) paralel berkas akan di submit kepada tim *appraisal* & CA (*Credit Analys*)
 - b. *Appraisal*
 - 1) melakukan visit ke lokasi jaminan calon debitur
 - 2) verifikasi & analisa kelayakan nilai jaminan
 - 3) jika kesimpulan analisa "layak" selanjutnya akan di submit kepada tim CA
3. *Credit Analyst*
 - a. aplikasi yang diinput & disubmit oleh tim MA diterima oleh CA untuk dilakukan verifikasi & analisa kelayakan a.1 : repayment (gaji maupun pendapatan usaha), verifikasi skala usaha (baik supplier buyer) / institusi tempat bekerja, maksimum permohonan kredi & jangka waktu kredit

- b. jika kesimpulan analisa "layak" selanjutnya berkas calon debitur akan di submit kepada Penyelia CA
 - c. Penyelia CA akan mericek aplikasi submit dari CA
 - d. jika sepakat dengan hasil analisa CA maka aplikasi akan diteruskan kepada Manajer CA
 - e. Manajer CA juga akan mericek aplikasi
 - f. jika sepakat dengan hasil analisa CA maka aplikasi (sistem) akan diteruskan kepada pemutus
 - g. sedangkan berkas fisik akan diserahkan kepada tim Adm Kredit untuk dilakukan persiapan booking
4. Pemutus, *Credit Approval* (CAP)
- a. CAP memiliki kewenangan memutus aplikasi sd Rp 1M
 - b. Jika nominal aplikasi > Rp 1M maka aplikasi akan dinaikkan kepada pemutus 1 tingkat di atas
5. ADM Kredit
- a. Berkas yang telah di setuju oleh pemutus akan dilakukan penerbitan Surat keputusan Kredit (SKK) atau dikenal juga dengan OL (*offering letter*.)
 - b. Berkoodinasi dengan tim sales, SKK akan di submit kepada calon debitur
 - c. Jika seluruh keputusan & syarat kredit yang tercantum di SKK telah disetujui calon debitur, maka Adm kredit akan melakukan persiapan booking a.l : koordinasi dengan notaris, menjadwalkan tgl rencana booking, dan mengawal tandatangan sampai dengan aplikasi booking
 - d. Adm kredit harus memastikan seluruh syarat telah terpenuhi, biaya telah dibayar, dan fasilitas kredit telah sesuai dengan keputusan kreditnya.

Berikut kerangka pengajuan KPR BNI Griya, yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan Bank BNI dalam memberikan fasilitas kredit KPR, :



KESIMPULAN

Bank BNI Surabaya menerapkan strategi pemasaran yang beragam untuk meningkatkan target KPR. Strategi tersebut mencakup penerapan marketing mix yang mencakup produk KPR BNI Griya, Griya gue, dan Subsidi FLPP yang disesuaikan dengan segmen dan tren pasar, serta kerjasama dengan developer rekanan dan PKS yang berkualitas dan dapat dipasarkan. Produk KPR BNI Griya menawarkan down payment menarik, cash back, harga yang kompetitif, dan suku bunga floating. Produk ini dikelola langsung oleh Bank BNI cabang Surabaya yang memiliki kantor cabang pembantu, gerai kantor pelayanan, dan kantor pemasaran developer yang terhubung dengan website resmi bank BNI.

Untuk promosi, KPR BNI menggunakan berbagai metode online seperti media sosial, sistem jemput bola, pameran BNI expo, open table developer, iklan di koran dan brosur, serta promosi melalui berbagai saluran pemasaran. Karyawan yang mengelola KPR BNI memberikan pelayanan yang baik dan cepat, dengan penjelasan yang rinci setelah mendapatkan pelatihan dan edukasi dalam sales promotion. Mereka juga mengadopsi pendekatan digital yang membantu dalam proses pengajuan KPR yang mudah dan cepat. Proses persetujuan kredit dilakukan dalam waktu 7-13 hari kerja, tergantung pada jenis persetujuan yang dipilih.

Secara keseluruhan, Bank BNI Cabang Surabaya menggunakan strategi pemasaran yang efektif dalam meningkatkan penyaluran KPR. Dengan fokus pada peningkatan pelayanan dan promosi yang baik, Bank BNI berhasil menarik minat masyarakat untuk mengambil KPR di bank tersebut.

BIBLIOGRAFI

- Arikunto, Suharsimi. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Rukiyah, A. Y., & Yulianti, Lia. (2014). *Asuhan Kebidanan Kehamilan Berdasarkan Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta Timur: CV. Trans Info Media.
- Rohmawati, L. (2019). Pengaruh Pengawas dan Direksi Wanita Terhadap Risiko Bank Dengan Kekuasaan CEO Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Bank Umum Indonesia). *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 4(9), 26–42.
- Ayoib, C. A., & Nosakhare, P. O. (2015). Directors culture and environmental disclosure practice of companies in Malaysia. *International Journal of Business Technopreneurship*, 5(1), 99–114.
- Wang, Ning Tao, Huang, Yi Shin, Lin, Meng Hsien, Huang, Bryan, Perng, Chin Lin, & Lin, Han Chieh. (2016). Chronic hepatitis B infection and risk of antituberculosis drug-induced liver injury: Systematic review and meta-analysis. *Journal of the Chinese Medical Association*, 79(7), 368–374
- Roeva, O. (2012). *Real-World Applications of Genetic Algorithm*. In *International Conference on Chemical and Material Engineering*. Semarang, Indonesia: Department of Chemical Engineering, Diponegoro University
- Hermanto, B. (2012). *Pengaruh Prestasi Trainin, Motivasi Dan Masa Kerja Teknisi Terhadap Produktivitas Teknisi Di Bengkel Nissan Yogyakarta, Solo, dan Semarang*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Primack, H.S. (1983). *Method of Stabilizing Polyvalent Metal Solutions*. US Patent No. 4,373,104.

First publication right:

Jurnal Syntax Fusion: Jurnal Nasional Indonesia

This article is licensed under:

