“STRATEGI PEMASARAN PENJUALAN AGUNAN KREDIT BERMASALAH MELALUI LELANG DI PT BANK X (PERSERO) TBK.”

Tugas Akhir Magang



Disusun Oleh:

Rafi Athallah Primaditya – 21311234

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

STRATEGI PEMASARAN PENJUALAN AGUNAN KREDIT BERMASALAH MELALUI LELANG DI PT BANK X (PERSERO) TBK.

Tugas Akhir Magang

Disusun dan diajukan untuk memenuhi ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

Nama: Rafi Athallah Primaditya

NIM: 21311234

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau penapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernayaan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku"

Yogyakarta, 5 Juli 2025



Rafi Athallah Primaditya

21311234

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

STRATEGI PEMASARAN PENJUALAN AGUNAN KREDIT BERMASALAH MELALUI LELANG DI PT BANK X (PERSERO) TBK.

Diajukan Oleh:

Nama	: Rafi Athallah Primaditya
NIM	: 21311234
Program Studi	: Manajemen S1
Bidang Konsentrasi	: Pemasaran

Yogyakarta, 11 Januari 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Albari, Dr., Drs., M.Si.

BERITA ACARA TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

STRATEGI PEMASARAN PENJUALAN AGUNAN KREDIT BERMASALAH MELALUI LELANG DI PT BANK X (PERSERO) TBK.

Disusun oleh : Rafi Athallah Primaditya

Nomor Mahasiswa : 21311234

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Jumat 01 Agustus 2025

Pembimbing TA : Albari, Dr., Drs., M.Si.
Penguji : Hanifa Nur Fadhilla S.E., M.B.A.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran dalam penjualan agunan kredit bermasalah melalui lelang di PT Bank X. Latar belakang penelitian ini berangkat dari tantangan yang dihadapi oleh unit RSAM (*Regional Special Asset Management*) dalam memasarkan aset-aset kredit bermasalah yang memiliki berbagai kendala, baik dari sisi legalitas, lokasi, maupun penguasaan fisik oleh pihak ketiga. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan naratif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan tiga narasumber kunci yang terlibat langsung dalam proses pemasaran agunan, serta didukung oleh observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dijalankan PT Bank X didominasi oleh pemasaran *offline*. Strategi ini dipilih karena lebih efektif dalam membangun kepercayaan, mempercepat proses komunikasi, dan memberikan jaminan transparansi kepada calon pembeli. Pemasaran *offline* dilakukan melalui kunjungan langsung ke cabang, membangun jaringan dengan nasabah prioritas, dan memanfaatkan broker properti. Sementara itu, pemasaran digital berfungsi sebagai sarana penjangkauan awal untuk meningkatkan *awareness* calon pembeli. Media yang digunakan meliputi WhatsApp Story, Instagram, OLX, Rumah123, dan *website* lelang. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah narasumber dan cakupan wilayah kerja yang hanya berfokus pada satu unit RSAM di PT Bank X. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan studi ke beberapa kantor wilayah RSAM lainnya agar diperoleh gambaran yang lebih menyeluruh terkait variasi strategi pemasaran di berbagai daerah.

Kata Kunci: pemasaran *online*, pemasaran *offline*, komunikasi, kepercayaan, *awareness*.

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadirat Allah SWT, dengan segala nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis diberikan kemudahan dan kelancaran dalam mengerjakan serta menyelesaikan tugas akhir ini yang berjudul **"Strategi Pemasaran Penjualan Agunan Kredit Bermasalah melalui Lelang Di PT Bank X (Persero) Tbk."** yang disusun sebagai syarat untuk memenuhi gelar sarjana strata -1 pada program studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, UniversitasIslam Indonesia. Tidak lupa, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruhpihak yang terlibat dan telah membantu penulis selama proses penyusunan akhir skripsi ini kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, kemudahan, dan kelancaran kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Rasulullah SAW sebagai teladan mulia bagi seluruh umat Muslim hingga akhir zaman.
3. Kedua orang tua penulis, Bapak Sri Hadi dan Ibu Raden Ayu Rustiana Dianawati yang telah memberikan doa dan dukungan baik secara materi maupun non-materi kepada penulis terus menerus.
4. Saudara penulis, Calvin Yusuf, Nadia Fatma yang telah memberi dukungan kepada penulis, baik sebelum, saat, dan sesudah menulis tugas akhir ini.
5. Bapak Albari, Dr., Drs., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, mengarahkan, dan membantu penulis selama pelaksanaan magang dan penyusunan tugas akhir ini.
6. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

7. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
8. Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
9. Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc., CSA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
10. Supervisor serta staf dari Unit *Regional Special Asset Management* (RSAM X) PT Bank X (Persero) Tbk, yang telah membimbing, memberikan ilmu, mengajarkan penulis banyak hal mengenai pemasaran kepada penulis.
11. Terima kasih kepada Sabina Maulina yang kehadirannya selalu memberikan kekuatan dan dukungan sepanjang perjalanan penulis menyelesaikan tugas akhir ini.
12. Teman-teman "Anak-anak Sholeh" yakni Ammar, Irfan, Setya, Ranjika, Damar, Andika, Fallah, Faqih, Rizqul, Jidan, Rico, Syam, Ichsan dan Surya, yang telah menemani, mengajarkan, dan mendukung penulis dalam penyusunan tugas akhir serta banyak hal lain yang akan diingat di masa depan dan sekarang.
13. Sahabat dekat serta teman magang yang telah memberikan pengalaman yang berkesan kepada penulis, memberi pembelajaran hidup yang sangat berharga, serta memberi dukungan dan semangat dalam segala hal.
14. Selain itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang paling dalam kepada diri sendiri Rafi Athallah Primaditya, yang telah melakukan usaha

terbaiknya selama ini. Penulis berterima kasih kepadanya atas perjuanganya untuk terus semangat dalam menghadapi tantangan, dan keteguhan hati yang tidak pernah menyerah. Terima kasih telah bertahan, berkembang, dan terus percaya bahwa setiap upaya yang tulus akan menemukan jalannya. Perjalanan ini adalah "proses" awal dari langkah baru.

Penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan masih banyak kekurangan, kesalahan serta belum sempurna. Penulis berharap tugas akhir ini dapat menjadi manfaat bagi penulis dan pembacanya, serta dapat menjadi penambah wawasan bagi seluruh pihak tersebut.

DAFTAR ISI

STRATEGI PEMASARAN PENJUALAN AGUNAN KREDIT BERMASALAH MELALUI LELANG DI PT BANK X (PERSERO) TBK. . ii

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING iv

ABSTRAK vi

KATA PENGANTAR viii

DAFTAR ISI xi

DAFTAR GAMBAR xv

DAFTAR LAMPIRAN xvi

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 11

1.3 Tujuan Penelitian 11

1.4 Manfaat Penelitian 11

BAB II KAJIAN PUSTAKA 13

2.1 Pemasaran 13

2.1.1 Tujuan dan Fungsi Pemasaran 14

2.2 Strategi Pemasaran 14

2.2.1 Tujuan dan Fungsi Pemasaran 15

2.2.2 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) 16

2.2.3 *Intergrated Marketing Communication* (IMC) 17

2.2.4 *Digital Marketing* 17

2.2.5 *Offline* Marketing 19

2.5 Kredit 21

2.5.1 Kredit Bermasalah 21

2.6 Lelang 22

BAB III METODOLOGI 26

3.1 Profil Perusahaan 26

3.1.1 Sejarah Perusahaan 1

3.1.2 Visi Misi 2

3.1.3 Produk atau Layanan 2

3.1.4 Struktur Organisasi 3

3.2 Pendekatan Penelitian ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.3 Unit Analisis 26

3.4 Sumber Data 28

3.5 Teknik Pengumpulan Data 30

3.6 Metode Analisis Data 32

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 33

4.1 Deskripsi Data 33

4.2 Analisis Data 35

4.2.1 Strategi Pemasaran *Offline* sebagai Pendekatan Utama 35

4.2.2 Peran Pemasaran Digital sebagai Sarana Penjangkauan 37

4.2.3 Peran *Trust* dan Persepsi Risiko dalam Keputusan Pembelian Agunan Kredit Bermasalah 40

4.2.4 Hambatan dalam Pemasaran Agunan Kredit Bermasalah 42

4.2.5 Keterbatasan Sistem dan Infrastruktur Digital pada Strategi Pemasaran 45

4.3 Pembahasan Hasil 47

4.3.1 Strategi Pemasaran *Offline* sebagai Pendekatan Utama 47

4.3.2 Peran Pemasaran Digital sebagai Sarana Penjangkauan 52

4.3.3 Peran *Trust* dan Persepsi Risiko dalam Keputusan Pembelian Agunan Kredit Bermasalah 57

4.3.4 Hambatan dalam Pemasaran Agunan Kredit Bermasalah 61

4.3.5 Keterbatasan Sistem dan Infrastruktur Digital pada Strategi Pemasaran 66

BAB V PENUTUP 70

5.1 Kesimpulan 70

5.2 Saran 73

5.2.1 Peningkatan Kualitas dan Intensitas Pemasaran *Offline* PT Bank X 73

5.2.2 Optimalisasi Strategi *Digital Marketing* 73

5.2.3 Strategi Komunikasi yang Lebih Transparan untuk Mengatasi Hambatan 74

5.3 Keterbatasan Penelitian 74

5.3 Penelitian Kedepan 75

DAFTAR PUSTAKA 76

LAMPIRAN 82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Struktur Organisasi..... 3

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pelaksanaan Pemasaran Langsung Selama Kegiatan Magang Berlangsung 82

Lampiran 2. Pelaksanaan Pemasaran Digital Selama Kegiatan Magang Berlangsung 83

Lampiran 3. Transkrip Wawancara 84

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

1.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Bank X adalah Perusahaan Perseroan yang dinyatakan dalam Akta No.9, tanggal 2 Oktober 1998, yang selanjutnya disebut PT Bank X. PT Bank X didirikan sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi Bank X, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, PT Bank X meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Setelah melalui proses konsolidasi dan integrasi menyeluruh di segala bidang, PT Bank X berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan core banking system baru yang terintergritasi menggantikan *core banking system* dari keempat bank *legacy* sebelumnya yang saling terpisah. Sejak didirikan, kinerja PT Bank X senantiasa mengalami perbaikan terlihat dari laba yang terus meningkat dari Rp1,18 triliun di tahun 2000 hingga mencapai Rp5,3 triliun di tahun 2004. PT Bank X melakukan penawaran saham perdana pada 14 Juli 2004 sebesar 20% atau ekuivalen dengan 4 miliar lembar saham.

1.1.2 Visi Misi

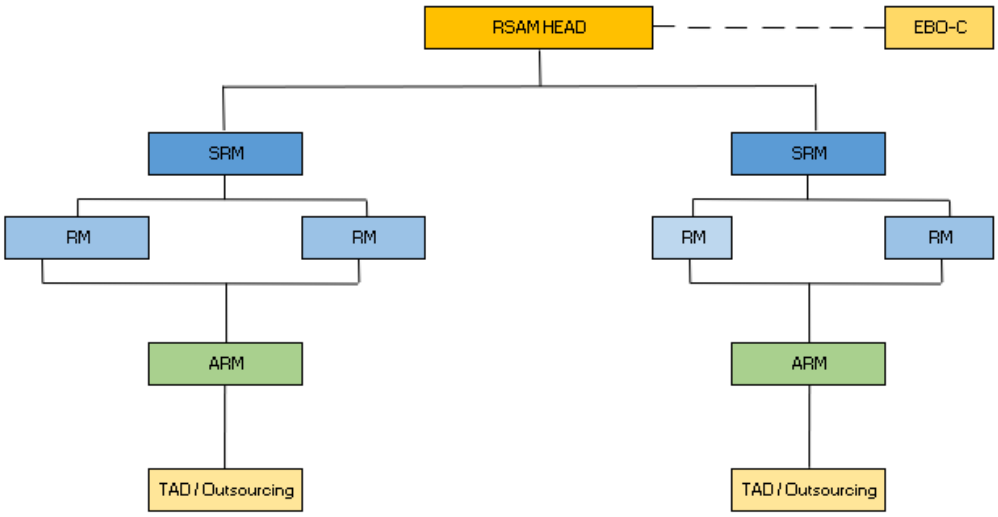
"Menjadi Partner Finansial Pilihan Utama Nasabah". Misi Perusahaan, "Menyediakan solusi perbankan digital yang handal dan simple yang menjadi bagian hidup nasabah". Dalam rangka mewujudkan visi dan misi tersebut Bank X kemudian menetapkan tiga fokus sasaran utama, yakni:

1. Menjadi Wholesale bank terdepan (*Be the Prominent Wholesale Bank, beyond lending*) yaitu dengan me-leverage kekuatan Bank X sebagai bank *Wholesale* untuk *go beyond lending*, dengan mengakuisisi potensi sumber pendapatan baru (new revenue stream) dari nasabah.
2. Mendorong Pertumbuhan segmen SME & Mikro yang Sehat dan Berkelanjutan (Promote *sustainable* SME & *Micro Growth*).
3. Menjadi modern digital bank yang terbaik, yaitu dengan mengembangkan berbagai macam solusi perbankan digital menyeluruh dalam melayani kebutuhan nasabah.

1.1.3 Produk atau Layanan

Unit *Regional Special Asset Management* (RSAM) PT Bank X memiliki tugas pokok dan fungsi melakukan upaya *early warning system* (EWS) atas kredit segmen *commercial* yang bergejala bermasalah, perbaikan portofolio kredit bermasalah agar tetap perfrom melalui restrukturisasi kredit sehingga usaha debitur dapat membaik kembali serta menurunkan portofolio kredit bermasalah atau *Non Performing Loan* (NPL) antara lain dengan melakukan *recovery* kredit atau pengembalian hutang/collection atas portofolio kredit yang sudah tidak bisa diselamatkan (macet dan hapusbuku).

1.1.4 Struktur Organisasi



Gambar 3. 1 Struktur Organisasi

Sumber: PT Bank X (Persero) Tbk, 2024

PT Bank X memiliki struktur organisasi yang berskala besar dan tersusun secara berjenjang. Di bawah naungan unit grup Spesial Asset II yang dipimpin langsung oleh Direktorat Wakil Direktur Utama Bank X, dengan stuktur organisasi sebagai berikut :

1. ***Regional Special Asset Management Head Departement***

   Memiliki tugas sebagai berikut:

   a) Bertanggung jawab pada bisnis unit yang dipimpinnya

   b) Bertanggung jawab memenuhi target *financial* yang ditetapkan oleh manajemen.

   c) Melakukan supervise terhadap staf di bisnis unit yang dipimpin.

d) Melakukan upaya penagihan debitur *Performing Loan* dan *Non Performing Loan*.

e) Mengupayakan *recovery* kredit melalui likuidasi agunan.

2. *Executive Business Officer* Kategori C (EBO-C)

Memiliki tugas sebagai berikut:

a) Melakukan dan melaksanakan *Joint Effort*.

b) Melakukan upaya penyelamatan kredit Kolektabilitas 1-2 segmen commercial melalui restrukturisasi bekerjasama dengan *Business Unit* dan *Risk Unit*.

c) Melakukan recovery melalui likuidasi agunan.

d) Melakukan penagihan kepada debitur *Performing Loan* dan *Non Performing Loan*.

3. *Senior Recovery Manager* (SRM)

Memiliki tugas sebagai berikut:

a) Memonitor progress upaya penagihan (*collection*) debitur kelolaan unit kerja melalui laporan yang disampaikan oleh ARM secara *periodic*.

b) Melaporkan progress upaya penagihan (*collection*) debitur kelolaan unit kerjanya kepada RSAM Head secara periodik atau sesuai permintaan.

c) Mendampingi *Recovery Manager* melakukan negosiasi dengan debitur dalam rangka menentukan pola restrukturisasi dan penyelesaian kredit yang optimal bagi kedua belah pihak.

d) Mencari dan merekomendasikan calon investor yang berminat terhadap kredit/agunan yang akan ditawarkan.

e) Melakukan supervisi dan pembinaan kepada *Recovery Manager* dan *Assistant Recovery Manager* di unit kerjanya serta menyiapkan *performance* appraisal formal tahunan untuk seluruh bawahan langsungnya.

4. *Recovery Manager* (RM)

Memiliki tugas sebagai berikut:

a) Membuat *Customer Executive Summary* (CES) yang merangkum kronologis permasalahan debitur dan kondisi debitur terkini sebagai dasar penentuan strategi pengangan debitur.

b) Membuat Nota Analisa restrukturisasi penyelesaian kredit

c) Melakukan monitoring terdahpa debitur kelolaanya masing – masing terutama terhadap angsuran debitur, sesuai Surat Pemberitahuan Perjanjian Kredit (SPPK) yang telah disetujui.

d) Melakukan peninjauan lokasi usaha debitur (*On The Spot*) kelolaanya minimal 1 (satu) kali dalam setahun.

e) Mendampingi SRM melakukan negosiasi dengan debitur dalam rangka menentukan pola redtrukturisasi dan penyelesaian kredit yang optimal bagia kedua belah pihak.

f) Melakukan marketing kredit/agunan melalui media sosial berupa platfrom Instagram.

5. *Assistant Recovery Manager* (ARM)

Memliki tugas sebagai berikut:

a) Membantu *Recovery Manager* dalam pelaksanaan lelang agunan yang akan dilaksanakan.
b) Mengurus dan merekap pemasukan dan pengeluaran Unit Kerja.
c) Bertanggung jawab atas pencapaian target financial dan non financial sesuai yang tercantum dalam *Key Performance Indicator* (KPI) pegawai *Asisstant Recover Manager*.
d) Menyimpan, memelihara dan mengamankan dokumen kredit dan agunan debitur yang dikelola oleh unit kerja serta menjaga kerahasiaan dokumen tersebut.
e) Mengirim mengirimkan dokumen kredit dan agunan debitur secara keseluruhan ke operasi kredit melalui mekanisme BAST, dan membuat duplikat dokumen yang dikirim untuk kemudian diurus dengan baik.
f) Menyimpan, memelihara, dan mengamankan dokumen kredit dan agunan debitur, yang dikelola oleh divisinya, dan menjaga kerahasiaan dokumen tersebut.

6. Tenaga Ahli Day (TAD) / Outsourcing

a) Melakukan tugas administrasi yang terkait.
b) Mencatat dan melakukan administrasi, bukti, dan dokumen lainnya.
c) Memverifikasi kelengkapan dan jumlah dokumen lainnya.

1.2 Latar Belakang

Bank adalah institusi keuangan yang berperan sebagai perantara dalam aktivitas ekonomi, terutama dalam menghimpun serta menyalurkan dana dari bank kepada masyarakat. Sebagai entitas yang beroperasi di bidang keuangan, bank

memiliki peranan penting dalam mendukung kelancaran sirkulasi uang, yang merupakan komponen krusial dalam aktivitas perdagangan. Tugas utama bank terletak pada kegiatan mengumpulkan dan menyalurkan dana, yang menjadi fondasi utama bagi keberlangsungan roda perekonomian. Fasilitas kredit memungkinkan individu atau organisasi untuk mengakses dana, disertai dengan komitmen untuk mengembalikan jumlah pinjaman dalam jangka waktu tertentu. (Liu *et al*., 2025).

Kredit bermasalah merupakan kondisi ketika nasabah mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajibanya kepada bank, baik berupa pembayaran pokok, bunga, maupun biaya-biaya tambahan lainnya (Andrianto, 2020). Pelaksanaan perjanjian kredit tidak selalu mulus, jika pinjaman telah berubah menjadi pinjaman bermasalah, lembaga keuangan harus berusaha untuk menyelamatkan kredit. Adapun bentuk penyelamatan kredit adalah dengan penjadwalan ulang (*rescheduling*), restrukturisasi (*restructuring*), dan rekondisi (*reconditioning*). Namun demikian, jika kredit telah meningkat menjadi pinjaman yang merugikan, bank, sebagai kreditor, berkewajiban untuk mengambil langkah-langkah untuk mengeluarkan pinjaman yang merugikan dari debitur, yang dapat dieksekusi baik melalui proses hukum (litigasi) dan di luar proses hukum (non-litigasi) (Julianti, 2022). PT Bank X memiliki peran dalam mengelola portofolio kredit pada segmen *Commercial Banking*, khususnya dalam upaya pencegahan dan penanganan kredit bermasalah atau *Non Performing Loan* (NPL). Salah satu langkah yang dilakukan adalah penerapan sistem peringatan dini (*early warning system*) terhadap kredit yang menunjukkan potensi risiko gagal bayar (Novita, 2014).

PT Bank X menjalankan strategi restrukturisasi untuk memperbaiki kualitas kredit dan mendukung pemulihan usaha debitur. Jika berbagai upaya penyelamatan kredit tidak berhasil dan kredit tetap berstatus macet, maka langkah akhir yang dapat ditempuh oleh bank untuk memperoleh pelunasan piutangnya adalah dengan melakukan penjualan agunan milik debitur melalui proses lelang. Pelaksanaan lelang atas agunan debitur yang mengalami kredit macet ini biasanya dilakukan melalui Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) (Wardani, 2020).

PT Bank X menghadapi tantangan dalam menangani kredit bermasalah. Lelang merupakan salah satu langkah strategis yang dijalankan oleh PT Bank X sebagai upaya untuk memulihkan kondisi keuangan perusahaan. Proses pelelangan aset milik debitur sebagai salah satu metode penting dalam menangani kredit bermasalah pada sektor perbankan. Lelang artinya penawaran terhadap obyek jaminan dengan nilai penawaran yang sesuai dengan obyek lelang yang akan diadakan secara terbuka untuk umum untuk memberikan obyek lelang (Wulandari *et al*., 2023). Peran lelang dalam penyelesaian *Non Performing Loan* (NPL) perbankan dengan cara mempercepat pencairan agunan, sehingga meningkatkan tingkat pemulihan kredit (*recovery rate*) yang berdampak positif pada kesehatan keuangan bank (Kementrian Keuangan Direktur Jenderal Kekayaan Negara, 2024).

Dalam penerapan praktis, pelelangan pelaksanaan hak tanggungan dilakukan melalui ruang lelang yang terdaftar dengan baik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL). Balai Lelang Mandiri Prasarana mewakili ruang lelang swasta yang diselenggarakan sebagai badan hukum dalam bentuk

Perseroan Terbatas (PT), yang secara khusus didirikan untuk terlibat dalam kegiatan komersial dalam sektor lelang. Tujuan utama entitas ini adalah untuk meningkatkan strategi pemasaran dan mengoptimalkan likuidasi aset yang dilelang untuk memastikan penjualan yang berhasil melalui mekanisme lelang (Julianti, 2022). Proses tersebut tidak sekadar berperan sebagai metode untuk menjual aset, melainkan juga merupakan elemen penting dalam strategi pemasaran yang dirancang untuk memaksimalkan nilai aset sekaligus meningkatkan kepuasan para pemangku kepentingan (Kotler *et al*., 2016).

PT Bank X, menerapkan berbagai strategi pemasaran untuk mendukung penjualan aset lelang. Produk atau agunan yang dijual melalui lelang, PT Bank X tidak hanya mengandalkan penjualan langsung, tetapi juga memanfaatkan promosi sebagai bagian penting dari pemasaran. Mekanisme lelang telah menjadi solusi penjualan aset yang diakui secara legal dan menawarkan efisiensi serta kecepatan bagi lembaga keuangan dalam memperoleh likuiditas dari agunan kredit bermasalah. Tanpa strategi pemasaran yang terarah dan terencana, informasi tentang lelang tidak akan tersebar dengan baik kepada calon pembeli potensial, yang berisiko mengakibatkan aset tidak terjual atau memaksa pelaksanaan lelang ulang, yang dapat berimbas pada pemborosan waktu dan sumber daya (Kementrian Keuangan Direktur Jenderal Kekayaan Negara, 2020).

Pemasaran merupakan kegiatan penting yang harus dilakukan perusahaan, terlepas dari apakah itu berfungsi dalam industri jasa atau barang. Dengan menerapkan strategi pemasaran, perusahaan dapat meningkatkan visibilitas dan profitabilitasnya. Dalam konteks ini, pemasaran meliputi kegiatan seperti

perencanaan, distribusi, promosi, dan penetapan harga barang atau jasa, semua ditujukan untuk memuaskan keinginan dan persyaratan konsumen (Maysa, 2023). Promosi adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyampaikan keunggulan dari suatu produk dan membujuk pelanggan agar tertarik dan memutuskan untuk membeli produk tersebut (Kotler & Armstrong, 2012). Implementasi strategis kegiatan promosi yang efektif memiliki potensi untuk secara signifikan meningkatkan proses pengambilan keputusan konsumen atau calon pembeli mengenai perilaku pembelian mereka, terutama dalam kerangka khusus layanan perbankan, seperti yang dicontohkan oleh strategi pemasaran yang dilaksanakan oleh PT Bank X (Mufaozah *et al*., 2023).

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT Bank X, dalam mendukung penjualan agunan debitur bermasalah melalui lelang. Promosi berperan sebagai alat strategis untuk mengkomunikasikan informasi lelang dan meningkatkan kesadaran calon pembeli segingga mendorong penjualan agar lebih luas, khususnya properti industri, mesin, peralatan berat, dan gudang yang sering kali memiliki pasar terbatas (Kotler *et al*., 2010). Dengan memanfaatkan pemasaran dan respon pembeli potensial, penelitian ini akan menentukan promosi yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan penjualan aset lelang, serta mengukur efektivitas penggunaan saluran promosi yang berbeda, baik tradisional maupun digital (Indrastata, 2023).

Strategi pemasaran yang tepat memiliki peran penting dalam mengatasi berbagai hambatan, seperti rendahnya minat pembeli terhadap aset yang berlokasi kurang strategis, ketidakjelasan status hukum, atau penguasaan fisik aset oleh pihak

ketiga. Penelitian ini dirancang untuk menjelaskan strategi yang diterapkan serta menganalisis hubungan antara pemilihan media promosi dan capaian penjualan agunan lelang. Berdasarkan latar belakang tersebut, tugas akhir ini mengangkat judul "Strategi Pemasaran Penjualan Agunan Kredit Bermasalah melalui Lelang pada PT Bank X (Persero) Tbk", dengan harapan dapat memberikan kontribusi strategis dalam mendukung efektivitas pemasaran aset bermasalah di sektor perbankan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka penelti merumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apa saja strategi pemasaran yang digunakan oleh PT Bank X dalam penjualan agunan kredit macet melalui lelang?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan berbagai strategi pemasaran yang digunakan dalam melakukan penjualan agunan kredit segmen commercial.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu di bidang pemasaran, khususnya dalam konteks strategi pemasaran agunan kredit bermasalah di sektor perbankan untuk penjualan

agunan lelang. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji efektivitas promosi dalam pemasaran aset lelang.

2. Manfaat Praktis

Bagi PT Bank X, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam mengoptimalkan strategi pemasaran yang digunakan untuk penjualan agunan lelang. Sehingga, diharapkan dapat membantu bank dalam menurunkan rasio kredit bermasalah (NPL) dan meningkatkan kesehatan keuangan perusahaan tanpa membebani sumber daya yang ada.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dalam kegiatan pemasaran, teori menjadi landasan utama untuk merancang dan mengevaluasi strategi yang diterapkan oleh suatu organisasi. Penelitian ini merujuk pada konsep strategi pemasaran sebagai dasar analisis utama, yang dipadukan dengan pendekatan bauran pemasaran (*Marketing Mix*) serta komunikasi pemasaran terpadu (*Integrated Marketing Communication/IMC*). Ketiga konsep ini digunakan untuk memahami bagaimana perusahaan merancang kegiatan promosi guna menjangkau target pasar secara efektif, khususnya dalam konteks penjualan aset agunan kredit bermasalah melalui mekanisme lelang.

2.1 Pemasaran

Dalam kondisi persaingan industri perbankan yang semakin ketat, perusahaan haruskan untuk lebih cermat dalam merumuskan strategi terkait produk, penetapan harga, promosi, serta saluran distribusi. Perusahaan perlu melakukan riset pemasaran secara berkelanjutan guna memahami kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga dapat memberikan kepuasan yang optimal (Sudarsono, 2020). Pemasaran adalah kegiatan, proses untuk menciptakan, menyampaikan, mengkomunikasikan, penawaran yang memiliki nilai bagi masyarakat atau pelanggan (Kotler *et al*., 2016). Pemasaran merupakan sebuah proses sosial di mana baik individu maupun kelompok berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka melalui penciptaan serta pemeliharaan produk dan nilai yang dipertukarkan dengan individu atau kelompok lain (Hidayat *et al*., 2024).

Berdasarkan pendapat para ahli, dalam menghadapi persaingan industri perbankan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk merumuskan strategi pemasaran yang komprehensif dan adaptif pada aspek produk, harga, promosi, serta distribusi, karena pemasaran merupakan proses bisnis sekaligus proses sosial yang berfokus pada penciptaan, penyampaian, dan pertukaran nilai secara berkelanjutan antara perusahaan dan pelanggan.

2.1.1 Tujuan dan Fungsi Pemasaran

Salah satu tujuan utama perusahaan adalah memperluas pangsa pasar dengan harapan memperoleh keuntungan yang optimal. Pencapaian tujuan ini sangat bergantung pada keputusan yang diambil oleh konsumen (Reken *et al*., 2024). Fungsi pemasaran adalah mengidentifikasi kebutuhan pasar, mengembangkan produk yang sesuai, menetapkan harga yang kompetitif, serta mendistribusikan produk secara efektif. Pemasaran juga berperan dalam mempromosikan produk kepada konsumen dan membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pelanggan (Kotler *et al*., 2016).

2.2 Strategi Pemasaran

Di tengah meningkatnya persaingan dalam industri keuangan, perusahaan dituntut untuk tidak hanya mengandalkan keunggulan produk atau layanan yang ditawarkan, tetapi juga perlu merancang strategi pemasaran guna memastikan bahwa produk atau jasa mampu dikenal, diminati, dan diterima oleh pasar sasaran. Strategi pemasaran merupakan suatu pendekatan logis yang digunakan oleh unit bisnis dalam upayanya menciptakan nilai serta memperoleh keuntungan melalui

hubungan yang dibangun dengan konsumen. Strategi ini menjadi dasar dalam merancang langkah-langkah pemasaran yang berfokus pada penciptaan nilai tambah bagi pelanggan sekaligus mencapai tujuan bisnis (Kotler & Keller, 2009). Strategi pemasaran adalah kerangka berpikir yang digunakan dalam merancang langkah-langkah pemasaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi ini mencakup proses segmentasi pasar, penentuan sasaran konsumen, serta penetapan posisi produk di dalam persepsi pasar sasaran (Kotler *et al*., 2016). Strategi pemasaran merupakan proses dalam menentukan serta menganalisis pasar target, yaitu sekelompok individu yang menjadi sasaran utama perusahaan, kemudian merancang bauran pemasaran yang tepat untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pasar tersebut. Strategi yang efektif ditakani oleh beberapa karakteristik, yaitu: berorientasi pada pasar dengan mendasarkan strategi pada kebutuhan serta perilaku konsumen; bersifat fleksibel sehingga dapat menyesuaikan diri terhadap dinamika pasar atau perubahan lingkungan; mengedepankan kreativitas dan inovasi dalam pemilihan media komunikasi dan promosi; serta memiliki ukuran keberhasilan yang jelas, baik dari sisi hasil langsung seperti prospek dan penjualan, maupun dampak lanjutan seperti tingkat konversi dan loyalitas pelanggan (Tjiptono, 2015).

2.2.1 Tujuan dan Fungsi Pemasaran

Strategi pemasaran diartikan sebagai suatu upaya yang dilakukan untuk memasarkan produk, baik berupa barang maupun jasa, melalui perencanaan dan penerapan taktik tertentu yang telah disusun sebelumnya. Tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan volume penjualan secara optimal dengan cara yang

terarah dan efektif (Haque *et al*., 2022). Strategi pemasaran memiliki peran penting dalam suatu perusahaan atau bisnis karena berfungsi dalam menentukan nilai ekonomi dari perusahaan tersebut, baik terkait harga barang maupun jasa yang ditawarkan (Adiyanto, 2020).

2.2.2 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran adalah kumpulan alat pemasaran taktis yang dikombinasikan perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkan dari pasar sasaran. Bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan elemen penting dalam merancang strategi pemasaran yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan pasar sasaran. Konsep ini dikenal luas melalui empat elemen utama yang disebut sebagai 4P, yaitu produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), dan promosi (*promotion*). Keempat elemen ini berfungsi bagi perusahaan untuk menciptakan nilai, membangun hubungan dengan pelanggan, serta menghasilkan tanggapan yang diinginkan dari target pasar (Kotler & Armstrong, 2018).

- Produk (*product*): adalah segala sesuatu yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan mereka.
- Harga (*Price*): merupakan jumlah uang yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan manfaat dari suatu produk.
- Tempat (*Place*): mengacu pada berbagai aktivitas perusahaan yang memastikan produk tersedia bagi konsumen sasaran di tempat dan waktu yang tepat. Ini mencakup pemilihan saluran distribusi, logistik, lokasi fisik, serta strategi penyaluran produk.

- Promosi (*Promotion*): adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan manfaat produk, membujuk konsumen, dan mempengaruhi keputusan pembelian mereka. Bentuk promosi meliputi periklanan, penjualan pribadi, promosi penjualan, hubungan masyarakat, serta pemasaran digital.

2.2.3 *Integrated Marketing Communication* (IMC)

Integrated Marketing Communications (IMC) adalah suatu pendekatan strategis yang mengharuskan perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai saluran komunikasinya secara hati-hati. Melalui proses ini, pesan yang disampaikan mengenai perusahaan dan produknya menjadi satu kesatuan yang utuh, konsisten, dan meyakinkan bagi audiens sasaran. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa setiap titik kontak pelanggan dengan merek (misalnya, melalui iklan di televisi, media sosial, atau interaksi langsung dengan staf) menyampaikan narasi yang sama dan memperkuat citra merek secara keseluruhan (Kotler & Armstrong, 2018).

2.2.4 *Digital Marketing*

Pada era digital yang terus berkembang, kemajuan teknologi informasi telah mengubah cara perusahaan melaksanakan kegiatan pemasarannya. Perilaku konsumen yang semakin aktif dan terkoneksi secara *online* mendorong perusahaan untuk mengadopsi strategi pemasaran yang lebih inovatif dan berbasis teknologi. Pemasaran digital adalah penerapan teknologi digital untuk menciptakan saluran komunikasi yang terintegrasi dan dapat diukur demi mencapai sasaran pemasaran. Pendekatan ini memanfaatkan internet, media digital, serta berbagai teknologi

pemasaran untuk mendukung upaya memperoleh, mempertahankan, dan memperkuat hubungan dengan pelanggan secara efisien. Unsur kunci dalam pemasaran digital meliputi penggunaan beragam saluran daring seperti web, platform media sosial, surel, untuk memperluas jangkauan audiens, meningkatkan interaksi, dan menyempurnakan pengalaman pelanggan (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Berikut strategi pemasaran diterapkan dalam perusahaan meliputi:

- Pemasaran melalui Media Sosial: Seperti Instagram, WhatsApp, dan OLX, memanfaatkan platform digital untuk menjangkau dan berinteraksi dengan audiens, mempromosikan produk yang memungkinkan bisnis ini dapat memperluas jangkauan pasar, meningkatkan keterlibatan pelanggan melalui fitur interaktif seperti komentar, likes, dan direct message, serta menciptakan hubungan yang lebih dekat dengan konsumen (Nuryadi *et al*., 2022.).
- Pemasaran Konten: Membuat konten informatif dan menarik seperti video serta desain, yang dapat memperkuat *brand awareness*, membangung hubungan yang lebih erat dengan pelanggan, serta mendorong terjadinya aksi yang bermanfaat bagi perkembangan bisnis (Saraswati & Hastasari, 2020).
- Pemasaran melalui Email Blasts: Email blast tetap menjadi salah satu strategi pemasaran digital yang populer karena kemampuannya menjangkau audiens secara langsung dan personal melalui pesan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan penerima. Melalui email blast, perusahaan dapat

mengirimkan berbagai informasi seperti undangan webinar, promosi produk, atau pembaruan terkini dengan format yang fleksibel dan mudah diakses, sehingga memungkinkan terjadinya komunikasi yang lebih efektif dan meningkatkan peluang interaksi maupun konversi pelanggan (Syawalido & Widodo, 2025).

- Pemasaran melalui *Website* Lelang: Sistem lelang *online* berbasis web adalah aplikasi yang dirancang untuk memudahkan proses lelang atau jual beli barang secara daring, sehingga siapa pun dapat mengikuti lelang dan melakukan transaksi dari mana saja dan kapan saja tanpa harus hadir secara fisik di lokasi lelang (Abi Bakri *et al*., 2013).

2.2.5 *Offline* Marketing

Di tengah pesatnya teknologi digital dalam dunia pemasaran, strategi pemasaran *offline* tetap memegang peranan penting, khususnya dalam sektor perbankan. Kegiatan seperti promosi melalui kantor cabang, pertemuan tatap muka dengan nasabah, serta partisipasi dalam event-event lokal memungkinkan bank menjalin interaksi yang lebih personal dan membangun kepercayaan secara langsung. Strategi pemasaran melalui *offline* seperti event, pameran, brosur, spanduk, dan pertemuan tatap muka memiliki keunggulan dalam membangun kepercayaan, menciptakan pengalaman interaksi langsung, serta memperkuat hubungan emosional antara perusahaan dan konsumen. Strategi *offline* memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan pesan dan pendekatan promosi sesuai dengan karakteristik budaya serta kebutuhan audiens lokal, sehingga efektivitas komunikasi dan peluang konversi menjadi lebih tinggi (Rangkuti, 2013).

Adapun strategi pemasaran yang diterapkan dalam perusahaan meliputi:

- Pemasaran melalui Booklet: Media promosi langsung melalui booklet mampu memadukan berbagai informasi yang biasanya terdapat pada brosur, sehingga dapat menyampaikan beragam pesan secara ringkas dan efisien (Rijali & Islam, 2024).
- Pemasaran melalui Spanduk: Pemasangan spanduk bertujuan untuk memperkenalkan, mengiklankan, serta menyampaikan informasi mengenai produk atau jasa kepada masyarakat secara langsung, sehingga semakin banyak orang yang mengetahui isi pesan dalam spanduk dan terdorong untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan. Strategi ini efektif dalam menarik perhatian dan meningkatkan minat beli masyarakat terhadap produk yang dipasarkan (Abidin *et al*., 2023)
- *Personal selling*: Merupakan aspek interpersonal dari bauran promosi, di mana tim penjualan perusahaan berinteraksi secara langsung dengan pelanggan untuk menciptakan dan mengomunikasikan nilai, sekaligus membangun hubungan yang kuat dengan mereka (Kotler & Armstrong, 2018). Bentuk komunikasi langsung antara penjual dan calon konsumen melalui pertemuan tatap muka. Komunikasi ini bersifat personal dan memungkinkan terjadinya interaksi dua arah, sehingga penjual dapat menyesuaikan pendekatan secara langsung sesuai kebutuhan dan respons konsumen selama proses penjualan berlangsung (Kusniadji, 2017).
- Pemasaran melalui Koran: Pemasaran koran adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk memperkenalkan, mendistribusikan, dan menjual

produk koran kepada masyarakat luas dengan tujuan meningkatkan jumlah pembaca, memperluas jangkauan pasar, dan memperoleh keuntungan bagi perusahaan penerbit (Fitriana, 2012).

2.5 Kredit

Kredit adalah kondisi di mana terjadi penyerahan berupa uang, barang, atau jasa dari pihak pemberi kredit kepada pihak penerima kredit berdasarkan kesepakatan bersama, yang penyelesaiannya dilakukan dalam jangka waktu tertentu dan disertai imbalan atas tambahan pokok yang diberikan. Penyimpulan dari kredit adalah penyerahan balik berupa uang, barang, maupun jasa dari pihakk satu (pemberi kredit) kepada pihak lainnya (pihak penerima kredit) dengan kesepakatan jangka waktu yang telah ditentukan bersama disertai adanya imbalan atas tambahn pokok. Kredit memiliki fungsi signifikan yang menguntungkan lembaga keuangan sebagai pemberi pinjaman dan klien sebagai penerima kredit. Tujuan utamanya adalah untuk menghasilkan keuntungan, di mana lembaga keuangan memperoleh pendapatan dari bunga dan biaya administrasi yang dikenakan pada klien (Andrianto, 2020).

2.5.1 Kredit Bermasalah

Kredit bermasalah, yang sering disebut sebagai kredit macet, merupakan salah satu isu utama dalam industri perbankan. Kredit bermasalah timbul akibat dari adanya debitur yang gagal bayar. Masalah ini diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama, yaitu kredit kurang lancar, kredit diragukan, dan kredit macet. Dalam ketentuan tersebut, kredit dibagi menjadi beberapa tingkatan. Pertama, kredit lancar, yaitu kredit dengan pembayaran pokok dan bunga yang dilakukan

secara tepat waktu, tanpa tunggakan, dan sesuai ketentuan yang disepakati. Kedua, kredit dalam perhatian khusus, ditandai dengan tunggakan pembayaran hingga 90 hari. Ketiga, kredit kurang lancar, di mana tunggakan terjadi selama 91 hingga 180 hari. Selanjutnya adalah kredit diragukan, yaitu yang memiliki tunggakan antara 181 sampai 270 hari. Terakhir, kredit macet merupakan kondisi paling berat, di mana tunggakan pokok dan bunga telah melewati batas waktu 270 hari dari jadwal yang telah ditentukan (Martono, 2002).

Upaya penyelamatan kredit dapat dilakukan melalui beberapa cara, seperti penjadwalan ulang pembayaran (*rescheduling*), pengaturan ulang struktur kredit (*restructuring*), serta penyesuaian kembali terhadap syarat-syarat kredit (*reconditioning*). Namun, apabila kredit tersebut telah mengalami kemacetan, maka bank sebagai pihak pemberi pinjaman perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk menagih kembali dana dari debitur. Tindakan ini bisa ditempuh melalui jalur hukum (litigasi) maupun di luar pengadilan (non-litigasi). Jika seluruh upaya tersebut tidak membuahkan hasil, maka langkah terakhir yang bisa dilakukan adalah dengan mengeksekusi jaminan yang telah diberikan sebagai agunan kredit (Julianti, 2022).

2.6 Lelang

Lelang merupakan suatu proses penjualan barang yang terbuka untuk umum, di mana peserta saling mengajukan penawaran harga, baik secara lisan maupun tertulis, dengan tujuan memperoleh penawaran tertinggi atas barang yang dijual (Andri, 2020). Berdasarkan pengertian tersebut, lelang dapat diartikan sebagai proses penjualan barang, baik yang bersifat bergerak maupun tidak

bergerak, yang dilaksanakan secara terbuka di hadapan umum melalui mekanisme penawaran harga yang terus meningkat atau menurun hingga tercapai kesepakatan harga yang diinginkan.

Lelang dapat diselenggarakan melalui media elektronik, seperti internet, yang dikenal sebagai lelang *online*. Lelang merupakan proses penjualan barang secara terbuka kepada publik, di mana harga ditawarkan secara lisan maupun tertulis, baik secara meningkat maupun menurun, hingga tercapai harga tertinggi, dan pelaksanaannya didahului oleh pengumuman resmi. Berdasarkan klasifikasi umum, lelang dapat dibagi menjadi beberapa jenis, seperti lelang eksekusi, lelang non-eksekusi wajib, dan lelang *online*. Lelang eksekusi dilakukan terhadap aset sitaan dari debitur, sementara lelang non-eksekusi wajib biasanya diterapkan pada barang milik instansi pemerintah yang harus dijual melalui lelang berdasarkan ketentuan hukum. Sementara itu, lelang *online* memungkinkan penawaran dilakukan tanpa kehadiran fisik peserta melalui aplikasi digital (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020).

Salah satu mekanisme penjualan aset yang umum digunakan dalam sektor perbankan adalah lelang atas aset properti yang dijadikan sebagai agunan dengan hak tanggungan, yang dalam praktiknya dikenal sebagai lelang eksekusi hak tanggungan. Sejalan dengan tujuan dari berbagai jenis lelang lainnya, pelaksanaan lelang ini bertujuan untuk memperoleh pihak pembeli terhadap aset yang dilelang. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan strategi pemasaran yang optimal dan terencana secara efektif, guna memastikan bahwa informasi mengenai aset yang

akan dilelang dapat tersampaikan secara luas kepada masyarakat, khususnya calon pembeli potensial (Julianti, 2022).

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki peran penting sebagai landasan dalam menyusun penelitian ini, karena dapat memperkuat argumen dan mendukung temuan yang sejalan dengan studi-studi sebelumnya. Kajian tersebut juga membantu peneliti dalam mengidentifikasi relevansi temuan, sekaligus menunjukkan perbedaan atau kebaruan dari penelitian yang sedang dilakukan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

1. Penelitian yang berjudul *"*Analisis strategi pemasaran produk lelang barang jaminan (Studi kasus PT Pegadaian (Persero) Cabang Metro*"* penelitian ini diteliti oleh Maysa (2023) dalam penelitianya dimaksudkan untuk menganalisis strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT Pegadaian (Persero) Cabang Metro dalam menjual produk hasil lelang barang jaminan. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengevaluasi penerapan empat strategi utama dalam bauran pemasaran (4P), yaitu strategi produk, harga, lokasi, dan promosi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi produk yang ditawarkan berupa kemudahan pembayaran secara kredit; strategi harga ditetapkan lebih rendah dari harga pasar; strategi lokasi memanfaatkan posisi kantor yang strategis di pusat kota; dan strategi promosi dijalankan melalui media sosial serta penjualan langsung di kantor Pegadaian. Fokus utama penelitian ini adalah untuk melihat seberapa efektif kombinasi strategi 4P dalam meningkatkan minat masyarakat terhadap produk lelang Pegadaian.

Sementara itu, penelitian ini berbeda dari sisi konteks dan pendekatan, karena berfokus pada strategi pemasaran agunan kredit bermasalah dalam sektor perbankan, yang memiliki tantangan tersendiri terkait legalitas aset, segmentasi pembeli, dan kepercayaan pasar. Selain itu, penelitian ini menekankan integrasi antara strategi pemasaran digital dan offline, serta menggunakan pendekatan naratif dan tematik untuk menggali pengalaman langsung dari pelaku pemasaran di PT Bank X.

2. Penelitian yang berjudul "Analisis Strategi Promosi Barang Lelang pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Veteran Makassar" penlitian ini di teliti oleh Ebi (2023) dalam penelitiannya di PT Pegadaian Cabang Veteran Makassar mengkaji strategi promosi barang lelang dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Strategi yang digunakan mencakup promosi melalui media sosial, spanduk, serta penjualan langsung kepada masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran dan kurangnya minat masyarakat menjadi hambatan utama dalam proses promosi. Jika dibandingkan dengan penelitian ini, fokus Ebi berada pada barang jaminan Pegadaian yang bersifat konsumtif, sedangkan penelitian ini membahas strategi pemasaran agunan kredit bermasalah dalam konteks perbankan, yang melibatkan aset bernilai tinggi serta tantangan pemasaran yang lebih kompleks. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan naratif dan tematik untuk menggali lebih dalam praktik pemasaran yang dilakukan PT Bank X secara riil di lapangan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Pada penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif untuk mendalami strategi pemasaran penjualan aset debitur di segmen commercial pada PT Bank X. Pendekatan ini bertujuan untuk menggali informasi mendalam mengenai efektivitas strategi pemasaran yang telah diterapkan serta mengidentifikasi peluang peningkatan melalui metode pemasaran digital dan pemasaran *offline*. Data yang digunakan mencakup hasil wawancara dengan staf Unit Kerja RSAM PT Bank X. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran, sehingga mampu meningkatkan efektivitas penjualan agunan dan turut mendukung upaya penyelesaian kredit bermasalah secara lebih terarah dan strategis.

3.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT Bank X dalam memasarkan aset debitur bermasalah melalui lelang. Penelitian ini berfokus pada proses pemasaran, yang meliputi identifikasi strategi untuk memasarkan agunan, seperti pabrik, mesin, peralatan berat, dan properti lainnya. Pemilihan staf sebagai unit analisis didasarkan pada relevansi mereka dengan tujuan penelitian dan ketersediaan data yang diperoleh dari hasil wawancara. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana strategi pemasaran yang diterapkan dapat menjangkau calon pembeli secara efektif.

Penelitian ini meninjau penerapan pemasaran digital dan pemasaran *offline* sebagai yang digunakan oleh perusahaan dalam memasarkan aset debitur macet. Unit analisis dalam penelitian ini mencakup aktivitas, pendekatan, dan media yang digunakan perusahaan, khususnya dalam konteks pemanfaatan teknologi digital serta hubungan langsung dengan calon pembeli atau investor.

Pemasaran digital dianalisis melalui pemanfaatan platform seperti media sosial (Instagram), situs jual beli daring (OLX, Web Resmi Lelang), yang digunakan untuk menjangkau audiens yang lebih luas secara efisien dan terukur. Penelitian ini mengevaluasi efektivitas interaksi digital yang dilakukan oleh perusahaan dalam menarik minat pembeli dan mempercepat proses penjualan. Strategi pemasaran, sebagaimana dijelaskan oleh (Kotler & Armstrong, 2012) merupakan serangkaian langkah yang dirancang untuk menciptakan nilai, menarik pelanggan, dan membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

Pemasaran *offline* merupakan strategi komunikasi personal yang dilakukan melalui penawaran langsung, *personal selling* sebagai bagian dari pemasaran *offline* merupakan metode promosi yang sangat efektif karena melibatkan komunikasi dua arah secara tatap muka, sehingga memungkinkan pemasar memahami kebutuhan serta karakteristik konsumen secara lebih mendalam, membangun kepercayaan, dan menyesuaikan pendekatan untuk memengaruhi keputusan pembelian (Kotler & Keller, 2009).

Penelitian ini berupaya menganalisis bagaimana pelaksanaan tugas dan kontribusi PT Bank X dapat mendukung efektivitas strategi pemasaran dalam

menyelesaikan kredit bermasalah. Faktor-faktor seperti harga, lokasi, nilai investasi, dan efektivitas komunikasi pemasaran untuk mengidentifikasi hambatan dan peluang yang dihadapi dalam proses pemasaran. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hasil dan dampak dari strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT Bank X, khususnya dalam meningkatkan efisiensi penjualan aset dan mendukung upaya penurunan *Non-Performing Loan* (NPL).

3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.3.1 Uji Validitas

Dalam penelitian ini, untuk menjamin validitas dan kredibilitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi dan *member checking* sebagai strategi untuk memastikan kembali validitas data kualitatif yang dikumpulkan. Triangulasi adalah strategi yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif untuk meningkatkan kepercayaan dan ketelitian hasil studi. Menurut Morgan (2024), triangulasi memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan menyeluruh tentang fenomena yang diteliti, serta mengurangi bias yang mungkin muncul jika hanya mengandalkan satu sumber atau metode.

Untuk memastikan validitas temuan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *member checking*. *Member checking* merupakan proses di mana peneliti membagikan hasil temuan sementara seperti tema, interpretasi, atau narasi kepada para partisipan yang sebelumnya telah diwawancarai. *Member checking* tidak hanya meningkatkan kredibilitas dan keaslian data, tetapi juga mencerminkan sikap etis dalam penelitian kualitatif dengan memberikan suara

kepada partisipan atas cara pengalaman mereka direpresentasikan (McLeod, 2024). Dalam pelaksanaannya, peneliti mengembalikan transkrip wawancara yang telah disusun kepada setiap informan guna dilakukan peninjauan dan verifikasi. Seluruh informan menyatakan bahwa isi transkrip telah mencerminkan pernyataan mereka secara akurat dan tidak memerlukan perbaikan tambahan. Sebagai upaya memperkuat validitas data, dokumen member checking yang telah ditandatangani oleh para informan turut disertakan sebagai bukti pendukung dalam penelitian ini.

3.3.2 Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas data dilakukan dengan menggunakan teknik *audit trail*. *Audit trail* merupakan catatan sistematis dan terstruktur yang mendokumentasikan seluruh proses penelitian, mulai dari pengumpulan data, analisis, hingga interpretasi hasil, sehingga memungkinkan pihak eksternal untuk menelusuri dan mengevaluasi langkah-langkah yang diambil peneliti. Elemen yang dicatat dalam *audit trail* mencakup data mentah seperti transkrip wawancara, proses analisis seperti coding dan memo, serta keputusan metodologis yang diambil selama penelitian berlangsung. Menurut McLeod (2024), *audit trail* yang komprehensif meliputi berbagai jenis pencatatan, seperti hasil transkripsi wawancara, observasi lapangan, hasil proses pengodean tema, catatan refleksi peneliti, serta alasan yang mendasari pengambilan keputusan dalam analisis. Dengan menyusun audit trail secara teliti, peneliti berusaha menjamin bahwa hasil penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara akademik dan merepresentasikan proses penelitian yang terbuka serta mendalam.

3.4 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini yaitu menggunakan data primer. Menurut Sugiyono (2013), data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian melalui wawancara dan observasi di lapangan. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi langsung terhadap proses pemasaran aset debitur bermasalah yang dilakukan oleh PT Bank X. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pemahaman umum mengenai strategi yang diterapkan dalam memasarkan aset-aset yang dilelang, baik melalui saluran digital maupun pendekatan langsung.

Wawancara dilakukan secara langsung kepada staf yang mangatasi langsung pada pemasaran, karena mereka memiliki peran dalam pelaksanaan strategi pemasaran aset. Pemilihan narasumber didasarkan atas relevansi posisi dan tanggung jawab pekerjaan dengan fokus penelitian, yaitu strategi pemasaran aset debitur macet. Observasi langsung juga dilakukan pada saat kegiatan magang di PT Bank X, khususnya pada aktivitas yang berkaitan dengan strategi pemasaran aset debitur bermasalah. Observasi ini dilakukan secara partisipatif dengan mengikuti kegiatan Staff di bidang pemasaran, termasuk pemasaran digital melalui media sosial dan pemasaran *offline* kepada calon investor atau cabang bank.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini melibatkan wawancara dan observasi dengan staf. Wawancara merupakan bentuk komunikasi antara dua orang atau lebih yang dapat dilakukan secara langsung, di mana salah satu pihak bertindak sebagai pewawancara dan pihak lainnya sebagai narasumber, dengan tujuan

tertentu seperti memperoleh informasi atau mengumpulkan data (Rahmawati *et al*., 2024). Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara mendalam dengan sejumlah staf PT Bank X yang memiliki peran strategis dalam proses pemasaran dan penjualan aset bermasalah, guna memperoleh informasi yang komprehensif terkait pengalaman, tanggung jawab, serta pandangan mereka terhadap efektivitas strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan. Observasi dilakukan untuk memahami kondisi aktual di lapangan Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung fenomena atau perilaku di lingkungan nyata. Melalui metode ini, peneliti dapat melihat dan mencatat kejadian sebagaimana adanya di lapangan, tanpa melakukan intervensi atau mempengaruhi situasi yang diamati (Romdona *et al*., 2025).

Kedua teknik ini dipilih karena saling melengkapi dan mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap objek yang diteliti, khususnya dalam mengeksplorasi strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT Bank X dalam menjual agunan dari debitur bermasalah melalui proses lelang. Fokus utama terletak pada penggunaan dua pendekatan pemasaran, yakni pemasaran digital dan pemasaran *offline*. Teknik wawancara mendalam dilakukan kepada Staff yang secara langsung terlibat dalam proses pemasaran aset, yaitu

Recovery Manager dan *Assistant Recovery Manager* di Unit Kerja *Regional Special Asset Management* (RSAM). Pemilihan narasumber dilakukan secara *purposive*, dengan mempertimbangkan tanggung jawab mereka dalam menyusun dan melaksanakan strategi promosi, baik dalam bentuk konten digital melalui media sosial, maupun dalam kegiatan penawaran aset secara langsung kepada calon

pembeli dan mitra internal. Pertanyaan yang diajukan dalam wawancara difokuskan pada efektivitas strategi pemasaran, respon pasar terhadap media promosi, tingkat keberhasilan penjualan aset, serta berbagai tantangan yang dihadapi selama proses pemasaran berlangsung.

Teknik observasi partisipatif juga dilakukan selama masa pelaksanaan magang. Peneliti secara langsung mengikuti kegiatan harian Staff dalam proses pemasaran aset bermasalah, baik melalui saluran digital maupun pendekatan langsung. Aktivitas yang diamati meliputi penyusunan materi promosi digital, interaksi dengan calon pembeli atau investor, serta pelaksanaan kegiatan pemasaran di lapangan. Melalui observasi ini, peneliti memperoleh pemahaman kontekstual mengenai praktik strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan, serta dinamika kerja tim pemasaran dalam mengatasi tantangan pasar aset lelang yang tergolong spesifik.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan naratif, yang bertujuan untuk menginterpretasikan data yang diperoleh dari wawancara dan observasi, dengan tujuan memahami pengalaman, pandangan, serta strategi yang dijalankan oleh subjek penelitian dalam konteks pemasaran aset kredit bermasalah. Metode ini membantu penulis dalam menyusun narasi berdasarkan pengalaman dan pandangan para staf PT Bank X berdasarkan hasil wawancara mendalam yang terlibat secara langsung dalam kegiatan pemasaran aset. Hasil observasi selama masa magang juga dijadikan sumber untuk mendeskripsikan bagaimana strategi pemasaran dijalankan secara riil di lapangan. Untuk memperkuat interpretasi data,

penelitian ini juga menggunakan pendekatan tematik, yaitu dengan mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelompokkan pola-pola tema yang muncul dari data kualitatif. Pendekatan tematik memungkinkan peneliti untuk menangkap makna yang berulang dan signifikan dalam narasi informan, seperti pola dalam strategi promosi, kendala pemasaran, serta persepsi terhadap efektivitas media komunikasi. Identifikasi tema dilakukan melalui proses membaca berulang, pengkodean data, serta pengelompokan informasi ke dalam kategori tematik yang relevan. Dengan cara ini, peneliti dapat menggambarkan secara jelas bagaimana strategi tersebut bekerja, apa saja kendalanya, dan sejauh mana strategi pemasaran mampu mendukung penjualan agunan serta menurunkan kredit bermasalah.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Penelitian ini dilakukan pada Unit *Regional Special Asset Management* (RSAM) PT Bank X, yang memiliki tanggung jawab untuk menangani kredit bermasalah dan melakukan penjualan agunan melalui mekanisme lelang. Data utama diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tiga narasumber internal: Rangga Nengah Bratadilaga, selaku *Assistant Recovery Manager*; Eko Dwi

Yulianto, sebagai Pelaksana; dan Surya Andika Perkasa, sebagai *Recovery Manager*. Rentang usia narasumber wawancara antara 23 hingga 40 tahun dengan pengalaman kerja mulai dari 2 tahun hingga 10 tahun.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara daring pada tanggal 17 Juni 2025 menggunakan sambungan telepon WhatsApp, dengan durasi antara 12 hingga 31 menit untuk setiap informan. Wawancara dilakukan secara fleksibel dalam suasana informal namun tetap profesional, sehingga memungkinkan responden untuk memberikan informasi yang jujur, terbuka, dan berdasarkan pengalaman aktual mereka di lapangan. Peneliti telah menjalani program magang sebelumnya di unit RSAM yang sama, sehingga hubungan dengan narasumber telah terbangun dan memfasilitasi komunikasi yang lebih terbuka.

Berdasarkan hasil wawancara dari Unit RSAM PT Bank X, diperoleh gambaran bahwa strategi pemasaran agunan kredit bermasalah di PT Bank X dijalankan melalui dua pendekatan utama, yaitu pemasaran *offline* dan pemasaran *online*. Kedua strategi ini digunakan secara searah dengan tujuan untuk memperluas jangkauan promosi sekaligus membangun kepercayaan kepada calon pembeli. Strategi *offline* melibatkan aktivitas seperti kunjungan langsung ke cabang-cabang, bertemu nasabah prioritas, broker properti, serta pemasangan media fisik seperti spanduk atau brosur di sekitar lokasi agunan. Sementara itu, pemasaran digital dilakukan dengan memanfaatkan media sosial seperti WhatsApp, Instagram, OLX, Rumah123, hingga *website* resmi lelang yang dimiliki oleh PT Bank X. Terdapat juga komunikasi langsung memungkinkan penjelasan kondisi agunan secara rinci,

penunjukan dokumen legalitas, dan jawaban atas kekhawatiran calon investor secara *real time*. Selain itu, narasumber juga mengidentifikasi tantangan dalam pemasaran agunan, terutama yang berkaitan dengan kondisi fisik aset (lokasi kurang strategis, akses sulit, atau sudah dikuasai pihak ketiga) dan permasalahan legalitas dokumen.

4.2 Analisis Data

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tiga narasumber internal dari Unit *Regional Special Asset Management* (RSAM) PT Bank X. Proses pengkodean data dilakukan dengan pendekatan naratif, di mana peneliti membaca ulang transkrip wawancara secara menyeluruh untuk mengidentifikasi cerita, pengalaman, dan pandangan narasumber mengenai strategi pemasaran agunan kredit bermasalah. Berdasarkan hasil pengkodean data, terdapat empat tema utama yang diidentifikasi dalam wawancara, yaitu Dominasi Strategi Pemasaran *Offline*, Peran Promosi Digital sebagai Pendukung, Tantangan Pemasaran Agunan Kredit Bermasalah, Strategi Penyesuaian Berdasarkan Kondisi Aset.

4.2.1 Strategi Pemasaran *Offline* sebagai Pendekatan Utama

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran *offline* dengan metode *personal selling* menjadi pendekatan utama yang diandalkan oleh tim RSAM dalam memasarkan agunan kredit bermasalah. Bedasarkan hasil wawancara penerapan strategi *offline* dilakukan dengan berbagai metode, antara lain melalui kunjungan langsung ke cabang-cabang bank yang berada di sekitar lokasi agunan, melakukan komunikasi tatap muka dengan calon pembeli dari kalangan nasabah

prioritas, hingga menjalin kerjasama dengan broker properti. Selain itu, pemasaran juga dilakukan melalui penyebaran media promosi fisik seperti brosur, spanduk, dan papan informasi yang dipasang di lokasi agunan. Aktivitas ini bertujuan untuk memastikan bahwa informasi mengenai aset yang dijual dapat diterima secara langsung oleh calon pembeli yang berada di sekitar wilayah agunan tersebut.

Pernyataan tersebut disampaikan Rangga Nengah Bratadilaga yang mengatakan, "*untuk yang offline sih, itu ya, jadi satu cabang, kedua tuh terjun langsung ke lapangan, bagi-bagi brosur, bagi-bagi pamflet, atau bahkan di agunannya tuh, kita kasih sanduk biasanya, kalau agunan ini kita lelang, seharga sekian, nanti gitu, itu biasanya yang offline ya*", "*offline itu biasanya kita datang ke cabang-cabang, ke cabang memasarkan agunan-agunan yang sekiranya ada di daerah tersebut, atau memang agunan tersebut itu cocok untuk para nasabah-nasabah yang ada di cabang tersebut*", "*offline-nya cukup sangat berhasil... yang berhasil terjual itu investor-investor yang memang kita promosikan melalui jalur offline*". Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa strategi *offline* menjadi strategi utama yang memberikan dampak signifikan terhadap penjualan, melalui pendekatan ini juga calon pembeli dapat menerima informasi secara langsung dan merasa lebih yakin karena dapat berdiskusi langsung dan melihat dokumen agunan. Hal serupa juga disampaikan oleh Eko Dwi Yulianto, yang mengatakan bahwa "*offline itu dia lebih bisa menjelaskan secara detail... kita juga bisa menunjukkan dokumen legalitasnya bahwa ini aset kalau mereka beli itu aman*", dengan adanya interaksi langsung, calon pembeli mendapatkan informasi langsung dari perusahaan sehingga dapat mempertimbangkan keputusan pembelian. Kehadiran fisik staf

Bank X dan kemampuan mereka untuk menunjukkan dokumen serta menjawab pertanyaan secara real-time berfungsi sebagai validasi kredibilitas yang sulit direplikasi melalui saluran digital. Narasumber juga menjelaskan strategi yang digunakan "*sistematisnya itu sebenarnya kalau misalkan dengan offline, kita bisa langsung mendatangi kantor-kantor cabang, tangkap prioritas atau yang lainnya. atau kita bisa juga menemui para investor-investor yang mungkin pernah sebelumnya membeli aset-aset nelang di Bank X*". Sementara itu, Surya Andika Perkasa juga mengatakan "*offline sih, Mas*", "*bisa memanfaatkan berbagai channel untuk penjualan, misalnya channel yang dipakai broker, atau mungkin kita pakai cabang prioritas, terus bisnis unit-bisnis unit di Bank x, atau pakai kenalan-kenalan pribadi kita aja untuk memasarkan aset-aset portfolio punya kita*".

Dominasi pemasaran *offline* dalam konteks agunan kredit bermasalah sangat beralasan. Hal ini karena produk yang dipasarkan adalah aset properti dengan nilai tinggi yang memiliki risiko hukum dan administratif yang tidak kecil. Oleh sebab itu, calon pembeli cenderung membutuhkan verifikasi langsung terkait kondisi fisik aset, keabsahan dokumen, dan potensi nilai ekonominya. Komunikasi tatap muka juga memungkinkan pihak bank untuk memberikan penjelasan yang lebih komprehensif terkait dengan status aset, riwayat kepemilikan, proses lelang, serta potensi masalah yang mungkin ada pada aset tersebut.

4.2.2 Peran Pemasaran Digital sebagai Sarana Penjangkauan

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber, ditemukan juga bahwa pemasaran digital menjadi salah satu strategi yang digunakan oleh Unit RSAM PT Bank X untuk memperluas jangkauan promosi agunan kredit

bermasalah. Strategi ini berfungsi sebagai media penyebaran informasi awal kepada calon pembeli potensial yang mungkin tidak dapat dijangkau melalui metode *offline*. Narasumber sepakat bahwa pemasaran digital digunakan sebagai alat untuk membangun *awareness* atau kesadaran awal terhadap aset yang akan dilelang, dengan harapan calon pembeli tertarik untuk kemudian melanjutkan proses komunikasi yang lebih intensif.

Rangga Nengah Bratadilaga menjelasakan strategi pemasaran digital yang digunakan pada Unit RSAM "*pemasaran melalui Whatsapp, pemasaran melalui media sosial Instagram, atau melalui website, bahkan website lelangnya pun kita sebarluaskan lagi gitu loh itu sangat positif sekali gitu loh*". Rangga juga menjelaskan bahwa strategi digital difokuskan pada penyebaran informasi melalui berbagai platform media. Ia menjelaskan, "*kita broadcast secara masif... entah itu lewat WhatsApp, lewat Instagram, lewat website-website... OLX, Rumah123. Biasanya juga kita minta tolong orang pusat... mereka ada grup lelang juga tuh, di broadcast ke semuanya*". Dari penjelasan tersebut, terlihat bahwa pemasaran digital tidak hanya terbatas pada media sosial pribadi, tetapi juga memanfaatkan jaringan yang lebih luas seperti grup investor dan platform jual-beli properti. Selain itu, Rangga juga menambahkan bahwa fungsi utama dari pemasaran digital lebih kepada membangun kesadaran pasar. Ia menyatakan, "*setidaknya dengan mereka melihat iklan itu saja kan berarti, menjelaskan bahwa ini berhasil*". Hal ini menunjukkan bahwa tujuan utama pemasaran digital bukan langsung pada konversi penjualan, tetapi sebagai pemicu ketertarikan awal terhadap aset yang sedang dipasarkan. Eko Dwi Yulianto turut memperkuat pernyataan tersebut dengan

menjelaskan pola interaksi yang biasanya terjadi. Ia mengatakan, "*mereka juga bisa lebih menanyakan terlebih dahulu by WA atau chat atau telepon, sebelum mereka lebih lanjut serius untuk proses dengan aset tersebut*". Menurutnya, pemasaran digital mempermudah proses komunikasi awal, di mana calon pembeli dapat memperoleh informasi mendasar seperti harga, kondisi aset, hingga status legalitas sebelum memutuskan untuk bertemu secara langsung. Narasumber Surya juga menjelaskan bahwa, "*kalau digital paling jadi pengantar*". Pernyataan tersebut menegaskan bahwa pemasaran digital lebih efektif sebagai jembatan komunikasi awal, namun untuk membangun kepercayaan dan meyakinkan calon pembeli, proses tatap muka secara langsung tetap diperlukan.

Promosi digital dalam hal ini tidak berfungsi sebagai saluran utama untuk konversi, tetapi lebih sebagai pendukung dalam keseluruhan strategi pemasaran. Keunggulannya terletak pada kecepatan distribusi informasi, fleksibilitas dalam penyajian konten, serta kemampuannya menjangkau audiens yang lebih luas dalam waktu singkat. Namun, kelemahan utamanya adalah keterbatasan dalam membangun kepercayaan secara langsung. Minimnya interaksi personal pada media digital dapat memunculkan kekhawatiran calon pembeli terhadap potensi risiko, seperti legalitas yang tidak jelas, informasi yang tidak lengkap, atau bahkan penipuan. Hal ini secara disampaikan oleh Rangga yang mengungkapkan adanya "*Trust issue*" pada promosi *online*, di mana "*banyak kasus penipuan phishing*" membuat sebagian investor ragu untuk hanya mengandalkan informasi digital.

4.2.3 Peran *Trust* dan Persepsi Risiko dalam Keputusan Pembelian Agunan Kredit Bermasalah

Hasil wawancara dengan ketiga narasumber, salah satu isu yang paling penting dalam proses pemasaran agunan kredit bermasalah adalah persoalan *Trust* (kepercayaan) dan persepsi risiko dari calon pembeli. Seluruh narasumber menyampaikan meskipun informasi agunan dapat disebarluaskan melalui berbagai media digital, namun faktor kepercayaan menjadi elemen kunci yang menentukan apakah calon pembeli akan melanjutkan ke proses transaksi atau tidak. Hal ini dikarenakan aset yang dijual adalah properti hasil kredit bermasalah, yang dimana cenderung memunculkan persepsi risiko lebih tinggi dibandingkan transaksi properti konvensional.

Dalam wawancara, Rangga Nengah Bratadilaga menegaskan bahwa *Trust* issue menjadi hambatan utama dalam pemasaran berbasis digital. Ia menyampaikan, "*betul, terus juga lebih percaya, Trust issue, kadang-kadang investor itu sangat banget pokoknya Trust issue penting dalam menjual agunan. Kadang-kadang kan kalo online pun even walaupun ini kita sebagai Bank X menjual agunan tapi kan kadang investor kalo melihat agunan online pun di website kadang takutnya apaya bisa gitu, banyak kasus penipuan phishing. Jadi salah satu kelemahan online itu seperti itu, makanya teman-teman dari Bank X memang terjun ke lapangan lebih efektif dalam hal meyakinkan investor, jadi Trust issue-nya terjamin*". Kutipan ini menunjukkan bahwa pemasaran digital memang membantu dari sisi penyebaran informasi, namun belum cukup kuat untuk membangun rasa aman dan keyakinan bagi calon pembeli. Hal ini diperkuat oleh

kecenderungan tingginya kekhawatiran akan risiko penipuan atau informasi yang tidak sesuai dengan kondisi riil. Pernyataan ini diperjelas lagi oleh Eko Dwi Yulianto yang menjelaskan bahwa interaksi personal secara langsung tetap menjadi penentu utama dalam membangun kepercayaan. Ia menyebutkan, "*karena offline itu dia lebih bisa menjelaskan secara detail… kita lebih terbuka dengan mereka*". Lebih lanjut, ia juga menambahkan bahwa pemasaran secara langsung lebih efektif karena memungkinkan pihak bank untuk memberikan informasi yang lengkap dan memverifikasi legalitas aset secara langsung kepada calon pembeli, sebagaimana dinyatakannya, "*kita juga bisa menunjukkan dokumen legalitasnya bahwa ini aset kalau mereka beli itu aman*". Pernyataan ini menggambarkan bahwa kepercayaan tumbuh ketika calon pembeli mendapatkan kepastian atas kondisi hukum, fisik, dan administratif dari agunan yang ditawarkan. Surya Andika Perkasa dalam wawancaranya memang tidak secara langsung menggunakan istilah *Trust* atau persepsi risiko, namun arah penjelasannya menunjukkan kecenderungan yang sama. Ia menegaskan, *"tapi kalau offline, karena kenapa kita cenderung ke offline? Karena asetnya kita kan aset bukan apaya istilahnya, asetnya itu segmented ya, gede gitu nilai. Kalau lewat online kayaknya nggak terlalu efektif, lebih efektif kalau misalnya kita pakai channel offline*". Hal ini menunjukkan bahwa untuk produk bernilai tinggi seperti agunan, calon pembeli cenderung memiliki sensitivitas tinggi terhadap risiko, sehingga membutuhkan validasi yang lebih kuat sebelum memutuskan untuk membeli.

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa *Trust* menjadi salah satu faktor penentu dalam pemasaran agunan. Kekhawatiran terhadap risiko

legalitas, status aset, hingga potensi penipuan *online* menjadi alasan utama mengapa pemasaran digital hanya berfungsi sebagai media penunjang. Proses negosiasi dan konversi penjualan tetap lebih dominan terjadi melalui interaksi langsung, di mana *Trust* dapat dibangun secara lebih solid melalui penjelasan, verifikasi dokumen, serta kunjungan langsung ke lokasi aset.

4.2.4 Hambatan dalam Pemasaran Agunan Kredit Bermasalah

Hasil wawancara dengan ketiga narasumber menunjukkan bahwa proses pemasaran agunan kredit bermasalah di PT Bank X tidak lepas dari berbagai tantangan yang cukup kompleks. Tantangan tersebut berasal dari faktor internal maupun eksternal yang berkaitan dengan karakteristik aset, kondisi lapangan, hingga kendala administratif.

Salah satu tantangan utama yang disampaikan oleh Rangga Nengah Bratadilaga adalah mengenai kondisi lokasi agunan yang tidak strategis, sehingga menyulitkan proses pemasaran. Ia menegaskan, "*intinya bagaimana kita berhasil menjual sebuah agunan tapi lokasinya strategis, menurut aku itu tantangan paling berat dalam menjual agunan yaitu dalam lokasi yang tidak menarik*". Ia menambahkan bahwa meskipun harga sudah diturunkan atau diberikan potongan, jika lokasi tidak mendukung, maka minat calon pembeli tetap rendah. Hal ini menjadi tantangan yang berulang dalam hampir setiap proses penjualan agunan bermasalah. Rangga juga mengatakan "*letak agunan nya strategi atau tidak lingkungan sekitar agunanya yang bisa terpengaruh terhadap investor atau agunannya terus yang ketiga dokumen dokumen agunan nya sangat penting, jadi ketiga itu tantangan atau hambatan bisa dibilang seperti itu*".

Selain masalah lokasi, tantangan berikutnya adalah kondisi lingkungan sekitar aset. Rangga menjelaskan bahwa terdapat banyak kasus di mana aset berupa tanah kosong atau properti ternyata sudah dikuasai oleh pihak ketiga, bahkan digunakan sebagai fasilitas umum seperti sekolah atau tempat ibadah. Ia menjelaskan, "*misalnya contoh, ada tanah kosong tapi ternyata saat kita cek pas mau kita jual ternyata dikuasai atau diduduki sama pihak lain... itu susah banget... kadang-kadang kita ngomongnya ngusir kali ya, dan mereka pasti bakal dengan tegas, 'nggak bisa Pak ini dari dulu kita udah di sini*". Masalah ini membuat calon pembeli menjadi ragu dan khawatir untuk melanjutkan proses transaksi. Eko Dwi Yulianto menyampaikan tantangan serupa, khususnya pada aset berupa tanah kosong. Ia menjelaskan, "*aset yang paling sulit itu tanah. Karena kan kalau di kita ini rata-rata kan aset lama, aset yang udah bertahun-tahun... banyak terjadi, nggak sedikit itu terjadi, itu tanah itu ternyata sudah didudukin oleh beberapa rumah dan sudah terbit sertifikat baru. Itu tantangan banget buat kita*".

Permasalahan penguasaan fisik oleh pihak ketiga tidak hanya menimbulkan kendala dalam proses pemasaran, tetapi juga berdampak pada kepercayaan calon pembeli terhadap legalitas aset. Tantangan lainnya yang tidak kalah signifikan adalah permasalahan legalitas atau kelengkapan dokumen. Rangga menjelaskan bahwa sering kali ditemukan dokumen-dokumen yang tidak lengkap, baik akibat kelalaian pengelola sebelumnya maupun perubahan pengelolaan internal. Ia mengatakan, "*terkadang... kita kan... teman-teman RM sebagai pengelola kan sering pindah-pindah... jadi kadang-kadang tidak tahu latar belakang agunannya... jadi pas mau lelang dicek, wah ternyata agunannya di PK nggak tertulis misalnya...*

jadi dokumennya nggak lengkap... bahkan untuk sekarang pun resi atau bukti kirim saja tuh wajib ada... kalau nggak ada itu bisa jadi batal lelang". Pernyataan ini menunjukkan betapa pentingnya kelengkapan dokumen sebagai prasyarat utama dalam menjalankan proses lelang agunan. Surya Andika Perkasa juga menegaskan bahwa tantangan utama tidak hanya terletak pada jenis aset, melainkan pada masalah yang melekat pada aset tersebut. Ia menyampaikan, "*yang bikin sulit itu bukan jenis asetnya, tapi masalah yang di dalam asetnya itu. Misalnya si aset itu ada sengketanya, atau mungkin si aset itu legalitasnya nggak lengkap, itu yang bikin susah*". Selain itu, ia menambahkan bahwa penyesuaian harga juga menjadi kendala ketika lokasi aset kurang strategis, namun terdapat ketentuan internal terkait penentuan harga yang harus dipatuhi. "*ngaruh, ngaruh. Ngaruh, iya itu misal harganya masih ketinggian tapi lokasinya jelek... otomatis kan ada penyesuaian, harus ada penyesuaian tuh harganya, nah tapi kan kita ada ketentuan juga yang harus kita penuhi, nggak bisa asal nentuin harga*". Narasumber menyebutkan bahwa dalam kondisi tertentu, tim pemasaran lebih memilih untuk tetap memasarkan agunan secara formal melalui proses lelang, meskipun mereka sadar bahwa peluang keterjualannya tidak terlalu besar. Sebagaimana disampaikan Rangga, "*kalau memang strategis, kita masif, tapi kalau kurang menarik atau bermasalah, ya tetap kita lelang, tapi tidak semasif itu*". Hal ini menunjukkan bahwa tantangan dalam pemasaran tidak bisa sepenuhnya dihindari, tetapi hanya bisa diminimalkan dampaknya dengan strategi komunikasi dan penyampaian informasi yang tepat kepada calon pembeli.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber, tantangan-tantangan yang dihadapi oleh tim RSAM dalam pemasaran agunan kredit bermasalah tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pemasaran itu sendiri, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi fundamental dari aset yang dipasarkan. Faktor-faktor seperti lokasi yang kurang strategis, kondisi lingkungan sekitar yang bermasalah, serta ketidaklengkapan legalitas dokumen menjadi penentu utama yang sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan strategi pemasaran agunan tersebut.

4.2.5 Keterbatasan Sistem dan Infrastruktur Digital pada Strategi Pemasaran

Hasil wawancara dengan ketiga narasumber menunjukkan bahwa penggunaan media digital dalam strategi pemasaran agunan kredit bermasalah memang memiliki kontribusi dalam memperluas jangkauan informasi. Namun demikian, terdapat beberapa keterbatasan yang dihadapi oleh tim RSAM dalam penerapan strategi ini, baik dari segi efektivitas maupun sistem pendukungnya.

Surya Andika Perkasa menyampaikan bahwa meskipun media digital digunakan, namun efektivitasnya masih terbatas, terutama pada aset dengan nilai tinggi atau aset yang bersifat segmented. Ia menjelaskan, "*karena asetnya kita kan aset bukan apaya istilahnya, asetnya itu segmented ya, gede gitu nilai kalau lewat online kayaknya nggak terlalu efektif, lebih efektif kalau misalnya kita pakai channel offline*". Ia juga menambahkan bahwa respon dari pemasaran *online* cenderung sebatas tanya-tanya saja tanpa komitmen lebih lanjut, "*tapi biasanya nanya-nanya doang sih kalau kebanyakan seperti itu*". Sejalan dengan itu, Eko Dwi Yulianto juga menyampaikan bahwa kendala lain dari pemasaran digital adalah

keterbatasan dalam memberikan penjelasan secara rinci kepada calon pembeli. Ia menjelaskan, "*kalau digital kan kurang. lebih maksimal sih kalau menurut saya, lebih maksimal itu dengan cara ketemu langsung atau offline*". Hal ini disebabkan karena dalam pemasaran digital, calon pembeli hanya dapat mengakses informasi terbatas, sementara untuk informasi lebih detail seperti kondisi fisik aset, status legalitas, atau permasalahan kepemilikan, tetap memerlukan pertemuan tatap muka agar lebih jelas dan meyakinkan. Selain itu, narasumber Eko juga menyoroti bahwa keterbatasan sistem digital berkaitan dengan jarak dan waktu. Ia menjelaskan, "*kalau offline memang sebenarnya lebih maksimal untuk menjelaskan secara detail aset tersebut. Cuman kan balik lagi tergantung dari jarak ya, jarak terus juga dari kondisi waktu, nah itu mungkin digital lebih efektif*". Meskipun digital dinilai efektif untuk tahap awal komunikasi atau menjangkau area luar kota, namun proses konversi tetap lebih efektif melalui tatap muka. Rangga Nengah Bratadilaga pun memberikan pandangan serupa. Menurutnya, efektivitas pemasaran digital juga sangat bergantung pada seberapa aktif jaringan internal bank ikut membantu menyebarluaskan informasi. Rangga menyampaikan bahwa, *"biasanya kita juga minta tolong orang-orang di kantor pusat, kadang-kadang orang-orang di kantor pusat kan konektinya lebih beragam... biasanya kita minta tolong ke orang pusat, bro atau mas minta tolong dong, ini ada agunan kita lelang*".

Pernyataan ini menunjukkan bahwa efektivitas digital tidak hanya bergantung pada sistem atau platform, tetapi juga pada kekuatan jaringan personal yang mendukungnya. Keterbatasan lainnya adalah belum adanya sistem digital yang benar-benar terintegrasi untuk memfasilitasi proses pemasaran hingga

transaksi. Informasi yang disampaikan melalui media digital cenderung bersifat satu arah atau hanya berupa pengumuman awal. Proses penjelasan mendalam tetap harus dilakukan secara manual, baik melalui chat, telepon, atau pertemuan langsung. Hal ini menjadi hambatan tersendiri, terutama bagi calon pembeli yang membutuhkan validasi dokumen, pengecekan legalitas, dan kondisi fisik aset secara langsung.

Dari penjelasan ketiga narasumber tersebut, terlihat bahwa keterbatasan utama dalam pemasaran digital bukan hanya soal teknologi atau platform yang digunakan, tetapi juga menyangkut keterbatasan dalam membangun *Trust*, keterbatasan informasi yang bisa diberikan secara daring, serta ketergantungan pada interaksi langsung untuk memastikan keamanan dan kepastian aset yang dipasarkan.

4.3 Pembahasan Hasil

4.3.1 Strategi Pemasaran *Offline* sebagai Pendekatan Utama

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang paling dominan digunakan oleh PT Bank X dalam menjual agunan kredit bermasalah melalui lelang adalah pendekatan secara offline. Hal ini diwujudkan melalui kunjungan langsung ke kantor cabang, pemanfaatan jaringan internal bank, serta kerja sama dengan broker properti untuk menjangkau pembeli potensial. Berdasarkan wawancara dengan informan RSAM, pendekatan ini dinilai lebih efektif dalam membangun kepercayaan, memberikan penjelasan menyeluruh tentang aset yang dilelang, serta menjalin komunikasi dua arah secara langsung.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Unit *Regional Special Asset Management* (RSAM) PT Bank X, ditemukan bahwa strategi pemasaran *offline* menjadi pendekatan yang paling dominan dalam proses penjualan agunan kredit bermasalah. Ketiga narasumber sepakat bahwa meskipun perkembangan digital semakin pesat, strategi pemasaran secara langsung tetap menjadi pilihan utama yang dinilai paling efektif, khususnya dalam konteks penjualan aset berupa properti yang memiliki nilai tinggi dan risiko hukum yang cukup besar. Penerapan strategi pemasaran *offline* dilakukan melalui berbagai cara, seperti kunjungan langsung ke kantor cabang, membangun komunikasi personal dengan nasabah prioritas, bekerja sama dengan unit bisnis seperti Commercial Banking, serta memanfaatkan jaringan broker dan relasi internal.

Penerapan strategi *offline* ini tidak hanya sekedar mengenalkan informasi aset, tetapi juga menjadi media utama untuk membangun interaksi yang bersifat personal. Berdasarkan penjelasan Rangga Nengah Bratadilaga, "*kalau offline tuh biasanya teman-teman manager tuh ke cabang-cabang, biasanya cabangnya tuh ada di agunan yang dijual, kita para manager tuh datang ke cabang, untuk memasarkan agunannya, misalnya, titip dong ini kita punya agunan lagi, siapa tahu dari nasabah-nasabah yang ada di cabang sini tertarik*". Pernyataan ini menegaskan bahwa pemasaran *offline* bertumpu pada kedekatan secara fisik, yang memungkinkan terbangunnya komunikasi dua arah yang intensif antara pihak bank dan calon pembeli. Narasumber Rangga juga menyampaikan "*unit RSAM itu cukup baik dalam promosi offline-nya, karena yang berhasil terjual itu investor-investor yang memang kita promosikan melalui jalur offline, kayak misalnya waktu itu ada*

di Tangerang, asetnya diberi ke cabang, ternyata orang cabang ada yang bilang, Pak ini ada yang minat, itu kan salah satu keberhasilan promosi offline itu", narasumber juga menambahkan "*bahkan orang cabangnya bilang, iya Pak, ini Pak tolong dong Pak, dia mau banget ketemu tuh. Itu kan berarti kan secara promosi offline-nya kan efektif. Bisa dibilang seperti itu sih*", dalam apa yang disampaikan bahwa metode *offline* lebih berhasil dalam membangun kepercayaan karena calon pembeli bisa langsung mendapatkan penjelasan mengenai kondisi fisik agunan dan legalitas dokumen yang ditawarkan.

Dari sisi efektivitas, pemasaran *offline* juga dinilai memberikan dampak lebih tinggi terhadap konversi penjualan. Hal ini ditegaskan oleh Rangga, "*aku bisa bilang offline itu lebih bagus... karena waktu itu teman-teman RSAM X itu benar-benar gencar banget dalam promosinya... rate hasilnya cukup baik, karena yang berhasil terjual itu dari investor yang kita promosikan lewat jalur offline*". Sejalan dengan pernyataan Eko Dwi Yulianto yang menegaskan "*cuman kalau memang lebih banyak selama ini, lebih efektif ketemu langsung karena kita lebih bisa menjelaskan secara detail*", bahwa komunikasi tatap muka sangat membantu dalam memastikan calon pembeli memperoleh informasi lengkap, tatap muka menjadi sarana efektif dalam memastikan calon pembeli memahami kondisi aset secara komprehensif. Selain itu, Hal ini diperkuat oleh Surya Andika yang menegaskan, "*tapi kalau offline, karena kenapa kita cenderung ke offline? karena asetnya kita kan aset bukan apaya istilahnya, asetnya itu segmented ya, gede gitu nilai kalau lewat online kayaknya nggak terlalu efektif, lebih efektif kalau misalnya kita pakai channel offline*" merujuk pada efektivitas jalur langsung dalam konversi penjualan.

Dalam konteks pemasaran aset bernilai tinggi seperti agunan kredit bermasalah, IMC berperan penting dalam memastikan bahwa pesan yang disampaikan relevan, konsisten, dan dapat memperkuat kredibilitas perusahaan. Temuan ini juga mencerminkan konsep *personal selling* menurut Kotler & Keller (2018), yang menyatakan bahwa tim penjualan perusahaan melakukan interkasi secara langsung dengan pelanggan atau calon pembeli untuk menciptakan nilai, serta membangun hubungan yang kuat didalamnya. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Rangkuti (2013), bahwa pendekatan langsung sangat efektif dalam konteks produk bernilai tinggi seperti properti agunan, karena aspek kepercayaan menjadi kunci utama. Secara konseptual, strategi ini juga memperkuat pemahaman bahwa pemasaran adalah proses sosial yang melibatkan pertukaran nilai (Kotler *et al*., 2016). Di mana kepercayaan menjadi bagian dari nilai yang ditawarkan perusahaan kepada calon pembeli. Sehingga, efektivitas strategi *offline* tidak hanya dilihat dari jumlah penjualan, tetapi juga dari kemampuannya membangun relasi dan menjawab keraguan secara langsung.

Strategi ini juga sejalan dengan temuan dalam penelitian Ebi (2023), yang menyatakan bahwa PT Pegadaian (Persero) Cabang Veteran Makassar juga menggunakan penjualan langsung di kantor sebagai metode utama promosi barang lelang. Namun, terdapat perbedaan dalam skala dan konteks pemasaran. Pada Pegadaian, *personal selling* difokuskan pada barang konsumtif bernilai relatif kecil seperti emas atau elektronik, sementara PT Bank X menghadapi tantangan yang lebih kompleks karena objek yang dijual adalah aset agunan bernilai tinggi, seperti properti industri dan alat berat.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, dominasi strategi pemasaran *offline* dalam penjualan agunan kredit bermasalah di PT Bank X memiliki implikasi praktis yang signifikan. Strategi ini terbukti lebih efektif dibandingkan pemasaran digital, terutama dalam komunikasi membangun kepercayaan dan memberikan jaminan keamanan informasi kepada calon pembeli. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat kompetensi tim pemasaran, khususnya dalam aspek komunikasi interpersonal, negosiasi, dan kemampuan menyampaikan informasi hukum terkait aset dengan lebih jelas dan komprehensif. Kemampuan tersebut tidak hanya akan meningkatkan konversi penjualan, tetapi juga akan meminimalkan resistensi calon pembeli terhadap aset-aset yang memiliki risiko tertentu. Sehingga dapat meningkatkan frekuensi kunjungan ke cabang-cabang, memperluas jaringan dengan investor tetap, serta memperkuat hubungan dengan nasabah prioritas. Tim RSAM juga perlu menjaga hubungan baik dengan investor atau calon pembeli untuk kebutuhan transaksi berikutnya. Mengingat bisnis lelang properti memiliki siklus yang berulang, maka membangun basis pelanggan yang loyal dapat menjadi aset jangka panjang bagi perusahaan.

Rekomendasi yang dapat diberikan adalah perusahaan perlu memperluas dan mempererat kerja sama dengan broker properti, agen, serta nasabah prioritas yang telah terbukti menjadi saluran pemasaran efektif. Pembentukan sistem insentif atau komisi bagi mitra eksternal dapat menjadi pemicu agar pemasaran lebih masif dan agresif. Dominasi strategi pemasaran *offline* menjadi fondasi utama dalam praktik penjualan agunan kredit bermasalah di PT Bank X. Keberhasilan pendekatan ini didorong oleh kekuatan komunikasi dua arah yang mampu

membangun kepercayaan, yang menjadi faktor krusial dalam transaksi properti bernilai tinggi. Namun demikian, pemasaran *offline* tidak berjalan sendiri, melainkan diimbangi dengan strategi digital yang berperan sebagai pendukung dalam memperluas jangkauan informasi.

4.3.2 Peran Pemasaran Digital sebagai Sarana Penjangkauan

Selain mengandalkan strategi pemasaran *offline* sebagai pendekatan utama, hasil penelitian ini juga menunjukkan Unit *Regional Special Asset Management* (RSAM) PT Bank X memanfaatkan pemasaran digital yang dimana memiliki peran penting sebagai sarana penunjang dan penjangkauan awal dalam proses pemasaran agunan kredit bermasalah. Peran digital dalam perusahan sebagai media penyebaran informasi, membangun *awareness*, dan membuka jalur komunikasi awal dengan calon pembeli, yang kemudian dilanjutkan dengan proses negosiasi dan penutupan transaksi secara *offline*. Meskipun tidak berfungsi sebagai saluran konversi utama, pemanfaatan media digital oleh PT Bank X terbukti mampu memperluas distribusi informasi mengenai aset yang dilelang kepada pasar yang lebih luas dan beragam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi utama dari media digital adalah untuk membangun *awareness* atau kesadaran awal calon pembeli terhadap aset yang ditawarkan serta memperluas jangkauan informasi kepada calon pembeli yang lebih luas dan tidak terikat pada batasan geografis.

Dalam praktiknya, PT Bank X melalui unit RSAM menggunakan berbagai platform digital seperti WhatsApp Story, Instagram, OLX, Rumah123, hingga *website* lelang resmi milik pemerintah atau internal bank. Pemanfaatan media sosial ini umumnya dilakukan untuk mendistribusikan teaser visual, katalog aset,

informasi harga, jadwal lelang, serta deskripsi kondisi agunan secara singkat namun jelas. Narasumber Rangga Nengah Bratadilaga menjelaskan bahwa fungsi utama dari promosi digital adalah sebagai pemicu awal minat calon pembeli, atau dalam istilahnya sebagai "*trigger awareness saja... biar mereka tahu dulu infonya*". Pernyataan ini diperkuat dengan pengalaman di lapangan di mana beberapa calon pembeli menghubungi setelah melihat postingan atau iklan pada media digital, baik itu melalui WhatsApp, Instagram, maupun situs properti. Ini menjelaskan bahwa fungsi utama dari promosi digital adalah untuk membuka pintu komunikasi awal antara pihak bank dan calon pembeli. Fungsi ini diperlukan, karena banyak kasus di mana calon pembeli mengetahui keberadaan agunan dari iklan di WhatsApp, Instagram, atau platform properti *online*. Seperti yang diungkapkan oleh Rangga, "*tiba-tiba melihat iklan di sini, melihat iklan di situ...setidaknya dengan mereka melihat iklan itu saja kan berarti, menjelaskan bahwa ini berhasil*". Hal ini menunjukan bahwa meskipun media digital bukan metode yang dilakukan secara aktif tetapi fungsi pemasaran digital diperlukan untuk membangun kesadaran dan menarik perhatian calon pembeli.

Temuan ini memperlihatkan bahwa strategi digital tidak ditujukan untuk proses *closing* atau konversi langsung, melainkan lebih berfungsi pada tahap awal *funnel* pemasaran, yaitu *awareness* dan *interest*. Narasumber Eko Dwi Yulianto menjelaskan bahwa media digital "*sangat membantu untuk membuka komunikasi awal, memungkinkan calon pembeli lebih menanyakan terlebih dahulu by WA atau chat atau telepon, sebelum mereka lebih lanjut serius untuk proses dengan aset tersebut*". Ini membuktikan bahwa media digital menjadi alat yang sangat berguna

dalam proses screening awal, di mana calon pembeli yang tertarik bisa dengan mudah menghubungi pihak bank untuk menggali informasi lebih lanjut sebelum berkomitmen untuk bertemu langsung atau mengikuti proses lelang. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa pemasaran digital memiliki sejumlah keterbatasan yang tidak dapat diabaikan, Surya Andika Perkasa menegaskan bahwa "*kalau digital paling jadi pengantar... tetap harus ketemu langsung*". Hal ini menunjukkan bahwa media digital belum cukup mampu memberikan keyakinan penuh kepada calon pembeli, khususnya pada produk properti bernilai tinggi yang memiliki risiko hukum atau kondisi fisik yang tidak selalu sempurna. Keterbatasan dalam interaksi personal, risiko penipuan *online*, serta kesulitan memverifikasi kondisi legalitas dan fisik aset secara daring menjadi faktor utama yang menghambat konversi langsung dari saluran digital.

