

Strategi pemasaran dan penanganan pembiayaan BSI KUR bermasalah studi kasus di Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara

Nur Ellyanawati Esty Rahayu*

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: nur.ellyanawati@uii.ac.id)

Abstract

This research aims to explain the marketing strategy and handling of problematic BSI KUR at Bank BSI Yogyakarta Kusumanegara Branch. The approach researchers use is descriptive-qualitative through primary and secondary data sources. The research period is from 2021-2023. The research sample is Bank BSI Yogyakarta Kusumanegara Branch because it is a branch in Region 07 that has the best growth of BSI KUR and can overcome problematic financing. Data collection methods include interviews with the Branch Manager and Financing Supervisors and direct observation of several activities related to the study subject. This study uses the Miles and Huberman data analysis method, which consists of data reduction, data presentation, conclusion drawing, and verification. The study results explain that the BSI KUR marketing strategy is carried out by implementing the 7P marketing mix, which includes Product, Price, Promotion, Place, People, Process, and Physical Evidence. Meanwhile, handling problematic BSI KUR financing is carried out by ensuring the process of providing BSI KUR financing must be by procedures, 6C and 7P financing analysis, Debtor maintenance and personal approach, and Assistance and settlement of problematic BSI KUR financing.

Keywords: MSME Loans, BSI KUR, Marketing Mix, Financing Analysis.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan strategi pemasaran dan penanganan BSI KUR bermasalah di Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara. Pendekatan yang digunakan peneliti dengan deskriptif-kualitatif melalui sumber data primer dan data sekunder. Periode penelitian dari 2021-2023. Sampel penelitian yaitu Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara, karena merupakan cabang di wilayah 07 yang memiliki pertumbuhan BSI KUR paling baik dan mampu mengatasi pembiayaan bermasalah. Metode pengumpulan data yaitu wawancara kepada Pemimpin Cabang dan Penyelia Pembiayaan, serta pengamatan langsung ke berbagai kegiatan yang menjadi objek penelitian. Penelitian ini menggunakan metode analisis data Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa strategi pemasaran BSI KUR dilakukan dengan menerapkan bauran pemasaran 7P yang meliputi *Product*, *Price*, *Promotion*, *Place*, *People*, *Process*, dan *Physical Evidence*. Sedangkan strategi penanganan BSI KUR bermasalah dilakukan dengan memastikan proses pemberian pembiayaan BSI KUR harus sesuai prosedur, analisis pembiayaan 6C dan 7P, *maintenance* debitur dan pendekatan personal, serta pendampingan dan penyelesaian pembiayaan BSI KUR yang bermasalah.

Kata kunci: Kredit UMKM, BSI KUR, Bauran Pemasaran, Analisis Pembiayaan.

How to cite: Rahayu, N. E. E. (2025). Strategi pemasaran dan penanganan pembiayaan BSI KUR bermasalah studi kasus di Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara. *Journal of Management and Digital Business*, 5(1), 53–68. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v5i1.1484>



1. Pendahuluan

Bank syariah dalam fungsinya menyalurkan pembiayaan memiliki tujuan dapat meningkatkan perekonomian masyarakat untuk mengembangkan usahanya. Dalam penyaluran pembiayaan sama halnya seperti bank konvensional, bank syariah pun juga menghadapi permasalahan mengenai pembiayaan bermasalah yang mengakibatkan kerugian khususnya kerugian akibat kegagalan pengembalian modal serta tidak tertagihnya pendapatan pembiayaan sehingga berdampak pada penurunan total pendapatan perusahaan (Theoharakis et al., 2024). Oleh karena itu bank harus memiliki strategi yang matang untuk meminimalisir pembiayaan bermasalah sehingga keseimbangan operasionalnya tetap terjaga dan strategi pemasaran yang berkelanjutan dapat mendorong tingkat konsumsi berulang dan loyalitas (Olson, 2022).

Bank syariah harus dapat mengelola permasalahan pembiayaan bermasalah, karena kontribusi pendapatan terbesar dari bank didapatkan melalui pembiayaan (Partovi & Matousek, 2019; Ho, 2024). Oleh sebab itu dalam menyalurkan pembiayaan bank syariah harus menerapkan analisis pembiayaan dengan prinsip 7P (*Personality, Party, Purpose, Prospect, Payment, Protability* dan *Protection*) (Kwok et al., 2020; Andrean et al., 2024). Prinsip 6C yang meliputi *character, capacity, capital, collateral, condition of economy*, dan *constraint* juga diperlukan untuk mengevaluasi dan menganalisis pembiayaan yang diajukan calon debitur (Fernando & Siagian, 2021; Theoharakis et al., 2024). Pembiayaan bermasalah pada umumnya terjadi akibat adanya kesalahan dari internal bank dan eksternal yaitu debitur. Peningkatan pembiayaan bermasalah akan berpengaruh pada kenaikan *Non Performing Loan* (NPL). Menurut peraturan yang diberlakukan dari Bank Indonesia Nomor 23/2/PBI Tahun 2021 salah satu (1) risiko yang menjadi sumber penilaian kesehatan suatu bank harus mempunyai *Non Performing Loan* (NPL) dibawah angka 5% dari keseluruhan pembiayaan yang diberikan bank ke masyarakat (Serrano, 2021; Ismail et al., 2024).

Begitu juga di Bank BSI, menyalurkan pembiayaan yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat, produk tersebut dikenal dengan BSI KUR (BSI Kredit Usaha Rakyat). BSI KUR ini sebagai bentuk nyata merealisasikan ketentuan dari pemerintah agar seluruh lembaga keuangan baik konvensional maupun syariah menyalurkan KUR. Program KUR merupakan bagian dari inisiatif pemerintah untuk mendukung pelaku UMKM dengan pembiayaan berbasis syariah (BSI, 2023). KUR BSI menawarkan plafon pembiayaan hingga Rp 500 juta dengan tujuan mendukung modal kerja dan investasi usaha, menggunakan prinsip yang bebas riba dan sesuai syariah. BSI KUR diluncurkan pertama pada semester pertama tahun 2021 terutama untuk mendukung UMKM yang terdampak pandemi Covid-19.

Penyaluran BSI KUR di beberapa cabang menghadapi banyak kendala terutama angsuran pembiayaan yang menunggak bahkan masuk kolektibilitas 4 (macet) karena kondisi perekonomian masih belum stabil pasca pandemi Covid-19 (BSI, 2023). Namun hal ini berbeda dengan yang terjadi di Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara. Sebagai salah satu (1) cabang Bank BSI yang berada di wilayah 07 yang membawahi cabang di DIY dan Jawa Tengah, ternyata Bank BSI Cabang

Yogyakarta Kusumanegara merupakan cabang yang mengalami pertumbuhan BSI KUR dengan peringkat tiga (3) paling tinggi se wilayah 07 dan mampu mengatasi pembiayaan yang bermasalah, tercatat selama tiga (3) tahun BSI KUR yang direalisasikan justru mengalami pertumbuhan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih mendalam strategi pemasaran yang sudah dilakukan Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara sehingga bisa menjadi cabang dengan peringkat tiga (3) terbaik di wilayah 07 DIY dan Jawa Tengah dan strategi yang dilakukan untuk penanganan pembiayaan BSI KUR bermasalah. Penelitian ini sangat penting untuk akademisi dan praktisi perbankan sebagai bahan acuan pembelajaran studi kasus strategi pemasaran produk pembiayaan perbankan yang unggul dan keberhasilan dalam penanganan pembiayaan bermasalah.

2. Tinjauan Pustaka

Kredit Usaha Mikro Kecil dan Menengah (Kredit UMKM)

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah bahwa definisi UMKM adalah 1) Usaha Mikro merupakan unit usaha milik perseorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sesuai dengan undang-undang dan memiliki kekayaan bersih Rp50.000.000,- dan paling banyak Rp300.000.000,-. 2) Usaha Kecil merupakan unit usaha ekonomi produktif milik perseorangan yang berdiri sendiri atau tidak berada pada naungan usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana di atur dalam undang-undang dan memiliki kekayaan bersih Rp300.000.000,- dan paling banyak Rp2.500.000.000,-. 3) Usaha Menengah merupakan usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh perseorangan dengan jumlah kekayaan bersih atau total penjualan per tahun sebagaimana diatur dalam undang-undang dan memiliki kekayaan bersih Rp2.500.000.000,- dan paling banyak Rp 50.000.000.000,- (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun, 2008).

BSI KUR

BSI KUR merupakan produk program KUR pemerintah yang diperuntukan bagi usaha mikro, kecil dan menengah yang mempunyai usaha layak dan produktif sesuai prinsip syariah yang ada di Bank BSI. Fokus pemasaran BSI KUR adalah untuk memberikan nilai yang terbaik bagi nasabah, sejalan dengan penelitian Londhe (2014) bahwa organisasi yang fokus pada layanan konsumen harus memprioritaskan nilai yang dibutuhkan nasabah. BSI KUR mulai beroperasi setelah masa pandemi Covid-19 atau pada tahun 2021. Fasilitas pembiayaan yang diperuntukkan bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah ini tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan modal kerja dan investasi dengan plafond s.d Rp. 500 Juta. BSI KUR dikelompokkan menjadi tiga (3) yaitu (BSI, 2023): 1) KUR Kecil : Pembiayaan modal kerja dan/atau investasi dengan plafond di atas Rp 100 Juta-Rp 500 Juta dengan jangka waktu maksimal 4 tahun dan margin 6% pertahun; 2) KUR Mikro : Pembiayaan modal kerja dan/atau investasi dengan plafond di atas Rp 10 Juta - Rp 100 Juta dengan jangka waktu maksimal 3 tahun dan margin 6% pertahun; 3) KUR Super Mikro : Pembiayaan modal kerja

dan/atau investasi dengan plafond sampai dengan Rp 10 Juta dengan jangka waktu maksimal 3 tahun dan margin 6% pertahun.

Bauran Pemasaran

Bauran Pemasaran (*marketing mix*) merupakan suatu alat pemasaran yang dijadikan strategi oleh bank dalam kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan yang optimal (Kotler & Mindak, 1978; Tsygankova & Gordieieva, 2023; Garg et al., 2024). Terdiri dari 7 kriteria : 1) *product* : produk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, baik bentuk, fungsi, keunggulan dan manfaat konsumen; 2) *price*: nilai yang harus dikeluarkan konsumen untuk memiliki produk atau jasa; 3) *place* : lokasi atau kantor yang strategis, akses mudah, bahkan dapat menunjang pemasaran dan penjualan produk atau jasa; 4) *promotion* : cara-cara memperkenalkan produk atau jasa kepada konsumen dengan sangat menarik sehingga konsumen membeli produk atau jasa yang ditawarkan; 5) *people* : sumber daya manusia dengan keahlian, keterampilan, dan pengalaman terbaik merupakan aset perusahaan karena dapat menunjang aktivitas bisnis; 6) *process* : prosedur dan kebijakan dalam menjalankan bisnis dengan efektif, efisien, dan berkualitas; 7) *physical evidence* : aspek fisik yang memudahkan konsumen mengenali produk dan jasa (Kotler & Mindak, 1978; Kwok et al., 2020; Tsygankova & Gordieieva, 2023; Garg et al., 2024; Basu et al., 2024).

Analisis Pembiayaan

Bank harus mempunyai *Non Performing Loan* (NPL) dibawah angka tertentu 5% dari keseluruhan pembiayaan yang diberikan bank ke masyarakat. Hal ini juga tercantum dalam ketentuan Bank Indonesia 23/2/PBI/2021 tentang rasio *loan to value* untuk kredit properti dan rasio *financing to value* untuk pembiayaan (Bank Indonesia Nomor 23/2/PBI/2021, 2021). NPL yang tinggi menunjukkan pengelolaan pembiayaan buruk, sehingga bank perlu menganalisis pembiayaan yang akan disalurkan (Manurung et al., 2024; Ismail et al., 2024). Dalam penyaluran pembiayaan bank harus berpedoman pada kriteria analisa 6C dan 7P (Fernando & Siagian, 2021; Rizky et al., 2024).

Analisis 6C dalam pemberian pembiayaan yaitu 6C menurut Fernando & Siagian (2021) dan Garg et al. (2024) meliputi :1) *Character* (Karakter) : Penilaian ini dilakukan dengan melihat BI *checking* ataupun berkunjung ke lingkungan debitur agar kreditur mengetahui watak dan sifat asli debitur; 2) *Capacity* (Kapasitas) : Mengetahui kemampuan debitur mengelola usahanya sehingga mampu melunasi kewajibannya sesuai jangka waktu yang telah disepakati; 3) *Capital* (Modal) : Penilaian ini dilakukan dengan memonitoring debitur atas modal yang telah diberikan agar penyaluran pembiayaan digunakan sesuai peruntukannya; 4) *Condition of Economy* (Kondisi Ekonomi) : Sebelum menyalurkan pembiayaan kepada debitur, pihak bank akan melihat kondisi ekonomi serta usaha debitur untuk memperkecil risiko yang akan terjadi; 5) *Collateral* (Jaminan) : Jaminan berfungsi untuk membayar sisa tunggakan pembiayaan baik utang pokok maupun marjin pembiayaan jika di masa yang akan datang timbul kemacetan; 6) *Constraint* (Hambatan) : Hambatan-hambatan yang terjadi pada penghasilan calon debitur.

Analisis 7P dalam pemberian pembiayaan menurut Kwok et al. (2020) dan Andrean et al. (2024) meliputi : 1) *Personality* : penilaian yang digunakan untuk mengetahui kepribadian calon nasabah; 2) *Party* : pemilihan penyaluran pembiayaan dengan cara mengklasifikasikan nasabah atau debitur ke dalam klasifikasi tertentu berdasarkan modal, loyalitas serta karakternya; 3) *Purpose* : tujuan pengambilan pembiayaan termasuk jenis kredit yang diinginkan debitur; 4) *Prospect* : penilaian harapan kedepan pada objek yang dibiayai; 5) *Payment* : cara pembayaran pembiayaan oleh nasabah; 6) *Profitability* : keuntungan yang diperoleh kedua belah pihak dari pembiayaan yang diberikan bank; 7) *Protection* : perlindungan terhadap objek yang dibiayai.

Penyaluran produk bank memiliki risiko tinggi khususnya pembiayaan karena tidak menutup kemungkinan akan terjadi gagal bayar atas pinjaman yang dibayar oleh debitur (Hryckiewicz et al., 2023). Di bawah ini merupakan kriteria kolektibilitas pembiayaan (OJK, 2019) : 1) Kredit lancar (Kolektibiliti 1) : debitur selalu membayar pokok dan bunga tepat waktu. Kredit dalam perhatian khusus (Kolektibiliti 2) : debitur terlambat dalam membayar angsuran tetap dan bunga antara 1-90 hari. 3) Kredit kurang lancar (Kolektibiliti 3) : debitur terlambat dalam membayar angsuran tetap dan bunga antara 91-120 hari. 4) Kredit diragukan (Kolektibiliti 4) : debitur terlambat dalam membayar angsuran tetap dan bunga antara 121-180 hari. 5) Kredit macet (Kolektibiliti 5) : debitur terlambat dalam membayar angsuran tetap dan bunga lebih dari 180 hari.

Faktor penyebab pembiayaan bermasalah dikarenakan : 1) Faktor eksternal bank, dikarenakan perilaku atau karakter yang kurang baik dari pihak debitur seperti diragukan, hasil dari pencairan pembiayaan tidak diperuntukkan untuk pengembangan usaha atau seperti kesepakatan di awal, serta lingkungan usaha atau debitur mengalami musibah (Lim, 2023; Garg et al., 2024). 2) Faktor internal bank, dikarenakan kurang adanya pengalaman dan keterampilan para analis pembiayaan atau pemberian dan pemantauan pinjaman oleh bank menyimpang dari prosedur yang telah ditetapkan (Kumar et al., 2025; Ashik et al., 2025).

3. Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan peneliti adalah dengan deskriptif-kualitatif serta data-data pendukung seperti literatur dan sebagainya. Sumber data diperoleh dalam penelitian ini melalui sumber data primer dan data sekunder (Cresswell, 2018). Data primer yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui wawancara dan pengamatan langsung kepada kepada pihak kompeten dan dapat memberikan informasi mengenai penelitian ini. Data sekunder yaitu sumber data yang diperoleh dari informasi dan laporan-laporan yang dikeluarkan oleh Bank BSI, serta literatur pustaka yang berkaitan dengan materi penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini adalah Bank BSI Wilayah 07 yang meliputi DIY dan Propinsi Jawa Tengah dengan mengambil sampel yaitu cabang di wilayah 07 yang memiliki pembiayaan BSI KUR tumbuh signifikan dan sekaligus berhasil menyelamatkan BSI KUR yang macet, yaitu Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara.

Metode pengumpulan data di lokasi penelitian terhadap objek yang diteliti dengan cara: 1) Interview, melalui Pemimpin Cabang dan Penyelia Pembiayaan Bank BSI

Cabang Yogyakarta Kusumanegara. Interview dilakukan dengan waktu yang berbeda untuk menjaga validitas data (Cresswell, 2018); 2). Observasi, mengamati langsung kegiatan penyaluran dan penanganan pembiayaan BSI KUR bermasalah. Penelitian ini menggunakan metode analisis data Miles dan Huberman yang terdiri dari : 1) Reduksi data; 2) Penyajian data; 3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi (Cresswell, 2018).

4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber Pemimpin Cabang dan Penyelia Pembiayaan Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara, informasi dan data disaring sesuai kebutuhan penelitian kemudian dibuat ringkasan hasil wawancara. Setelah reduksi data dilakukan penulis menyusun informasi yang diperlukan dalam penelitian ini agar informasi mudah untuk menjelaskan temuan. Tabel, gambar, dan narasi deskriptif diperlukan untuk mempermudah pemahaman penelitian. Tahap selanjutnya adalah menarik kesimpulan dan verifikasi, melakukan konfirmasi dengan narasumber, menginterpretasikan data yang dibuat, dan menarik kesimpulan penelitian sesuai dengan tujuan penelitian ini.

Strategi Pemasaran BSI KUR di Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara

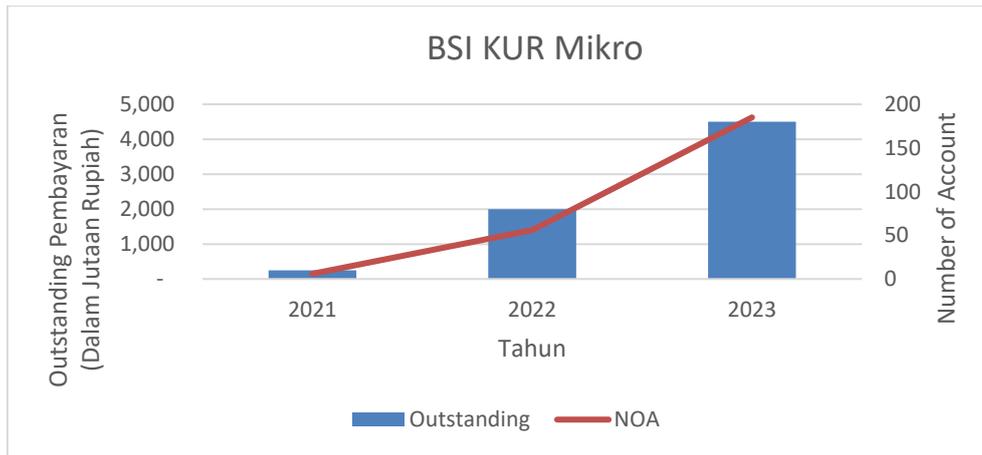
Hasil wawancara dengan narasumber menjelaskan bahwa BSI KUR yang dapat dipasarkan di Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara tahun 2001 hingga 2023 hanya ada dua (2) yaitu BSI KUR Mikro dan BSI KUR Kecil, sedangkan BSI KUR Super Mikro belum ada pengajuan pembiayaan atau dapat dikatakan masih nihil. Menurut narasumber hal ini dikarenakan nilai plafon pembiayaan BSI KUR Super Mikro terlalu kecil yaitu hanya sampai nominal Rp10 juta dan kebanyakan nasabah dengan modal sebesar Rp10 juta masih mampu dipenuhi dari modal sendiri untuk operasional usahanya tanpa harus mengajukan pembiayaan ke bank.

Narasumber menambahkan BSI KUR Mikro di Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara dengan plafon di atas Rp10 Juta - Rp100 Juta memiliki jangka waktu maksimal pembiayaan yang dapat disetujui sampai 3 tahun dan margin 6% pertahun. Perkembangan pengajuan pembiayaan dan jumlah debitur BSI KUR Mikro dijelaskan sebagai berikut. Pada tahun 2021 jumlah pembiayaan BSI KUR Mikro baru terbatas Rp 250 juta dengan jumlah debitur sebanyak 6 orang. Terdapat kenaikan pada tahun 2022 dengan jumlah pembiayaan menjadi sebesar Rp2 milyar dengan jumlah debitur sebanyak 56 orang. Terakhir, 2023 terjadi kenaikan tajam menjadi sebesar Rp4,5 milyar dengan jumlah debitur sebanyak 185 orang. Untuk memperjelas paparan dapat dilihat pada Tabel 1 dan Gambar 1 mengenai pertumbuhan pembiayaan BSI KUR Mikro di Cabang Yogyakarta Kusumanegara.