Pendekatan ini selaras dengan hasil penelitian Maysa (2023), yang menemukan bahwa promosi digital di Pegadaian mulai diarahkan ke media sosial namun belum sepenuhnya optimal. Maysa mengungkapkan bahwa penggunaan media digital memiliki peran penting dalam memperluas jangkauan promosi, meskipun belum didukung oleh strategi komunikasi yang konsisten. Ini sejalan dengan konsep pada *Integrated Marketing Communication* (IMC) menurut Kotler & Keller (2016), yang menyatakan bahwa dalam produk dengan *high involvement* seperti properti, komunikasi personal tetap menjadi kunci dalam membangun kepercayaan dan keyakinan pembeli. Meskipun demikian, temuan ini menegaskan bahwa pemasaran digital tetap memiliki posisi yang sangat penting dalam ekosistem strategi pemasaran PT Bank X. *Digital Marketing* memungkinkan

penyebaran informasi secara cepat, efisien, dan hemat biaya dibandingkan metode konvensional. Platform seperti Instagram dan WhatsApp memberikan fleksibilitas untuk menampilkan visual aset, sedangkan situs properti seperti OLX dan Rumah123 mampu menjangkau audiens yang spesifik pada kategori properti.

Promosi digital juga ini sesuai dengan definisi *Digital Marketing* menurut Chaffey & Ellis-Chadwick (2019), yang menyatakan bahwa *Digital Marketing* adalah penggunaan teknologi digital untuk mencapai tujuan pemasaran melalui saluran *online* yang terintegrasi, seperti *website*, media sosial, email, dan platform digital lainnya. Strategi ini efektif dalam tahap menciptakan *brand awareness* dan menjangkau *audiens* yang lebih luas, namun untuk produk bernilai tinggi dan berisiko seperti agunan kredit, komunikasi digital tetap memerlukan penguatan dengan interaksi *offline* untuk membangun kepercayaan yang lebih kuat. Meski demikian produk yang dijual adalah properti bermasalah, prinsip dari *Digital Marketing* tetap relevan, khususnya dalam menjangkau pasar yang lebih luas, termasuk calon pembeli di luar kota atau mereka yang tidak memiliki akses langsung ke jaringan *offline* bank.

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa efektivitas promosi digital di PT Bank X belum sepenuhnya optimal. Salah satu hambatan utama adalah kurangnya interaksi dua arah dan kepercayaan dari calon pembeli terhadap aset yang hanya ditampilkan melalui media daring. Hal ini mengindikasikan bahwa pemasaran digital perlu didukung oleh komunikasi lanjutan yang lebih intensif, baik secara daring maupun luring, agar dapat mengkonversi minat menjadi transaksi aktual.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah PT Bank X perlu melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas media digital yang digunakan. Penggunaan iklan berbayar (*paid Ads*) seperti Instagram *Ads*, Facebook *Ads*, atau Google *Ads* juga menjadi strategi yang direkomendasikan untuk memperluas jangkauan promosi, khususnya untuk aset yang sulit dipasarkan secara *offline* karena keterbatasan lokasi atau kondisi pasar lokal. Dengan sistem penargetan yang spesifik berdasarkan lokasi, minat, dan demografi, *Ads* dapat membantu memaksimalkan eksposur aset kepada calon pembeli potensial.

Rekomendasi lain yang dapat diberikan kepada PT Bank X adalah meningkatkan intensitas promosi melalui media digital dengan cara memperbaiki kualitas visual konten, memperluas penggunaan platform digital yang lebih interaktif seperti TikTok dan YouTube, serta mengintegrasikan pemasaran digital dengan pemasaran *offline*. Selain itu, perusahaan perlu mulai mempertimbangkan penyediaan fasilitas pendukung seperti studio mini untuk pembuatan konten properti, termasuk kamera, lighting, dan peralatan pendukung lainnya. Langkah ini akan meningkatkan profesionalisme tampilan aset yang dipasarkan secara *online*. Pemasaran digital tidak lagi hanya berfungsi sebagai media pemberitahuan, tetapi harus menjadi alat yang kuat untuk membangun kredibilitas awal, memperluas pasar, dan mendukung proses konversi melalui penguatan komunikasi *online* ke *offline*. Meskipun pemasaran digital memainkan peran dalam memperluas jangkauan, efektivitasnya tetap sangat bergantung pada kemampuan untuk membangun *Trust* yang umumnya lebih efektif melalui tatap muka. Di sisi lain, keberhasilan strategi pemasaran tidak hanya bergantung pada media promosi, tetapi

juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal berupa hambatan yang melekat pada karakteristik aset.

4.3.3 Peran *Trust* dan Persepsi Risiko dalam Keputusan Pembelian Agunan Kredit Bermasalah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam praktik pemasaran agunan kredit bermasalah, PT Bank X menghadapi sejumlah hambatan signifikan yang mempengaruhi efektivitas strategi promosi. Hambatan tersebut antara lain adalah keterbatasan penguasaan fisik atas aset, sengketa legalitas, lokasi aset yang kurang strategis, serta tingkat kepercayaan calon pembeli yang rendah terhadap aset lelang. Beberapa agunan tidak dapat langsung ditawarkan kepada publik karena masih dalam penguasaan debitur, atau terlibat dalam proses hukum, sehingga memperlambat proses promosi maupun lelang.

Dalam konteks pemasaran agunan kredit bermasalah, *Trust* menjadi faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi keputusan pembelian. Temuan dari hasil wawancara dengan narasumber menunjukkan bahwa sebagian besar calon pembeli memiliki tingkat kehati-hatian yang sangat tinggi ketika berhadapan dengan aset-aset yang bernilai tinggi, terutama karena adanya persepsi risiko yang melekat pada agunan kredit bermasalah. Risiko tersebut meliputi ketidakpastian kondisi fisik aset, status legalitas yang belum tentu sepenuhnya clean and clear, potensi sengketa, hingga risiko terhadap penguasaan pihak ketiga. Semua faktor ini berkontribusi besar terhadap munculnya *Trust* issue, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas strategi pemasaran, khususnya di saluran digital.

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Rangga yang menegaskan bahwa, "*kadang-kadang investor itu sangat banget, pokoknya Trust issue penting dalam menjual agunan. Kadang-kadang kan kalau online pun even walaupun ini kita sebagai Bank X menjual agunan, tapi kan kadang investor kalau melihat agunan online pun di website kadang takutnya apa ya, bisa gitu banyak kasus penipuan phishing*". Kutipan ini menunjukan bahwa meskipun PT Bank X adalah lembaga resmi, tidak serta merta menghilangkan kekhawatiran investor, terlebih ketika proses pemasaran dilakukan secara *online* yang minim interaksi personal. Dari sisi pemasaran digital, *Trust* menjadi tantangan terbesar. Temuan dari seluruh narasumber konsisten menunjukkan bahwa media digital seperti WhatsApp Story, Instagram, OLX, atau Rumah123 lebih efektif untuk membangun *awareness*, namun tidak cukup kuat untuk langsung mendorong konversi menjadi pembelian. Salah satu penyebabnya adalah tidak adanya validasi langsung terkait kondisi fisik aset dan status legalitas yang bisa dipastikan oleh calon pembeli melalui media *online*. Oleh karena itu, pemasaran digital lebih sering berperan sebagai pengantar komunikasi awal yang kemudian dilanjutkan dengan proses tatap muka untuk membangun kepercayaan secara lebih kuat.

Temuan ini sangat relevan dengan teori komunikasi pemasaran terpadu (*Integrated Marketing Communication*/IMC) menurut Kotler dan Keller (2016), yang menyatakan bahwa untuk produk dengan tingkat risiko tinggi seperti properti, komunikasi *personal selling* memiliki efektivitas yang jauh lebih besar dibandingkan dengan komunikasi satu arah berbasis media digital. Interaksi tatap muka memberikan ruang untuk negosiasi, klarifikasi informasi, dan validasi

dokumen secara langsung, yang pada akhirnya mampu mereduksi persepsi risiko dari calon pembeli.

Dari sudut pandang praktis, *Trust* tidak hanya dipengaruhi oleh media yang digunakan, tetapi juga oleh cara penyampaian informasi. Keterbukaan, kejujuran, dan penyajian informasi yang komprehensif terkait kondisi fisik, status legalitas, hingga potensi masalah di aset menjadi kunci dalam membangun *Trust*. Seperti yang disampaikan oleh Eko, "*kita juga bisa menunjukkan dokumen-dokumennya sebagai kalau aset itu aman secara legalitas*...", yang menunjukkan bahwa kemampuan memberikan bukti fisik dokumen legal secara langsung menjadi faktor kunci untuk menurunkan persepsi risiko calon pembeli.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, kepercayaan (*Trust*) dan persepsi risiko memainkan peran yang sangat krusial dalam proses pengambilan keputusan pembelian agunan kredit bermasalah di PT Bank X. Dalam konteks pemasaran properti bernilai tinggi dan berisiko seperti agunan, hambatan tersebut memperbesar persepsi risiko dan menurunkan tingkat kepercayaan calon pembeli, meskipun strategi pemasaran yang dilakukan sudah maksimal baik secara *offline* maupun *online*. Keberhasilan strategi pemasaran tidak hanya bergantung pada informasi yang disampaikan, tetapi juga pada seberapa besar rasa aman dan keyakinan yang mampu dibangun oleh pihak pemasaran kepada calon pembeli. Tingginya nilai transaksi, kompleksitas aset, serta potensi risiko hukum dan fisik pada agunan menjadi alasan utama mengapa *Trust* menjadi faktor dominan yang menentukan keberhasilan atau kegagalan proses pemasaran. Hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa keberhasilan promosi sangat ditentukan oleh kesiapan

dokumen legal dan status fisik aset. Beberapa responden menyampaikan bahwa sekalipun minat calon pembeli cukup tinggi, transaksi tidak dapat dilanjutkan jika dokumen belum lengkap atau jika aset masih dikuasai oleh pihak ketiga. Oleh karena itu, penyelesaian hambatan *non-promosional* seperti legalitas dan penguasaan fisik menjadi prasyarat penting sebelum strategi pemasaran dapat dijalankan secara efektif.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan penyebaran informasi, tetapi harus mampu membangun relasi yang kuat, menghadirkan komunikasi yang transparan, serta menyediakan bukti validitas dokumen, menyertakan sertifikat, bukti-bukti legalitas lain dalam bentuk digital, serta testimoni dari pembeli sebelumnya. Rekomendasi bagi perusahaan untuk memperkuat aspek pelayanan tatap muka melalui proses konsultasi atau pendampingan langsung, sehingga calon pembeli merasa lebih aman dalam mengambil keputusan. Perusahaan juga perlu menyediakan dokumentasi lengkap dalam bentuk digital, seperti sertifikat, peta lokasi, foto atau video kondisi aset, termasuk informasi mengenai potensi hambatan atau risiko. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Trust* dan persepsi risiko menjadi dua elemen yang tidak terpisahkan dalam mempengaruhi efektivitas strategi pemasaran agunan kredit bermasalah. Kegagalan dalam membangun *Trust* akan berdampak langsung pada rendahnya tingkat konversi, sementara strategi yang berhasil mengelola persepsi risiko melalui komunikasi yang terbuka, jujur, dan profesional akan meningkatkan peluang keberhasilan pemasaran, baik melalui jalur *offline* maupun *online*.

4.3.4 Hambatan dalam Pemasaran Agunan Kredit Bermasalah

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran agunan kredit bermasalah yang dijalankan oleh Unit *Regional Special Asset Management* (RSAM) PT Bank X tidak lepas dari berbagai hambatan signifikan yang mempengaruhi efektivitas proses pemasaran. Hambatan tersebut tetapi bersumber dari faktor-faktor fundamental yang melekat pada karakteristik agunan itu sendiri. Kegiatan dalam pemasaran juga ditentukan oleh kelayakan fisik, legalitas, dan kondisi pasar dari aset yang dipasarkan. Beberapa hambatan yang muncul meliputi lokasi aset yang kurang strategis, penguasaan aset oleh pihak ketiga, dan masalah legalitas seperti dokumen yang tidak lengkap atau adanya sengketa kepemilikan.

Hambatan pertama yang paling dominan adalah terkait dengan lokasi agunan yang kurang strategis. Narasumber Rangga Nengah Bratadilaga menyampaikan bahwa, "*lokasi dan letak strategis itu sangat berpengaruh sekali*", menegaskan bahwa agunan yang berada di lokasi terpencil, akses yang sulit, atau wilayah dengan daya beli rendah cenderung lebih sulit untuk menarik minat calon pembeli, baik melalui saluran *offline* maupun *online*. Bahkan harga yang sudah diturunkan pun tidak serta-merta membuat aset ini lebih menarik apabila lokasi tidak mendukung. Temuan ini sejalan dengan teori Marketing Mix oleh Kotler & Armstrong (2018), khususnya pada elemen "*Place*", yang menyebutkan bahwa lokasi dan distribusi adalah faktor penentu dalam mempermudah akses dan daya tarik suatu produk kepada konsumen.

Hambatan kedua adalah permasalahan penguasaan aset oleh pihak ketiga. Hal ini menjadi tantangan besar karena tidak sedikit aset yang sudah dikuasai oleh penghuni tanpa hak, bahkan dalam beberapa kasus, aset tersebut sudah dijadikan fasilitas umum seperti rumah ibadah atau sekolah. Eko Dwi Yulianto mengungkapkan bahwa, "*aset yang paling sulit itu tanah... sudah didudukin oleh beberapa rumah dan sudah terbit sertifikat baru*". Kondisi ini tidak hanya menurunkan minat calon pembeli tetapi juga menimbulkan ketidakpastian hukum yang tinggi. Hambatan ini membuat proses pemasaran tidak hanya soal promosi, tetapi juga harus dihadapkan pada potensi konflik sosial, proses hukum yang panjang, serta citra risiko bagi investor. Masalah ini diperkuat oleh testimoni Rangga yang menyebutkan bahwa, "*ada tanah kosong tapi ternyata saat kita cek pas mau kita jual ternyata dikuasai atau diduduki sama pihak lain... susah banget*". Kondisi ini menguatkan temuan bahwa legalitas yang tidak jelas menjadi kendala signifikan dalam proses pemasaran, mengingat adanya keengganan calon pembeli untuk mengambil risiko terkait potensi masalah hukum di kemudian hari.

Hambatan ketiga adalah masalah kelengkapan dokumen legalitas aset, yang sering menjadi penghalang utama baik dalam proses pemasaran maupun eksekusi lelang. Narasumber Surya Andika Perkasa menjelaskan bahwa, "*yang bikin sulit itu bukan jenis asetnya, tapi masalah yang di dalam asetnya itu... misalnya si aset itu ada sengketanya, atau mungkin si aset itu legalitasnya nggak lengkap, itu yang bikin susah*". Menunjukkan bahwa sebaik apapun strategi pemasaran dijalankan, jika legalitas agunan bermasalah misalnya sertifikat belum jelas, dokumen tidak lengkap, atau ada sengketa hukum maka proses pemasaran akan terhambat bahkan

berpotensi gagal. Ini sejalan dengan teori *Marketing Mix*, khususnya pada elemen "*Product*", yang menekankan bahwa produk yang ditawarkan harus memenuhi harapan dasar konsumen, termasuk kelayakan hukum dan administratif. Dalam wawancara, Rangga juga menegaskan bahwa, "*dokumen agunannya sangat penting... bahkan untuk sekarang pun resi atau bukti kirim saja tuh wajib ada... kalau tidak ada, bisa jadi batal lelang*". Ini menunjukkan bahwa proses pemasaran tidak bisa dilepaskan dari kesiapan administratif. Ketiadaan dokumen seperti sertifikat, perjanjian kredit, akta pengikatan, atau surat peringatan (SP) dapat membatalkan proses lelang atau membuat calon pembeli kehilangan kepercayaan. Menurut Kotler & Keller (2016), kepercayaan adalah salah satu aset tidak berwujud paling berharga dalam proses pemasaran, dan dalam konteks agunan kredit bermasalah, *Trust* tidak hanya dibangun dari komunikasi, tetapi juga dari kepastian legalitas produk yang ditawarkan. Dalam konteks literatur, pendekatan ini selaras dengan konsep. Dalam konteks literatur, hal ini juga selaras dengan pendekatan *Integrated Marketing Communication* (IMC) menurut Kotler & Keller (2016), bahwa komunikasi yang efektif tidak hanya menyampaikan keunggulan produk, tetapi juga memberikan edukasi, membangun kepercayaan, dan mengelola persepsi risiko dari calon pelanggan. Dalam hal ini, pemasaran agunan kredit bermasalah membutuhkan integrasi antara komunikasi pemasaran, edukasi hukum, dan mitigasi risiko.

Terkait dengan okupansi pihak ketiga, strategi komunikasi yang lebih terbuka dan edukatif harus dikedepankan. Artinya, sejak awal informasi mengenai kondisi agunan, baik kelebihan maupun kekurangannya, harus disampaikan secara

transparan. Ini bertujuan untuk menjaring calon pembeli yang memiliki pemahaman dan kesiapan untuk menghadapi risiko hukum atau sosial yang melekat pada aset tersebut. Edukasi kepada investor terkait prosedur penyelesaian okupansi, potensi pengurusan hukum, dan skema penyelesaian dapat menjadi nilai tambah dalam proses komunikasi. Dalam konteks penjualan aset bernilai tinggi seperti agunan, membangun kepercayaan (*Trust*) tetap menjadi prioritas utama. Oleh karena itu, setelah calon pembeli tertarik melalui konten digital, proses selanjutnya diarahkan pada interaksi personal baik melalui panggilan telepon, chat WhatsApp, maupun pertemuan tatap muka di cabang atau lokasi aset. Pada tahap inilah pihak bank berperan untuk memberikan penjelasan lebih detail terkait kondisi fisik, status legalitas, maupun tantangan yang mungkin ada pada aset tersebut, termasuk jika aset tersebut berada dalam penguasaan pihak ketiga atau memiliki catatan administrasi tertentu. Pendekatan transparansi ini tidak hanya memperkuat *Trust*, tetapi juga meminimalisir potensi konflik atau ketidakpuasan pasca transaksi. Strategi ini secara tidak langsung juga memberikan solusi atas hambatan penguasaan oleh pihak ketiga. Dengan menyampaikan kondisi tersebut secara terbuka sejak tahap promosi digital, maka hanya calon pembeli yang benar-benar siap menghadapi risiko sengketa yang akan melanjutkan ke tahap negosiasi. Hal ini akan mempercepat proses penyaringan calon pembeli yang berkualitas, sekaligus mengurangi waktu dan sumber daya yang terbuang untuk calon pembeli yang tidak sesuai dengan karakter aset.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan dalam pemasaran agunan kredit bermasalah di PT Bank X bersumber dari tiga aspek utama, yaitu faktor

lokasi yang kurang strategis, kondisi agunan yang bermasalah seperti penguasaan oleh pihak ketiga, dan permasalahan pada aspek legalitas atau dokumen agunan. Hambatan ini berdampak langsung terhadap rendahnya minat calon pembeli dan memperlambat proses penjualan.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa PT Bank X perlu mengadopsi pendekatan yang lebih strategis dalam menyampaikan informasi secara transparan kepada calon pembeli sejak tahap awal. Dengan cara ini, perusahaan tidak hanya berfokus pada promosi, tetapi juga pada pengelolaan ekspektasi dan pengurangan potensi ketidakpercayaan pasar terhadap aset yang dipasarkan. Untuk mengatasi kendala ini, Unit RSAM perlu memperkuat manajemen data dan digitalisasi dokumen agunan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyiapkan paket informasi lengkap untuk setiap aset yang dipasarkan, mencakup scan sertifikat, status hukum terkini, peta lokasi, dan riwayat agunan. Informasi yang sudah didigitalisasi ini kemudian dapat dilampirkan pada teaser digital atau diberikan kepada calon pembeli yang tertarik, sehingga mereka memiliki pemahaman lebih awal mengenai status sertifikat, hak tanggungan, atau potensi sengketa.

Digitalisasi informasi tidak hanya mempercepat proses pemasaran, tetapi juga secara signifikan meningkatkan kepercayaan calon pembeli karena mereka mendapatkan akses informasi yang lengkap dan transparan sejak awal. Pada pertemuan tatap muka, pihak bank dapat memperlihatkan dokumen fisik, memberikan klarifikasi tambahan, serta menawarkan bantuan administratif apabila diperlukan untuk mempercepat proses legalitas setelah transaksi. Dengan cara ini, agunan yang sebelumnya dinilai memiliki lokasi kurang menarik tetap memiliki

peluang untuk dijangkau oleh calon pembeli dari luar daerah yang memang memiliki kebutuhan atau rencana investasi di lokasi tersebut.

Rekomendasi yang dapat diberikan adalah PT Bank X dapat mengembangkan pendekatan komunikasi. Informasi terkait kelemahan aset, seperti lokasi yang tidak strategis, status penguasaan, atau dokumen yang sedang dalam proses, harus disampaikan sejak awal kepada calon pembeli. Pendekatan ini akan menyeleksi calon pembeli yang memang siap menghadapi risiko tersebut, sehingga mengurangi potensi komplain atau pembatalan transaksi di tahap akhir.

4.3.5 Keterbatasan Sistem dan Infrastruktur Digital pada Strategi Pemasaran

Dalam era transformasi digital yang semakin berkembang, pemanfaatan media digital sebagai salah satu strategi pemasaran menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Bedasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber, terdapat berbagai keterbatasan dalam penerapan pemasaran digital di PT Bank X, khususnya pada unit RSAM. Keterbatasan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga bersifat strategis dan operasional, yang pada akhirnya memengaruhi efektivitas promosi dan penjualan agunan kredit bermasalah melalui saluran digital. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan pemasaran digital dalam konteks penjualan aset agunan masih belum optimal dan memerlukan penguatan yang lebih serius.

Rangga Nengah Bratadilaga menegaskan bahwa media digital memang berfungsi untuk meningkatkan *awareness*, namun masih ada *Trust* issue yang tinggi di kalangan calon pembeli. Ia menyebut bahwa, "*kadang-kadang investor kalau melihat agunan online pun di website kadang takutnya apaya bisa gitu, banyak*

kasus penipuan phishing jadi salah satu kelemahan online itu seperti itu". Hal ini menunjukkan bahwa keterbatasan digital bukan hanya pada sisi teknis, tetapi juga berkaitan dengan persepsi keamanan dan kepercayaan calon pembeli terhadap informasi yang disampaikan secara *online*. Ini menjadi tantangan tersendiri, mengingat properti merupakan produk dengan nilai tinggi yang sangat bergantung pada kepercayaan. Eko Dwi Yulianto mengungkapkan bahwa meskipun digital memberikan efisiensi dari sisi waktu dan jangkauan, tetap ada keterbatasan dalam penyampaian informasi secara komprehensif. Ia menyampaikan bahwa, "*kalau digital kan kurang. Lebih maksimal sih kalau menurut saya, lebih maksimal itu dengan cara ketemu langsung atau offline*". Hal ini memperjelas bahwa digital masih dianggap sebagai sarana komunikasi satu arah yang terbatas, khususnya dalam hal menjelaskan detail aset, kondisi fisik, status legalitas, hingga situasi lapangan. Keterbatasan dalam menjalin komunikasi dua arah secara real-time menjadi hambatan dalam membangun kepercayaan yang utuh melalui kanal digital. Surya Andika Perkasa juga menjelaskan bahwa keterbatasan pemasaran digital lebih dipengaruhi oleh karakteristik aset yang dipasarkan. Menurutnya, "*karena asetnya kita kan aset bukan apa ya istilahnya, asetnya itu segmented ya, gede gitu nilai kalau lewat online kayaknya nggak terlalu efektif*". Permasalahan yang bisa diartikan tidak hanya pada infrastruktur teknis seperti platform atau media sosial yang digunakan, tetapi juga pada kesesuaian metode digital dengan jenis aset yang dipasarkan. Aset bernilai besar dengan segmentasi pasar yang terbatas membutuhkan pendekatan yang lebih personal, sehingga media digital hanya berfungsi sebagai pendukung, bukan sebagai saluran utama.

Temuan ini selaras dengan konsep *Digital Marketing* Mix menurut Chaffey & Ellis-Chadwick (2019), yang menekankan bahwa efektivitas pemasaran digital tidak hanya bergantung pada penggunaan platform, tetapi juga pada kualitas konten, strategi komunikasi, serta kesesuaian media dengan karakteristik produk dan target pasar. Dalam konteks penjualan agunan, strategi digital harus mampu menjembatani kebutuhan informasi yang lengkap, akurat, dan dapat dipercaya, yang sayangnya belum sepenuhnya tercapai pada praktik yang berjalan saat ini di PT Bank X. Dari sisi infrastruktur, tampak bahwa belum ada sistem digital yang terintegrasi dengan baik antara database agunan, informasi legalitas, dan fitur pemasaran yang memungkinkan calon pembeli untuk memperoleh informasi secara mandiri dan komprehensif. Platform yang digunakan masih terbatas pada media sosial seperti WhatsApp Story, Instagram, OLX, dan Rumah123, yang bersifat statis dan tidak menyediakan fitur interaktif yang memadai. Belum adanya pemanfaatan teknologi seperti virtual tour, drone footage, atau *website* listing khusus milik perusahaan menjadi salah satu keterbatasan nyata yang menyebabkan media digital belum optimal dalam mendukung proses pemasaran.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa PT Bank X perlu melakukan investasi lebih lanjut pada pengembangan sistem digital yang lebih interaktif. Selain peningkatan kualitas konten promosi, perusahaan juga disarankan untuk dilengkapi dengan fitur pencarian berdasarkan lokasi, harga, kondisi, hingga status legalitas. Penggunaan media sosial seperti Instagram, TikTok, tidak hanya berfungsi sebagai media promosi biasa, tetapi juga menjadi alat utama untuk menyampaikan informasi secara visual yang lebih menarik dan meyakinkan.

Salah satu rekomendasi yang dapat dilakukan adalah dengan memperkuat manajemen konten digital mereka, tidak hanya dalam bentuk teks atau foto statis, tetapi juga menggunakan format yang lebih menarik dan informatif, seperti video house tour, penggunaan drone untuk menampilkan lokasi sekitar, walkthrough video kondisi aset, hingga live streaming untuk open house virtual sehingga calon pembeli dapat memperoleh gambaran menyeluruh tanpa harus langsung ke lokasi terlebih dahulu. Strategi ini memungkinkan calon pembeli memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tanpa harus melakukan survei langsung pada tahap awal. Penyajian informasi yang akurat, lengkap dengan foto properti yang representatif, peta lokasi, rincian harga limit dan harga pasar, serta status hukum yang jelas, akan meningkatkan efektivitas media digital dalam menarik calon pembeli. Penggunaan strategi content marketing berupa artikel edukasi tentang proses lelang bank, tips membeli properti agunan, dan keuntungan investasi melalui lelang bank juga dapat menjadi strategi jangka panjang untuk meningkatkan kredibilitas perusahaan di dunia digital. Upaya ini dapat membantu mengurangi gap informasi dan meningkatkan kepercayaan calon pembeli meskipun mereka berada di lokasi yang jauh.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai strategi pemasaran penjualan agunan kredit bermasalah melalui lelang di PT Bank X, dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran yang diterapkan oleh Unit *Regional Special Asset Management* (RSAM) melibatkan kombinasi antara pemasaran *offline* dan *online* dengan porsi dominasi pada pendekatan pemasaran *offline*, serta dihadapkan pada berbagai hambatan yang memerlukan penanganan strategis. Strategi ini dipilih karena dinilai lebih efektif dalam membangun kepercayaan dan mempercepat proses transaksi, mengingat karakteristik produk yang dipasarkan berupa aset properti dengan nilai tinggi serta risiko hukum yang cukup besar.

Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemasaran *offline* menjadi strategi utama yang digunakan oleh tim RSAM. Strategi ini dijalankan melalui pendekatan *personal selling* dengan mendatangi langsung kantor cabang, jaringan internal, menemui nasabah prioritas, dan menjalin komunikasi intensif dengan investor yang sudah ada maupun yang potensial. Strategi ini dinilai lebih mampu

membangun kepercayaan, mempermudah terjadinya komunikasi langsung dua arah, serta memungkinkan penyampaian informasi secara rinci kepada calon pembeli terkait kondisi fisik, aspek legalitas, dan prosedur transaksi aset. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *personal selling* dan *Integrated Marketing Communication* (IMC), yang menekankan pentingnya interaksi interpersonal dalam memengaruhi keputusan pembelian, khususnya untuk produk yang memiliki tingkat risiko tinggi seperti aset jaminan kredit bermasalah.

Kedua, pemasaran digital memiliki peran sebagai media pendukung dalam memperluas jangkauan promosi. Strategi ini dijalankan melalui platform seperti WhatsApp, Instagram, OLX, Rumah123, dan *website* lelang. Fungsi utama dari promosi digital adalah untuk membangun *awareness* awal, menyebarkan informasi secara luas, dan menjaring calon pembeli dari luar jaringan langsung. Promosi digital efektif dalam menjangkau calon pembeli yang berada di luar area geografis sekitar agunan, serta memberikan kemudahan akses informasi secara cepat. Namun demikian, fungsi digital lebih sebagai pemicu komunikasi awal yang kemudian tetap diarahkan pada pertemuan tatap muka untuk membangun *Trust* dan menyelesaikan transaksi.

Ketiga, hasil penelitian juga menegaskan bahwa *Trust* dan persepsi risiko menjadi faktor penting dalam proses pengambilan keputusan pembelian agunan kredit bermasalah. Pembeli cenderung memiliki kekhawatiran terhadap potensi sengketa hukum, status legalitas aset, maupun keaslian informasi yang diberikan, khususnya pada pemasaran berbasis digital. Oleh karena itu, strategi komunikasi

yang transparan, jujur, serta didukung dengan dokumen yang lengkap menjadi keharusan dalam membangun kepercayaan calon pembeli.

Keempat, penelitian ini juga menemukan adanya hambatan-hambatan utama yang mempengaruhi efektivitas strategi pemasaran, yaitu lokasi agunan yang kurang strategis, penguasaan oleh pihak ketiga, serta masalah legalitas dokumen aset. Hambatan-hambatan ini tidak hanya berdampak pada proses pemasaran tetapi juga menurunkan minat pasar terhadap aset yang ditawarkan. Oleh karena itu, keberhasilan strategi pemasaran tidak hanya bergantung pada metode promosi, melainkan juga pada kesiapan administratif, legalitas, dan kondisi fisik agunan.

Kelima, penelitian ini juga menemukan adanya keterbatasan sistem dan infrastruktur digital dalam mendukung proses pemasaran. Meskipun media digital dapat meningkatkan awareness, masih terdapat hambatan pada efektivitas distribusi informasi, kurangnya sistem manajemen data yang terintegrasi, dan belum optimalnya penggunaan teknologi seperti media iklan berbayar, house tour digital, atau konten visual interaktif. Keterbatasan ini menjadi salah satu faktor yang menyebabkan dominasi pemasaran *offline* tetap lebih kuat dibandingkan digital.

Secara keseluruhan, kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pemasaran agunan kredit bermasalah pada PT Bank X sangat bergantung pada kombinasi yang tepat antara pendekatan komunikasi (*offline*) dan pemanfaatan media digital (*online*). Selain itu, faktor-faktor eksternal seperti lokasi, okupansi, dan legalitas menjadi tantangan utama yang harus dikelola dengan strategi komunikasi yang transparan dan edukatif. Temuan ini memberikan

kontribusi penting bagi pengembangan strategi pemasaran aset bermasalah di sektor perbankan, di mana pendekatan berbasis *Trust*, dan pemanfaatan teknologi digital menjadi kunci utama dalam meningkatkan efektivitas penjualan agunan melalui lelang

5.2 Saran

5.2.1 Peningkatan Kualitas dan Intensitas Pemasaran *Offline* PT Bank X

PT Bank X disarankan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan efektivitas strategi pemasaran *offline*. Hal ini dapat dilakukan dengan memperluas jaringan kerjasama dengan broker properti, memperkuat hubungan dengan nasabah prioritas, serta meningkatkan intensitas kunjungan ke cabang-cabang yang berdekatan dengan lokasi agunan. Selain itu, perlu adanya pelatihan khusus bagi tim pemasaran mengenai teknik komunikasi efektif, teknik negosiasi, serta pengetahuan detail terkait aspek hukum agunan, sehingga dapat memberikan penjelasan yang komprehensif kepada calon pembeli.

5.2.2 Optimalisasi Strategi *Digital Marketing*

Meskipun pemasaran *offline* menjadi strategi utama, PT Bank X perlu lebih serius dalam mengembangkan pemasaran digital sebagai sarana penunjang. Penggunaan media sosial seperti Instagram, TikTok, WhatsApp Story, OLX, dan Rumah123. Pembuatan konten dapat difokuskan pada video house tour yang memperlihatkan seluruh sudut properti secara detail, drone view untuk menunjukkan keunggulan lokasi dan lingkungan sekitar, serta virtual walkthrough untuk memberikan pengalaman visual yang realistis kepada calon pembeli tanpa harus berkunjung langsung ke lokasi. Konten-konten ini tidak hanya memperjelas

informasi, tetapi juga dapat meningkatkan persepsi positif terhadap aset yang ditawarkan. Selain itu, disarankan untuk memanfaatkan iklan berbayar (*digital Ads*) pada media sosial guna meningkatkan jangkauan audiens secara lebih luas dan tertarget. Strategi ini penting untuk menjangkau calon pembeli di luar jaringan existing, khususnya di area yang sulit dijangkau secara fisik.

5.2.3 Strategi Komunikasi yang Lebih Transparan untuk Mengatasi Hambatan

Terkait hambatan seperti lokasi tidak strategis, penguasaan pihak ketiga, dan masalah legalitas, Unit RSAM PT Bank X perlu menerapkan strategi komunikasi yang lebih transparan kepada calon pembeli sejak awal. Penjelasan secara terbuka mengenai kondisi aset, potensi risiko, serta keunggulan-keunggulan yang masih dimiliki aset tersebut akan membantu membangun *Trust*. Praktik komunikasi transparan ini tidak hanya membantu membangun kepercayaan, tetapi juga mempercepat proses pengambilan keputusan oleh calon pembeli. Calon investor yang mengetahui sejak awal mengenai kondisi aktual dari aset akan cenderung memiliki ekspektasi yang realistis dan dapat mempertimbangkan risiko serta manfaat dengan lebih objektif. Hal ini baik dibandingkan memberikan ekspektasi yang terlalu tinggi tanpa menyampaikan informasi, yang justru dapat memicu ketidakpuasan atau bahkan pembatalan transaksi di kemudian hari.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai bagian dari evaluasi. Pertama, pengumpulan data hanya dilakukan melalui wawancara mendalam dengan tiga narasumber dari unit RSAM PT Bank X, yang meskipun relevan namun belum mencakup pandangan dari pihak eksternal seperti

calon pembeli, balai lelang, atau unit legal bank yang turut terlibat dalam proses pemasaran agunan. Kedua, penelitian ini berfokus pada strategi pemasaran secara umum tanpa membedakan efektivitas antar channel promosi secara kuantitatif, seperti perbandingan performa antara WhatsApp broadcast, media sosial, atau tatap muka. Ketiga, pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif eksploratif, sehingga belum memberikan generalisasi yang kuat terhadap implementasi strategi di cabang-cabang lain atau di bank berbeda.

5.4 Penelitian Kedepan

Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan agar fokus penelitian diperluas tidak hanya menggunakan perspektif internal perusahaan, tetapi juga melibatkan perspektif dari pihak eksternal, seperti calon pembeli, investor, broker properti, atau lembaga yang berkaitan dengan lelang dan properti. Keterlibatan pihak eksternal akan memberikan wawasan yang lebih seimbang dan objektif terkait efektivitas strategi pemasaran yang diterapkan, serta dapat menggali lebih dalam tentang persepsi pasar terhadap hambatan dan peluang dalam pemasaran agunan kredit bermasalah.

DAFTAR PUSTAKA

Abi Bakri, R., Fitriawan, H., & Fordha Nama, G. (2013). Sistem lelang *online* berbasis web electrician. *Jurnal Rekayasa dan Teknologi Elektr*, *7*(3), 98–107.

Abidin, Z., Irawan, H., & Satria, S. (2023). Pembuatan spanduk dan labeling produk sebagai pemenuhan strategi pemasaran produk kerupuk dan keripik pisang di desa Balangpesoang. *JPMEH: Jurnal Pengabdian Masyarakat Ekonomi dan Hukum*, *2*(1), 20–27.

Adiyanto, Y. (2020). Analisis strategi pemasaran makanan tradisional ranginang (rengginang) di Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, *13*(2), 267–276.

Andri, A., & Sugi, S. (2020). Pengembangan aplikasi lelang karet berbasis mobile sebagai pendukung akses informasi lelang. *Edumatic: Jurnal Pendidikan Informatika*, *4*(2), 85–94.

Andrianto. (2020). *Manajemen kredit: Teori dan konsep bagi bank umum*. Qiara Media.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson UK.

Ebi, G. (2023). *Analisis strategi promosi barang lelang pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Veteran Makassar* [Skripsi S1, Universitas Fajar].

Fitriana, V. N. F. (2012). *Pemasaran koran pada PT. Media Tribun Yogya wilayah DIY dan Jawa Tengah* [Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta].

Haque, M. G., Iskandar, A. S., Erlangga, H., & Sunarsi, D. (2022). Strategi pemasaran: Konsep, teori dan implementasi. *Yayasan Kita Menulis.*

Hidayat, R. S., Sriyanto, A., Setyarko, Y., Niazi, H. A., & Elizabeth, E. (2024). *Manajemen pemasaran*. CV Jejak.

Indrastata, I. (2023). Strategi promosi perbankan dengan analisis dan implementasi algoritma random forest. *AnoaTIK: Jurnal Teknologi Informasi dan Komputer*, *1*(2), 54–58.

Julianti, L. (2022). Optimalisasi penjualan aset properti lelang eksekusi hak tanggungan pada Balai Lelang Mandiri Prasarana Denpasar pasca pandemi Covid-19. *Jurnal Aktual Justice*, *7*(1), 57–66.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 213/PMK.06/2020 tentang petunjuk pelaksanaan lelang*. https://www.jdih.kemenkeu.go.id

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen pemasaran* (Edisi ke-12). Erlangga.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Prinsip-prinsip pemasaran (Principles of Marketing)* (Edisi ke-13). Erlangga.

Kotler, P., Armstrong, G., & Armstrong, G. M. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education India.

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2016). *Marketing management* (3rd ed.). Pearson Higher Ed.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education.

Kusniadji, S. (2017). Strategi komunikasi pemasaran dalam kegiatan pemasaran produk consumer goods (Studi kasus pada PT Expand Berlian Mulia di Semarang). *Jurnal Komunikasi*, *8*(1), 83–98.

Liu, G. R. F., Wea, A., & Kabba, M. N. (2025). Analisis peran dan fungsi Bank BNI dalam meningkatkan perekonomian masyarakat dengan menerapkan sistem kredit. *JEMSI: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, *11*(1), 120–128.

Martono, S. U. (2002). *Bank dan lembaga keuangan lain*. Ekonisia.

Maysa, H. N. (2023). *Analisis strategi pemasaran produk lelang barang jaminan (Studi kasus PT Pegadaian (Persero) Cabang Metro* [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Metro].

McLeod, S. (2024). Audit Trail In Qualitative Research. *Simply Psychology*. doi:10.13140/RG.2.2.13969.95842

Mufaozah, Y., Manggabarani, A. S., & Astuti, M. (2023). Analisis bauran pemasaran terhadap keputusan pembelian nasabah bancassurance Bank X. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *6*(4), 2823–2834.

Morgan, H. (2024). Usint Triangulation and Crystalization to Make Qualitative Studies Trustworhy and Rigorous. *The Qualitative Report Volume 29, Number 7,* 1844-1856. doi:https://doi.org/10.46743/2160-3715/2024.6071

Novita, R. (2014). Sistem peringatan dini untuk mendeteksi keterlambatan pembayaran kredit bank. *Jurnal Teknik Elektro*, *3*(2), 105–111.

Nuryadi, A. (2022). *Efektivitas media sosial Instagram sebagai media promosi pada CV. Junai Motor Kabupaten Banjar* [Skripsi, Universitas Islam Kalimantan MAB].

Putri, M. Y. (2024, Desember 2). Dirjen KN tegaskan pentingnya lelang untuk penyelesaian non-performing loan perbankan. *Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia*. https://www.djkn.kemenkeu.go.id/berita/baca/37382/Dirjen-KN-Tegaskan-Pentingnya-Lelang-untuk-Penyelesaian-Non-Performing-Loan-Perbankan.html

Rahmawati, A., Halimah, N., Karmawan, K., & Setiawan, A. A. (2024). Optimalisasi teknik wawancara dalam penelitian field research melalui pelatihan berbasis participatory action research pada mahasiswa Lapas

Pemuda Kelas IIA Tangerang. *Jurnal Abdimas Prakasa Dakara*, *4*(2), 135–142.

Rangkuti, F. (2013). *Strategi promosi yang kreatif dan analisis kasus*. Gramedia Pustaka Utama.

Reken, F., Erdawati, E., Rahayu, S., Apriansyah, R., Herman, H., Sulfitri, V., ... & Tawil, M. R. (2024). *Pengantar ilmu manajemen pemasaran*. CV Gita Lentera.

Rijali, A. P., & Islam, M. A. (2024). Perancangan booklet sebagai media promosi Kampoeng Kopi Banaran. *BARIK: Jurnal S1 Desain Komunikasi Visual*, *6*(2), 66–78.

Romdona, S., Junista, S. S., & Gunawan, A. (2025). Teknik pengumpulan data: Observasi, wawancara dan kuesioner. *JISOSEPOL: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi dan Politik*, *3*(1), 39–47.

Saraswati, D. A., & Hastasari, C. (2020). Strategi digital content marketing pada akun media sosial Instagram Mojok.co dalam mempertahankan *brand* engagement. *Jurnal Biokultur*, *9*(2), 152–171.

Sudarsono, H. (2020). *Manajemen pemasaran*. Pustaka Abadi.

Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Syawalido, L., & Widodo, S. (2025). Efektivitas *Digital Marketing* LinkedIn *Ads* dan email blast untuk meningkatkan partisipasi webinar Mappable. *Kesatria: Jurnal Penerapan Sistem Informasi (Komputer dan Manajemen)*, *6*(1), 271–280.

Tjiptono, F. (2015). *Strategi pemasaran* (Edisi ke-4). Andi Offset.

Wardani, Y. A. (2020). Gugatan perbuatan melawan hukum terhadap proses lelang agunan debitur macet oleh bank. *Acta Diurnal: Jurnal Ilmu Hukum Kenotariatan*, *4*(1), 96–113.

Wulandari, N. N. S., Sujana, I. N., & Styawati, N. K. A. (2023). Penyelesaian kredit macet oleh BPR pada pelelangan melalui Acte de Command. *Jurnal Preferensi Hukum*, *4*(2), 177–181.

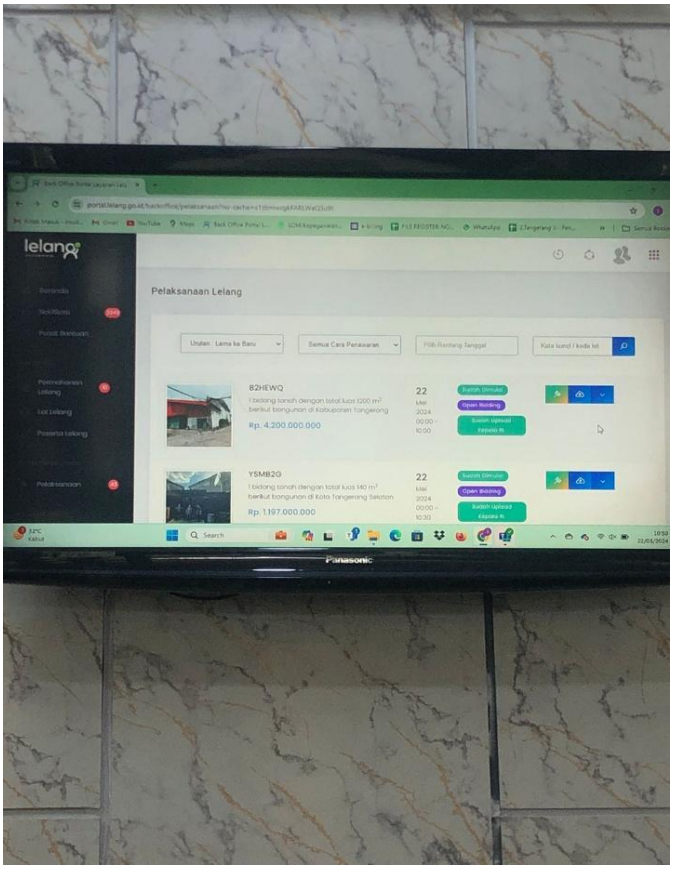
LAMPIRAN

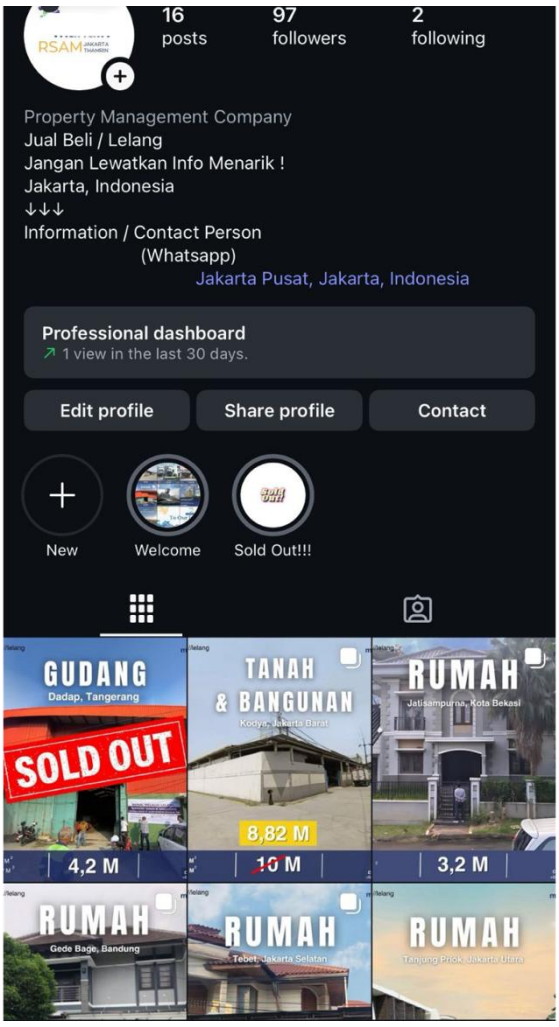
Lampiran 1. Pelaksanaan Pemasaran Langsung Selama Kegiatan Magang Berlangsung



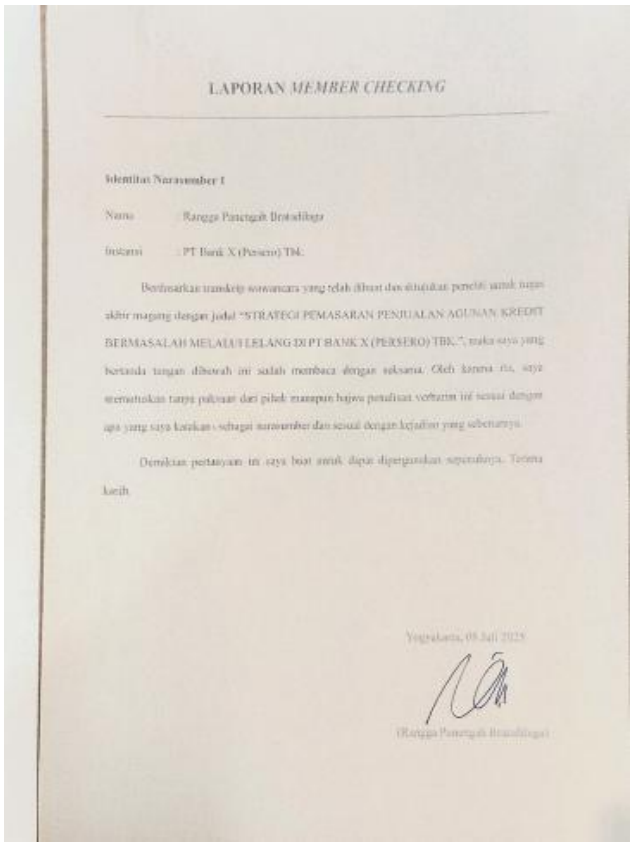


Lampiran 2. Pelaksanaan Pemasaran Digital Selama Kegiatan Magang Berlangsung





Lampiran 3: Member Checking



LAPORAN *MEMBER CHECKING*

Identitas Narasumber 1

Nama : Rangga Pancagah Brotodibyo

Instansi : PT Bank X (Persero) Tbk.

Berdasarkan transkrip wawancara yang telah dibuat dan ditujukan peneliti untuk tugas akhir magang dengan judul "STRATEGI PEMASARAN PENJUALAN AGUNAN KREDIT BERMASALAH MELALUI LELANG DI PT BANK X (PERSERO) TBK.", maka saya yang bertanda tangan dibawah ini sudah membaca dengan seksama. Oleh karena itu, saya memutuskan tanpa paksaan dari pihak manapun bajwa penulisan verbatim ini sesuai dengan apa yang saya katakan sebagai narasumber dan sesuai dengan kejadian yang sebenarnya.

Demikian pertanyaan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sepenuhnya. Terima kasih.

Yogyakarta, 08 Juli 2025

(Rangga Pancagah Brotodibyo)



LAPORAN *MEMBER CHECKING*

Identitas Narasumber 1

Nama : Eko Dwinanto

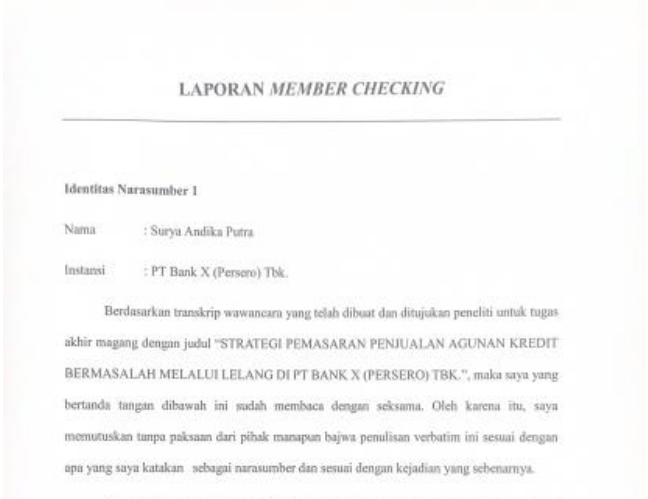
Instansi : PT Bank X (Persero) Tbk.

Berdasarkan transkrip wawancara yang telah dibuat dan ditujukan peneliti untuk tugas akhir magang dengan judul "STRATEGI PEMASARAN PENJUALAN AGUNAN KREDIT BERMASALAH MELALUI LELANG DI PT BANK X (PERSERO) TBK.", maka saya yang bertanda tangan dibawah ini sudah membaca dengan seksama. Oleh karena itu, saya memutuskan tanpa paksaan dari pihak manapun bajwa penulisan verbatim ini sesuai dengan apa yang saya katakan sebagai narasumber dan sesuai dengan kejadian yang sebenarnya.

Demikian pertanyaan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sepenuhnya. Terima kasih.

Yogyakarta, 08 Juli 2025

(Eko Dwinanto)



LAPORAN *MEMBER CHECKING*

Identitas Narasumber 1

Nama : Surya Andika Putra

Instansi : PT Bank X (Persero) Tbk.

Berdasarkan transkrip wawancara yang telah dibuat dan ditujukan peneliti untuk tugas akhir magang dengan judul "STRATEGI PEMASARAN PENJUALAN AGUNAN KREDIT BERMASALAH MELALUI LELANG DI PT BANK X (PERSERO) TBK.", maka saya yang bertanda tangan dibawah ini sudah membaca dengan seksama. Oleh karena itu, saya memutuskan tanpa paksaan dari pihak manapun bajwa penulisan verbatim ini sesuai dengan apa yang saya katakan sebagai narasumber dan sesuai dengan kejadian yang sebenarnya.

Lampiran 4. Transkrip Wawancara

Wawancara : Menggunakan Telepon *WhatsApp*

Narasumber 1 : Rangga Nengah Bratadilaga */Assistant Recovery Manager*.

Peneliti : Rafi Athallah Primaditya

Hari/Tanggal : 17 Juni 2025

Durasi Waktu : 31 Menit

RAP: Perkenalkan, mas nama saya Rafi Athallah Primaditya. Dari Universitas Islam Indonesia, sedang menjalankan tugas akhir, mungkin bisa diperkenalkan dulu, Mas, sama posisinya

RN: Oke, sebelumnya perkenalkan. Nama saya Rangga Nengah Bratadilaga. Untuk saat ini, posisi saya di Bank X adalah sebagai *Assistant Recovery Manager*.

RAP: Langsung saja ke pertanyaan nya, sebelumnya judul yang diambil ini adalah strategi pemasaran penjualan agunan kredit bermasalah melalui lelang di PT Bank X Tbk. Disini ada kurang lebih 10 pertanyaan. Yang pertama itu, bagaimana alur atau tahapan lengkap yang dilakukan oleh unit RSAM sendiri dalam memasarkan agunan debitur yang bermasalah?

RN: Untuk RSAM sendiri, untuk agunan sendiri kan tidak sepenuhnya melalui lelang ya. adi kan ada berbagai macam tahap, acara-acara lain selain lelang untuk memasarkan agunan. Tapi untuk dalam lelang sendiri, kita memasarkan agunan

secara *online* maupun *offline*. *Offline* itu biasanya kita datang ke cabang-cabang, ke cabang memasarkan agunan-agunan yang sekiranya ada di daerah tersebut, atau memang agunan tersebut itu cocok untuk para nasabah-nasabah yang ada di cabang tersebut. Itu untuk yang *offline*, jadi secara kasar mouth-to-mouth lah, mulut ke mulut. Untuk *online* sendiri, dari RSAM sendiri ada beberapa cara yang dilakukan, mulai dari platform media *online* seperti WhatsApp, Story, atau bahkan memasarkan ke investor yang dulu sudah mengambil agunan kita, siapa tahu dia tertarik, mau mengambil lagi nggak agunannya, kita ada lagi gitu-gitu. mungkin ya semua 1, 2, 3 ada beberapa kalau di pusat seperti itu.

RAP: Siapa saja sih yang terlibat dalam strategi pemasaran?

RN: Kalau untuk strateginya sih, biasanya dari pihak manajemen ya, manajemen itu yang tingkatnya tinggi, untuk di RSAM sendiri itu biasanya headnya langsung, RSAM headnya yang nyuruh atau yang bilang kalau agunannya ini kita strateginya begini, kalau agunannya ini strateginya seperti ini. Jadi tidak semua agunan itu strateginya sama. Tapi bukan cuma RSAM Head doang yang ikut merencanakannya, kadang-kadang juga dari pihak, kadang-kadang dari kita seperti aku, misalnya dari *assistent*, itu kadang-kadang ikut perannya seperti membuat, kita ngomongnya kalau di RSAM itu *teaser* ya, *teaser* itu kayak semacam katalog agunan, itu biasanya aku yang buat atau Pak Eko sendiri, Pak Eko yang sekarang juga dia ikut, terlibat dalam pembuatan teaser dari RM RM pun juga biasanya mengutarakan, dari pihak recovery manager maupun senior recovery manager juga mengutarakan pendapat, biasanya juga kalau agunannya yang ini cocoknya seperti apa, agunannya ini cocok, jadi bisa dibilang semua pihak terlibat dalam strategi

pemasaran namun untuk pusatnya sendiri tetap harus di RSAM Head untuk keputusannya seperti itu.

RAP: Mungkin bisa dijelaskan, mungkin diceritakan saja lebih detail, bagaimana sih proses pemasaran melalui media digital, dan proses komunikasinya itu seperti apa dengan calon pembeli?

RN: Untuk digital biasanya kita ambil contoh saja misalnya lelang, misalnya kita melalang agunan, kita sudah upload semua keperluan dokumen lelangnya ke *website* lelang yang terlampir, misalnya kalau kita sudah dapat jadwal lelangnya, disitu aku atau Pak Eko bisa memperbarui teasernya, teaser-teasernya kita perbarui sesuai dengan data-data yang kita upload, misalnya contoh harga lelangnya berapa, jadi ada harga pasar, harga limit, disitu kita perbarui semua sesuai dengan apa yang ada di web lelang. Kalau sudah diperbarui, pemasarannya seperti itu tadi, teaser-teaser itu kita sebarluaskan, misalnya contoh kalau di whatsapp, kita di whatsapp story, atau tadi seperti di debitur-debitur yang memang sekiranya kita, ini kayaknya cocok nih *potential buyer* seperti itu. Biasanya kita juga minta tolong orang-orang di kantor pusat, kadang-kadang orang-orang di kantor pusat kan konektinya lebih beragam, padahal kan investornya sendiri kan tidak cuma 1-2 ratusan kalau di pusat. Biasanya kita minta tolong ke orang pusat, bro atau mas minta tolong dong, ini ada agunan kita lelang, misalnya contoh di Jakarta, agunannya pabrik, harganya sekian, minta tolong dong iklanin siapa tahu ada investor. Nah misalnya nanti dari kantor pusat pun, broadcast tuh entah mereka ada grup lelang juga tuh, di broadcast ke semuanya, untuk itu seperti itu.

RAP: Berarti apakah dari media, apakah dari pemasaran media digital itu mungkin contohnya seperti apa?

RN: Responnya sih kalau untuk media *online* sangat positif ya, kalau saya yang tangkap ya, karena memang beberapa, sekarang satu contoh, kita kan lelang ini sudah berbasis *online* sebenarnya, jadi *online* sendiri kan berarti kan sudah melalui platform, platform kan berarti kan bisa disebarluaskan, nah dari *website* lelang sendiri kan, pasti kan yang mengakses kan enggak cuma investor-investor besar, siapa tau ada investor-investor kecil yang memang lagi lihat-lihat tiba-tiba, oh ini ada agunan menarik, ini harganya cukup miring, bisa gitu. Terus juga kita tuh sering tiba-tiba, ada aja misalnya, RM kita tiba-tiba dapat telepon gitu ya, dapat telepon, misalnya kami dari PT atau kami dari persorangan, kami melihat iklannya di, contoh waktu itu di Whatsapp Story gitu, ini agunannya masih ada enggak ya? Berarti kan secara tidak langsung kan, pemasaran melalui Whatsapp, pemasaran melalui media sosial Instagram, atau melalui *website*, bahkan *website* lelangnya pun kita sebarluaskan lagi gitu loh itu sangat positif sekali gitu loh, karena memang agunan-agunan yang berhasil kejual di kita tuh, ya rata-rata memang dapat broadcastnya tuh *online* pasti, kayak Whatsapp lah, atau tiba-tiba melihat di mana, melihat iklan di sini, melihat iklan di situ gitu loh, entah itu nanti mereka mengambilnya melalui lelang, atau melalui metode-metode lain, tapi kan setidaknya dengan mereka melihat iklan itu saja kan berarti, menjelaskan bahwa ini berhasil nih, berarti agunan gue atau agunan kita berhasil dilihat sama potential buyer.

RAP: Ini mungkin boleh disebutkan lagi mungkin, apa saja pemasaran yang dilakukan lewat digital, mungkin tadi ada Whatsapp, mungkin ada yang lain, dan juga kalau pemasaran langsung itu juga ada apa saja sih yang dilakukan?

RN: Kalau tadi ya, seperti contoh kita mulai dari *offline* dulu ya, kalau *offline* tuh biasanya teman-teman manager tuh ke cabang-cabang, ke cabang-cabang, biasanya cabangnya tuh ada di agunan yang dijual, misalnya contoh agunannya ada di Jakarta Utara atau di Kapuk, bisa di Kapuk atau di Kapuk, kita para manager tuh datang ke cabang Kapuk, untuk memasarkan agunannya, misalnya, titip dong ini kita punya agunan lagi, kita ada agunan nih mau dilelang atau mau dijual, siapa tahu dari nasabah-nasabah yang ada di cabang sini tertarik gitu, biasanya nanti tuh ditempel di dinding-dinding, atau nanti saat mereka lagi transaksi, biasanya nanti teller-teller atau customer service tuh bayar, aku, ini kita lagi ada agunan lho Pak, dijual mau nggak Pak, ukuran, itu biasanya kalau yang ke cabang-cabang, atau biasanya sih kita cukup lebih, bisa lebih dari nasabah biasa tuh, kadang-kadang itu yang diutamakan. Atau juga kalau pemasaran *offline* tuh dulu ya, ini dulu ya, nggak tahu kalau sekarang, dulu tuh beberapa manajer tuh bahkan sampai sebar flyer, sebar brosur, di tempat sekitaran agunan itu, misalnya entah itu ke rumah, atau ke rumah-rumah sebelah, ke tetangga, atau misalnya dia di pinggir jalan, ngasih-ngasih brosur itu, dulu beberapa,yang aku temui ya, kalau nggak tahu kalau sekarang, itu dulu juga cukup pasti tuh, ke tetangga-tetangga, atau ke sekitaran agunan itu, untuk menginfokan, kalau ini agunannya dijual nih, siapa tahu ada yang minat, atau siapa tahu, bisa kasih tahu ke orang lain, kalau agunannya kita lagi jual. Untuk yang *offline* sih, itu ya, jadi satu cabang, kedua tuh terjun langsung ke lapangan, bagi-

bagi brosur, bagi-bagi pamflet, atau bahkan di agunannya tuh, kita kasih sanduk biasanya, kalau agunan ini kita lelang, seharga sekian, nanti gitu, itu biasanya yang *offline* ya, jadi kalau yang *online*, *online* itu biasanya kita itu, tadi yang pertama Whatsapp, Whatsapp, Instagram, pokoknya seluruh media sosial, yang dipunyai kita, itu biasanya kita broadcast lah, broadcast pokoknya, kita masif, secara masif, kalau ini agunannya kita jual nih, entah itu lewat whatsapp, lewat instagram, lewat *website-website*, bahkan ada tuh *website-website* rumah tuh, OLX, rumah 123, la rumah, dan lain-lain, itu biasanya kita masif, terus *online* tuh, apalagi ya, *online* sih lebih kayak itu sih, paling untuk lainnya tuh, kita minta bantuan ke kantor pusat sih biasanya, siapa tau kan investor kantor pusat, yang tadi aku bilang kan lebih banyak, dan lebih masif tuh, siapa tau bisa jadi, bisa jadi jalan lah waktu itu, buat yang nempel, yang nyangkut kayak gitu.

RAP: Oke, mungkin pertanyaan selanjutnya, itu boleh dijelaskan mungkin, dari 2 pemasaran yang dilakukan ada *offline*, ada *online*, saluran mana yang paling efektif, dalam menarik calon pembeli, apakah *offline*, apakah yang dari *online*?

RN: Ini jawabannya harus salah satu berarti ya, gak bisa aku ngomong kayak, ya tergantung berarti gak boleh ya?

RAP: Boleh bebas aja, bebasnya mas.

RN: Kalau menurutku pribadi, atau menurutku, penjualan dari sisi *offline* maupun *online* tuh, tergantung dari letak-letak agunannya, menurut aku pribadi. Karena satu, kalau agunannya memang di pusat kota, misalnya di Jakarta, atau di pusat-pusat kota memang yang gampang diakses, menurutku, *offline* dan *online* itu, itu

penting dan sangat positif menurutku. Karena, jadi kita harus masif secara *online* maupun *offline*, karena, biasanya agunan di Jakarta, yang memang letaknya strategis ya, itu emang lagi banyak dicari kan sekarang. Jadi yang namanya penjualan *offline* maupun *online* itu, harus masih pasifnya. Cuman kalau kita, misalnya contoh agunannya, ada di pinggir kota, atau bahkan ada di kota lain gitu lah, yang memang kita untuk pemasaran *offline*-nya kurang, menurutku pribadi, untuk agunan-agunan seperti itu yang di pinggir kota, atau di kota lain yang memang susah diakses, atau waktunya kurang, itu sih menurutku *online online* sudah cukup sih, karena memang untuk *offline* sendiri kan tadi kan keterbatasan waktu, keterbatasan akses, atau transportasi, jadi pribadi menurutku, *online* itu lebih bagus jika agunannya itu ada di kota lain, atau di pinggiran. Seenggaknya, kalaupun nanti kita mau jual, memang kita harus tahu dulu nih, petak agunannya dimana, dan petak agunannya yang di pinggir kota, atau di kota lain seperti apa, bentuknya seperti apa, harganya seperti berapa, luasnya berapa, tapi tetap kita harus tahu semuanya itu, jadi nanti saat pemasaran *online* pun kita juga tidak, kita nggak kayak, oh iya pak nanti kita cek dulu, nah itu kalau saat kita penjualan *online* udah kayak ada, oh iya pak baik pak kita ini dulu, jadi itu pesan first impression ke investor atau buyer itu kayak jatuhnya kayak nggak serius, nah itu makanya menurutku, salah satu yang bikin *online* itu harus baik itu ya dari situ, mengetahui segala aspek di agunan tersebut, seperti itu.

RAP: Dari jenis aset yang sering dilelang atau yang dipasarkan, jenis apa yang paling sulit dan kenapa?

RN: Paling sulit? Kalau casenya dulu, aku bisa bilang sih gudang atau pabrik ya, gudang atau pabrik sih kalau menurutku pribadi, karena kalau untuk casenya tahun kemarin saja di RSAM X itu rata-rata yang terjual itu ruko rumah, ruko rumah dua itu yang paling kenceng, karena kalau pabrik, kalau gudang itu, kalau nggak salah cuma laku sekali di tahun lalu, kalau nggak salah ya lupa aku juga. Kenapa bisa ruko, kenapa bisa agunan yang susah pabrik dan gudang, karena satu, gudang sama pabrik itu sangat bergantung sekali dengan posisinya strategis atau tidak, akses masuknya kecil atau tidak, banjir atau tidak. Kalau salah satu itu saja udah nggak terpenuhi, misalnya contoh aksesnya bagus, tapi banjir, atau kebalik, dia banjir tapi aksesnya bagus, nah itu aja bisa jadi, apa namanya, bisa bikin nanti investor kayak, ah, nggak jadilah, takutnya kalau nanti aku udah bikin usaha di sana, nanti malah ribet harus ngurus ini, ngurus itu. Kan pasti investor itu maunya, Pokoknya aku beli agunan ini, udah harus kelar semua dan clean and clear, pokoknya. Nggak boleh ada masalah, nggak boleh ada akses yang buruk atau letak agunan yang nggak strategis. Dia nggak mau, pokoknya itu intinya. Satu lagi soal harga. Kalau harga, sih, aku bisa bilang kadang-kadang tidak menjadi hal yang terlalu penting. Memang cukup penting, tapi kalau agunan letaknya strategis dan harganya miring, nah itu biasanya investor tertarik. Tapi kalau misalnya harganya miring, tapi letaknya tidak strategis dan tidak menarik, nah itu kadang kadang investor masih 50:50, biasanya gitu. tapi kalau udah kalau miring tapi letak agunannya kalau harganya mahal dan tidak strategis itu biasanya investor mending beli mundur sih, Jadi intinya, yang sulit itu biasanya gudang atau pabrik, dengan catatan letak agunannya kurang

strategis. Strategisnya lokasi agunan tersebut. Intinya seperti itu sih, kalau aku bisa bilang, agunan yang susah untuk dijual.

RAP: Apakah setiap asset yang dipromosiin hanya dipilih beberapa saja, aku ulang maaf Apakah setipa asset yang dipromosiin melalui seluruh saluran atau hanya dipilih beberapa saja? Jadi misalkan agunan gudang hanya lewat *online* saja tidak langsung dipasarin atau seluruh saluran itu dipasarin.?.

RN: Itu kembali lagi, Tergantung sih. Aku bilang tergantung karena biasanya kan, contoh, kalau agunannya memang secara... kadang-kadang kita kan juga harus base effort lah. Tapi memang kadang-kadang jika agunannya tidak menarik secara bentuk atau memang harganya masih mahal, atau memang secara lokasi tidak strategis, itu biasanya kita cukup... kita sih nggak masif sih untuk iklan *offline* maupun *online*-nya. Tapi setidaknya kita lelang untuk membentuk harganya. Biasanya, jadi nanti kalau ada apa-apa kan harganya sudah kebentuk dari lelang tuh, entah itu nanti harga likudasinya yang memang sudah jatuh atau sudah murah kan, walaupun nanti agunannya tidak dirilik kan harganya sudah kebentuk dan kalau ada apa-apa memang strategis, agunannya memang bagus, dicari investor, harganya miring. Nah itu udah pasti 100% itu, mau lewat *online*, mau lewat *offline*, itu wajib dilakukan seperti itu. Jadi balik lagi aja. Jadi kita itu tetap melihat potensi agunan itu dari letak, lokasi dan strategisnya. Gitu sih. Jadi kalau memang strategis, kita masih, tapi kalau memang secara lokasi atau itu, kayaknya kurang menarik atau apa, yaudah tetap-tetap kita lelang, tetap kita itu, tapi tidak semasif itu loh. Tetap-tetap nggak kayak harus ke cabang, harus ke ini, engga, ya. Itu sesuai nanti aja,

siapa tau memang kadang-kadang kan bisa aja kan tiba-tiba debiturnya mau ngambil agunannya kalau memang ada kesempatan seperti itu jadi itu sih.

RAP: Ini ada mungkin sisa 3 pertanyaan terakhir apakah ada perbedaan hasil penjualan yang dipromosikan melalui digital atau langsung?

RN: Maksudnya apanya nih?

RAP: Indikator keberhasilan strateginya lebih efektif yang mana efektif yang mana ya? apakah diukur dari tingkat keterjualannya atau seperti apa?

RN: Pasti, pasti, jelas jelas, kalau kan dasar ukurnya berarti kan dari agunisnya berhasil terjual atau tidak berarti kan ya itu berarti kayaknya itu aku bisa bilang *offline* deh lebih aku bilang *offline* itu itu case nya di RSAM X ya, waktu itu ya bukan secara, karena aku yakin seluruh RSAM itu strateginya beda-beda tapi untuk RSAM X dalam kasus ini, aku bisa bilang beberapa agunan itu pelaku itu lebih bagus secara *offline* karena waktu itu teman-teman Unit, teman-teman RSAM X itu benar-benar gencar banget dalam promosinya atau dalam mengiklankan agunan-agunnya itu ke cabang-cabang dan bisa dilihat dari rate hasilnya maupun dia membeli agunannya di bawah tangan, unit RSAM itu cukup baik dalam promosi *offline*-nya, karena yang berhasil terjual itu investor-investor yang memang kita promosikan melalui jalur *offline*, kayak misalnya waktu itu ada di Tangerang, asetnya diberi ke cabang, ternyata orang cabang ada yang bilang, Pak ini ada yang minat, itu kan salah satu keberhasilan promosi *offline* itu. Tapi untuk *online* sendiri, aku lihat tidak sebaik *offline* ya kalau di X, karena memang waktu itu yang aku

bilang tadi teman-teman itu lebih gencarnya promosinya benar-benar *offline*, mereka turun pelapangan. Bahkan mereka waktu itu bila-bilain, misalnya contoh tadi orang cabangnya, Pak ini ada yang mau bilang, oh ini kasih nomor teleponnya ke aku, biar aku temuin langsung. Nah itu ditemuin langsung tuh, misalnya, ini Pak kita lelangnya segini-gini, harganya sekian, Pak benar tertarik? Gitu, iya Pak saya tertarik gitu. Oke Pak kalau tertarik nanti pas lelangnya kita bantu, misalnya bikin akunnya, nah itu kan salah satu benar-benar effort yang benar-benar effort banget lah yang bisa dibilang buat teman-teman dulu. Benar-benar sampai ke lapangan, sampai bertemu investornya langsung walaupun waktu itu belum pernah ketemu. Bahkan orang cabangnya bilang, iya Pak, ini Pak tolong dong Pak, dia mau banget ketemu tuh. Itu kan berarti kan secara promosi *offline*-nya kan gila-gila. Bisa dibilang seperti itu sih. Jadi aku bisa bilang red, red, makanya aku tidak bisa bilang ini semuanya buat seluruh RSAM, tapi untuk RSAM sendiri, RSAM sendiri aku bisa bilang *offline*-nya cukup sangat berhasil aku bilang, sangat berhasil aku bilang.

RAP: Pertanyaan terakhir tadi kan udah mas rangga udah ngasih tau ada tantangan nya tapi mungkin, boleh diceritakan gambaran apa sih tantangan utama dalam memasarkan agunan apakah ada evaluasi untuk pemasaran strategi?

RN: Kalo untuk tantangan penjualana agunan di RSAM tuh yang pertama itu, intinya bagaimana kita berhasil menjual sebuah agunan tapi lokasi nya strateg, menurut aku itu tantangan paling berat dalam menjual agunan yaitu dalam lokasi yang tidak menarik, tapi kita bisa jual, mau harganya sudah turun atau mirip pun

yang namanya lokasi dan letak strategis itu sangat berpengaruh sekali. Itu nomor satu. Terus yang kedua itu problem. Biasanya nih ya, biasanya, itu adalah lingkungan di agunannya. Aku gak... beda lagi, kalau tadi kan apa, lokasi dan letaknya yang tidak strategis. Ini kondisi lingkungannya. Misalnya contoh, aku bisa... aku ambil case-nya tuh pabrik atau gudang atau tanah kosong ya, itu biasanya sering terjadi, misalnya contoh, ada tanah kosong tapi ternyata saat kita cek pas mau kita jual ternyata dikuasi atau diduduki sama pihak lain gitu, terus saat kita konfirmasi ke debitur dia bilang, enggak itu bukan saya, nah itu susah banget itu biasanya Kita secara kasar ngomongnya ngusir kali ya, dan mereka pasti bakal dengan tegas, gak bisa pak ini dari dulu kita udah sini, nah itu udah berhubungan sama lingkungan sekitar tuh yang memang udah, yaudah gue emang asli, aku emang asli sini jadi lo mau ngapain pun ya gak bisa gitu, ya itu yang susah tuh atau mungkin bahasa kasarnya dulu, diduduki ormas mungkin ya, pihak ketiga tuh ormas mungkin ya itu, itu tuh cukup berat tuh, karena beberapa agunannya sam grup itu ya gitu, diduduki pihak ketiga, bahkan gak cuma ormas, waktu itu kalau gak salah ada agunan yang sudah di apa, dibikinin di sekolah, pesantren di masjid, dan itu yang kadang-kadang kita, aduh mau gimana gitu, Sama ini kelengkapan dokumen, terkadang kadang kita kan, kadang-kadang kan teman-teman RM sebagai pengelola kan yang namanya RM kan sering pindah-pindah tuh pindah-pindah, jadi kadang-kadang tidak tahu latar belakang agunannya kayak gitu, agunannya dari pengelola sebelumnya, misalnya contoh ternyata pas dia mau lelang dicek, wah ternyata agunannya di PK gak tertulis, misalnya, nah itu kan berarti kan dokumenasi, berarti tuh nah itu kadang-kadang yang bikin penjualan agunan *offline* maupun *online* tuh

sangat terganggu disitu tuh konfirmasi dokumen. Jadi yang namanya lelang itu sewajib hukumnya, semua dokumennya tuh harus lengkap, mulai dari sertifikatnya, entah itu SHM atau SHGB, bukti pengikatannya juga harus ada, perjanjian kreditnya harus lengkap, adendum atau perpanjangannya juga harus lengkap, terus juga kita bilangnya SP-SP lah surat peringatan yang memang sudah di surat-surat peringatan, bahkan untuk sekarang pun resi atau bukti kirim saja tuh wajib ada gitu loh, untuk pelaksanaan lelang, jadi kalau tidak ada satu resi atau bukti pengiriman pun kadang-kadang itu jadi hambatan atau bahkan bisa jadi batal lelang. Jadi itu kadang-kadang yang buat teman-teman RM tuh kalau mau ngilin agunan tuh pokoknya harus di-trace lagi waktu pengelola sebelumnya ini gimana agunannya, jadi sebisa mungkin dokumennya harus lengkap clean and clear pokoknya jadi saat lelang pun gak ada kendala seperti itu. Jadi tiga tadi ya tantangannya ya. Letak agunan nya strategi atau tidak lingkungan sekitar agunanya yang bisa terpengaruh terhadap investor atau agunannya terus yang ketiga dokumen dokumen agunan nya sangat penting, jadi ketiga itu tantangan atau hambatan bisa dibilang seperti itu.

RAP: Jadi mas rangga tadi simpulin bahwa pemasaran langsung itu lebih efektif yak arena ketertarikan nya dengan pemasaran langsung jadi calon pembeli itu lebih, proses ny lebih cepet ya mas.

RN: Betul terus juga lebih percaya, *Trust* issue, kadang-kadang investor itu sangat banget pokoknya trus issue penting dalam menjual agunan kadang-kadang kan kalo *online* pun even walaupun ini kita sebagai bank x menjual agunan tapi kan kadang investor kalo melihat agunan *online* pun di *website* kadang takutnya apaya bisa gitu banyak kasus penipuan phissing jadi salah satu kelemahan *online* itu seperti itu

makanya temen-temen dari Bank X memang terjun kelapangan lebih efektif dalam hal meyakinkan investor jadi *Trust* issue nya terjamin.

RAP: Baik cukup terimakasih banyak mas Rangga.

RN: Okee

Wawancara : Menggunakan Telepon *WhatsApp*

Narasumber 2 : Eko Dwi Yulianto/Pelaksana

Peneliti : Rafi Athallah Primaditya (RAP)

Hari/Tanggal : 17 Juni 2025

Waktu/Durasi : 13 Menit

RAP: Perkenalkan, nama saya Rafi Athallah Primaditya dari Universitas Islam Indonesia sedang menjalankan tugas akhir magang. Mungkin dari Pa Eko boleh diperkenalkan nama dan posisi di perusahaan?.
ED: Oke, selamat siang, saya Eko Dwi Yulianto, saya posisi di Bank X sebagai pelaksana Salah satunya itu men-support para manajer atau pengelola kon untuk melakukan proses lelang, termasuk administrasinya.

RAP: Bagaimana alur atau tahapan lengkap yang dilakukan unit RSAM dalam memasarkan agunan sebelum dilaksanakan lelang?
ED: Oke, sebelum dilakukan lelang itu kita biasanya melakukan pemasaran baik itu *offline* dan *online*, itu bisa internal dan eksternal. Sistematisnya itu sebenarnya kalau misalkan dengan *offline*, kita bisa langsung mendatangi kantor-kantor cabang, tangkap prioritas atau yang lainnya. Atau kita bisa juga menemui para investor-investor yang mungkin pernah sebelumnya membeli aset-aset nelang di Bank X. Terus tidak menutup juga kemungkinan kita menggunakan sistem *online*, itu dengan menggunakan *website* media sosial atau media-media yang untuk penjualan

aset atau properti lainnya, seperti OLX, atau seperti Rumah 123 dan lainnya, atau juga menggunakan *website* lelang tersendiri. Tapi lebih sering kita pakai biasanya Instagram, WA Group, atau sama dengan OLX biasanya paling kita sering pakai. Jadi sebelum dilelang kita harus memasarkan dulu aset tersebut, sampai kita ketemu dengan ada gambaran yang titik terang, kalau aset itu akan berlaku baru kita akan eksekusi nelang.

RAP: Bagiamana proses komunikasi dengan calon pembeli atau para investor?
ED: Kalau *online* itu biasanya kita posting melalui Instagram atau OLX. Itu biasanya mereka melakukan chat dulu pribadi ke nomor yang sudah kita cantumkan, karena pada saat diposting itu kita menyantumkan nomor kontak yang bisa dihubungin. Tujuannya supaya calon investor itu bisa mencari informasi lebih detail mengenai aset tersebut. Baik itu dari berupa harga, baik itu dari berupa kondisi asetnya, atau secara legalitasnya. Itu mereka pasti lebih menanyakan tersebut sebelum mereka melakukan ikut proses lelang selanjutnya.

RAP: Bagaimana proses pemasaran langsung? Bagaimana komunikasi yang dilakukan?
ED: Kalau *offline* itu yang tadi saya bilang di atas tadi sebelumnya bahwa proses *offline* itu bisa kita lakukan, salah satu saja kita menemui kantor cabang atau terutama yang paling kita prioritasin itu menemukan nasabah prioritas. Karena nasabah prioritas kan mayoritas kan ibaratnya kalangan menengah ke atas ya, selain mereka juga rata-rata investor. Jadi yang kita berharap dari nasabah mereka, itu ada yang berminat untuk aset-aset kita. Terus selain kita ke kantor cabang, kita juga bisa menemui langsung para investor-investor yang sudah pernah ikut nelang

dengan kita. Jadi kita menjelaskan secara detail, secara rinci, kondisi maupun secara legalitas aset tersebut.

RAP: Jadi tadi pemasaran digital, salurannya apa saja dan pemasaran *offline* itu ada apa saja?

ED: Kalau pemasaran *offline* itu tadi saya bilang, kita biasanya menggunakan media sosial ya, apalagi sekarang ada tiktok, kadang-kadang kita bikin ya kan, ada instagram, terus ada juga Rumah 123, ada OLX dan yang lainnya. Terus kalau misalkan *offline*-nya sih, paling kita biasanya menjual teaser, brosur-brosur, terus paling kita posting-posting pribadi, terus kita sebar, menemui para investor tadi lagi, balik lagi.

RAP: Apakah penggunaan dari pemasaran digital itu meningkatkan respon atau ketertarikan dari calon pembeli? Contohnya bisa diceritakan? Apakah memberikan respon atau ketertarikan dari calon pembelinya?

ED: Kalau selama ini dengan sistem digital itu sangat efektif sih dibanding *offline* ya. Kalau *offline* memang sebenarnya lebih maksimal untuk menjelaskan secara detail aset tersebut. Cuman kan balik lagi tergantung dari jarak ya, jarak terus juga dari kondisi waktu, nah itu mungkin digital lebih efektif. Tapi kalau dibilang lebih efektif atau lebih ini, digital tuh sebenarnya lebih banyak manfaatnya. Selain lebih efektif waktu, jarak, mereka juga bisa lebih menanyakan terlebih dahulu by WA atau chat atau telepon, sebelum mereka lebih lanjut serius untuk proses dengan aset tersebut.

RAP: Berarti kalau menurut Pa Eko ini, pemasaran digital itu lebih efektif dibandingkan pemasaran langsung ya?

ED: Enggak juga sih, jadi kalau bisa dibilang gini, kalau digital sebenarnya bisa dibilang efektif tergantung dari jarak. Kalau masuk di dalam jangkauan kota atau di tengah kota, itu mungkin kita bisa lebih efektif ketemu langsung. Tapi kalau misalkan mereka di luar kota atau gimana, itu lebih efektif digital. Jadi tergantung kondisi. Cuman kalau memang lebih banyak selama ini, lebih efektif ketemu langsung karena kita lebih bisa menjelaskan secara detail. Kita juga bisa menunjukkan dokumen-dokumennya sebagai kalau aset itu aman secara legalitas gitu ya. Kondisi itu kita juga bisa jelasin apakah kondisi itu dalam penguasaan orang lain atau pihak ketiga, itu kita bisa dijelaskan. Tapi kalau digital kan kurang. Lebih maksimal sih kalau menurut saya, lebih maksimal itu dengan cara ketemu langsung atau *offline*.

RAP: Dari jenis aset yang sering dipasarkan, aset apa yang paling sulit?

ED: Aset apa yang paling sulit dipasarkan? Aset yang paling sulit dipasarkan selama ini sih aset yang paling sulit itu tanah. Karena kan kalau di kita ini rata-rata kan aset lama, aset yang udah bertahun-tahun buruk lah, berpuluh-puluh tahun yang lalu ya kan. Pada saat beberapa penajuan kredit, itu aset kan masih tanah kosong. Banyak terjadi, nggak sedikit itu terjadi, itu tanah itu ternyata sudah didudukin oleh beberapa rumah dan sudah terbit sertifikat baru. Itu yang pertantangan buat kita benar-benar gimana caranya, karena mereka juga sudah punya sertifikat gitu, bisa menerbitkan sertifikat itu tantangan banget buat kita.

RAP: Apakah ada perbedaan hasil penjualan antara digital atau langsung? Apakah diukur dari tingkat keterjualannya atau seperti apa?
ED: Kalau untuk lebih efektif, untuk prospeksi, lebih banyak *offline* sih. Karena *offline* itu dia lebih bisa menjelaskan secara detail. Terus kita juga bisa menunjukkan dokumen legalitasnya bahwa ini aset kalau mereka beli itu aman. Tidak ada yang namanya dalam kuasa atau dalam blokir atau bagaimana itu. Kita lebih terbuka dengan mereka.

RAP: Mungkin ada evaluasi dalam pemasaran yang sudah dilakukan? Apakah ada perbaikan untuk kedepannya?
ED: Kalau evaluasi dalam pemasaran sebenarnya selama ini kita sudah maksimal dengan sistem *offline* atau *online* tadi. Tapi yang paling PR banget buat kita supaya lebih baik lagi pemasarannya itu bagaimana cara kita bisa, pertama kita harus menguasai aset tersebut untuk bisa menjelaskan ke calon investor kita. Dan kedua kita harus lebih menyebar luaskan marketingnya dengan cara selain kita datang ke cabang, menemui unit nasabah prioritas atau kita coba masuk ke cabang yang lain. Atau kita sebar brosur-brosur di sekitar kawasan aset yang ada. Kalau selain poin ketiganya, paling kita harus bisa meyakinkan atau kalau bisa kita menjelaskan menuntun juga para nasabah supaya nasabah itu berminat dengan aset kita. Dengan cara melobby atau dengan cara menjaga hubungan dengan mereka. Jadi ibaratnya kalau kita beli aset, mereka secara otomatis akan tertarik.

RAP: Oke, seperti itu saja pertanyaannya sudah selesai semua. Terima kasih banyak Pak Eko sudah meluangkan waktunya.
ED: Terima kasih.

Wawancara : Menggunakan Telepon *WhatsApp*

Narasumber 3 : Surya Andika Perkasa/Recovery Manager

Peneliti : Rafi Athallah Primaditya (RAP)

Hari/Tanggal : 17 Juni 2025

Durasi Waktu : 12 Menit

RAP: Perkenalkan, pak nama saya Rafi Athallah Primaditya. Dari..kuliah di Universitas Islam Indonesia. Saat ini, saya sedang menjalankan tugas akhir, dan sebelumnya saya juga sudah ditempatkan magang di RSAM X tahun lalu, dan sekarang ada keperluan untuk tugas akhir yaitu wawancara. Mungkin boleh diperkenalkan dari Bapak, dan namanya dan posisinya?.

SA: Iya, saya Surya Andika..sekarang jadi Recovery Manager di RSAM X, mas Rafi.

RAP: Ini judul yang saya ambil strategi pemasaran penjualan agunan kredit bermasalah melalui lelang di PT Bank X, jadi mungkin pertanyaan lebih mengarah ke pemasaran ya, kurang lebih nanti ada sepuluh pertanyaan. Mungkin langsung saja pertanyaan nya yaitu yang pertama bagaimana alur atau tahapan lengkap yang dilakukan oleh unit RSAM dalam memasarkan agunan kredit sebelum dilaksanakannya lelang?

SA: Sebenarnya nggak ada ini ya, kalau cuma pemasaran sih nggak ada bakunya seperti apa ya, kita mengalir aja sih sebenarnya. Bisa memanfaatkan berbagai

channel untuk penjualan, misalnya channel yang dipakai broker, atau mungkin kita pakai cabang prioritas, terus bisnis unit-bisnis unit di Bank x, atau pakai kenalan-kenalan pribadi kita aja untuk memasarkan aset-aset portfolio punya kita, gitu sih mas.

RAP: Oke, Jadi mungkin bisa disebutkan pemasaran lewat digital itu apa saja, dan pemasaran melalui *offline* itu ada apa saja?

SA: Kalau digital bisa pakai *website* ya. Cuman aku belum pernah sih mungkin lewat OLX, atau mungkin lewat rumah 123, atau platform-platform digital lain. Bisa juga lewat em apa namanya status WA atau status story di Instagram juga bisa. Tapi kalau *offline,* karena kenapa kita cenderung ke *offline*? karena asetnya kita kan aset bukan apaya istilahnya, asetnya itu segmented ya, gede gitu nilai kalau lewat *online* kayaknya nggak terlalu efektif, lebih efektif kalau misalnya kita pakai channel *offline*. Dalam hal ini yang tadi saya sampaikan, kenapa kok lewat broker-broker, atau melewat nasabah prioritas, atau lewat bisnis unit dalam hal ini, commercial banking, atau mungkin corporate banking. Karena memang segmennya di situ, segmennya yang gede, mas Rafi.

RAP: Mungkin boleh diceritakan gambaran besar, seperti apa sih komunikasi yang dilakukan pada pemasaran langsung yang tadi ada, langsung ke calon nasabah prioritas, ada broker, komunikasi yang dilakukan itu seperti apa?

SA: Maksudnya komunikasi gimana?

RAP: Mungkin karena pemasaran langsungnya itu bisa dijelaskan seperti apa?

SA: Kita pertama kalau misalnya ke nasabah prioritas, kita udah tahu orangnya, backgroundnya paling nggak kita udah tahu nih, seperti apa, duitnya berapa. Mungkin kalau misalnya nasabah *commercial banking* atau *corporate banking*, kita udah tahu dulu background perusahaannya seperti apa, dia punya duit berapa, kebutuhannya seperti apa. Jadi langsung aja kita tawar, kita punya aset seperti ini nih Pak, kira-kira minat nggak buat ngambil, mana tahu ada ekspansi bisnis buat bisnisnya si calon investor itu, gitu-gitu sih mas.

RAP: Mungkin kalau dari pemasaran *online*, itu apakah ada ketertarikan dari calon pembeli? ada respon melalui pemasaran *online*.

SA: Ini termasuk *online* ngga mas kira-kira, kita masang spanduk terus kasih nomor itu *online* apa *offline* itunganya?

RAP: Itu mungkin bisa dua ya, kalo yang liat langsung kan itunganya langsung bisa liat assetnya, bisa dibilang *offline*, cuman kalo ada nomor WA nya atau *email* itu bisa dua duanya mungkin menurut saya.

SA: Iya, itu sih, kalau *online* paling so hard yang praktek selama ini sih kayak gitu, Mas. Jadi kita nomor WA di situ, nanti orangnya hubungi namanya Alex, Mas. Tapi biasanya nanya-nanya doang sih kalau kebanyakan seperti itu.

RAP: Aset apa yang paling sulit untuk dipasarkan? Dan kenapa?.

SA: Sebenarnya, ini apa, jenis asetnya atau apanya nih?. Tapi aku jawabnya gini aja, Mas. Kalau jenis aset sih sebenarnya, sebenarnya nggak ada yang relatif ya, Mas. Yang bikin sulit itu bukan jenis asetnya, tapi masalah yang didalam asetnya itu. Yang bikin sulit itu justru masalahnya, bukan jenis asetnya. Kalau misalnya nih,

misalnya masalahnya lokasinya jelek, atau misalnya si aset itu ada sangketanya, atau mungkin si aset itu legalitasnya nggak lengkap, itu yang bikin susah. Kalau jenis aset sendiri sih relatif ya, ruko, rumah, pabrik, tanah, atau misalnya kantor, itu ya so-so aja selama, itu tadi yang aku sebutin, masalahnya itu nggak ada ya, nggak ada masalah sih, bisa aja dijual. Yang bikin susah itu tadi, bukan ada permasalahan atas aset itu.

RAP: Apakah setiap aset yang dipromosikan melalui seluruh saluran, atau hanya dipilih beberapa saja? Jadi mungkin kalau ada aset gudang atau tanah itu dipasarinya lewat *online* saja, aset rukuh atau ini hanya *offline*, apakah seluruh rata gitu?

SA: Enggak sih, pokoknya rata aja.

RAP: Apa indikator keberhasilan strategi pemasaran yang selama ini dilakukan dalam menjual agunan melalui lelang? Apakah diukur dari tingkat keterjualannya atau seperti apa?

SA: Ya itu laku apa nggak? Kalau laku ya berarti berhasil, kalau nggak ya nggak berarti masalah.

RAP: Keberhasilannya itu bisa diukur nggak mas? Misalkan, agunan yang ini berhasil terjual karena proses lewat penjualan langsung atau lewat *online*, dan mungkin mana yang paling laku lewat *offline* atau yang *online*?

SA: Gimana ya, itu tadi mas, kembali lagi ke pertanyaan awal-awal tadi, karena kita yang *online* kan ga begitu intens ya. Iya, *offline* sih mas.
RAP: Mungkin 2 atau 3 pertanyaan terakhir. Ada tantangan dalam menghadapi,

sorry, apa tantangan utama yang tim pemasar hadapi dalam memasarkan agunan baik *offline* ataupun *online*?

SA: Tantangan, tantangannya, tantangannya, kalau, apa ya tantangannya ya, paling susah aja nyarinya. Lebih ke ini mas, itu tadi masalah di agunannya itu buat nyari orang yang yang pas buat agunan itu gitu.

RAP: Kalau misal harga atau lokasi itu mempengaruhi nggak mas?

SA: Iya, ngaruh, ngaruh. Ngaruh, iya itu misal harganya masih ketinggian tapi lokasinya jelek automatis kan ada penyesuaian, harus ada penyesuaian tuh harganya, nah tapi kan kita ada ketentuan juga yang harus kita penuhi, nggak bisa asal nantuin harga, paling itu aja sih, nyocokin antara ketentuan sama kondisi di lapangan.

RAP: Berarti bisa disimpulkan itu pemasaran melalui *offline* itu lebih efektif ya mas, lebih berjalan dibanding yang *online*?

SA: Iya kalau di kita sih seperti itu, kalau di segmen lain nggak tahu ya.

RAP: Pertanyaan terakhir, ini ada, apakah ada evaluasi terhadap pemasaran yang dilakukan?

SA: Kalau evaluasi pasti selalu ada evaluasi mas. Mungkin gini, jadi kan tiap aset, tiap barang itu kan punya masalahnya masing-masing, jadi terkait *online* atau *offline* kita juga nggak saklek ya untuk aset-aset itu harus kita *online* kan atau harus *offline* gitu. Yang penting, yang penting kembali lagi, kita tetap setiap aset itu kita ases. Jadi sering tuh kita diskusi tuh sama Pak Sri juga tuh, untuk aset ini bagusnya diapain gitu. Jadi, apa namanya, ya pasti akan dievaluasi terus terkait dengan

metode kita untuk menjual aset itu gitu mas.

RAP: Oke, baik mas. Sudah semua itu pertanyaannya, terima kasih banyak sudah menjawab.