Tabel 1 Pertumbuhan BSI KUR Mikro Cabang Yogyakarta Kusumanegara

Tahun	Outstanding Pembiayaan	Number of Account (NOA)
2021	Rp 250,000,000	6
2022	Rp 2,000,000,000	56
2023	Rp 4,500,000,000	185

Sumber : BSI Yogyakarta Kusumanegara (2024)



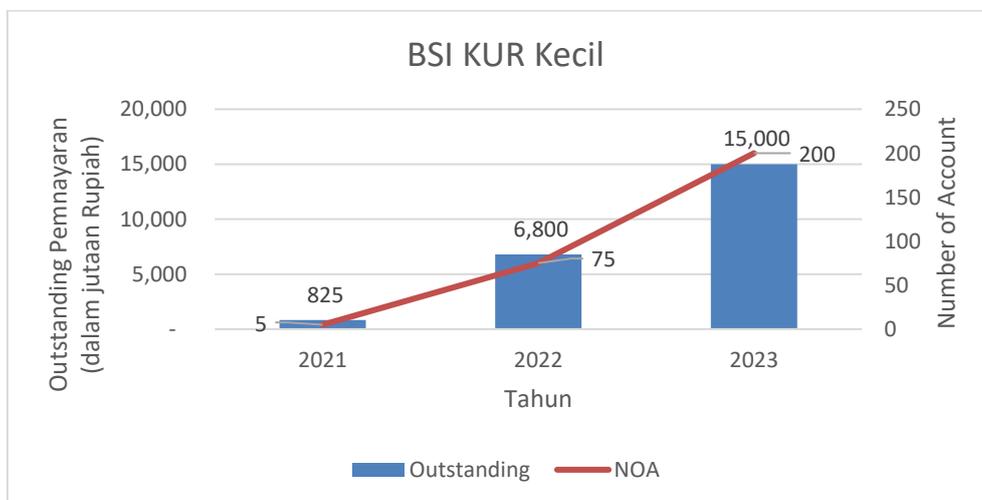
Gambar 1 Pertumbuhan BSI KUR Mikro Cabang Yogyakarta Kusumanegara
 Sumber : BSI Yogyakarta Kusumanegara (2024)

BSI KUR Kecil di Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara dengan plafon di atas Rp 100 Juta-Rp 500 Juta memiliki jangka waktu maksimal pembiayaan yang dapat disetujui sampai 4 tahun dan margin 6% pertahun. Perkembangan pengajuan pembiayaan dan jumlah debitur BSI KUR Kecil dijelaskan sebagai berikut. Pada tahun 2021 jumlah pembiayaan BSI KUR Kecil baru terbatas Rp 825 juta dengan jumlah debitur sebanyak 5 orang. Terdapat kenaikan pada tahun 2022 dengan jumlah pembiayaan menjadi sebesar Rp 6,8 milyar dengan jumlah debitur sebanyak 75 orang. Terakhir, 2023 terjadi kenaikan tajam menjadi sebesar Rp 15 milyar dengan jumlah debitur sebanyak 200 orang. Untuk memperjelas paparan dapat dilihat pada Tabel 2 dan Gambar 2 pertumbuhan pembiayaan BSI KUR Kecil di Cabang Yogyakarta Kusumanegara.

Tabel 2 Pertumbuhan BSI KUR Kecil Cabang Yogyakarta Kusumanegara

Tahun	Outstanding Pembiayaan	Number of Account (NOA)
2021	Rp 825,000,000	5
2022	Rp 6,800,000,000	75
2023	Rp 15,000,000,000	200

Sumber : BSI Yogyakarta Kusumanegara (2024)



Gambar 2 Pertumbuhan BSI KUR Kecil Cabang Yogyakarta Kusumanegara
 Sumber : BSI Yogyakarta Kusumanegara (2024)

Berdasarkan data dan informasi dari narasumber, strategi pemasaran BSI KUR Mikro dan BSI KUR Kecil yang dilakukan oleh Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara adalah dengan menerapkan strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) 7P. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian berikut ini :

1. *Product* (Produk)

Produk BSI KUR sangat bersaing tidak hanya dengan kompetitor dari bank syariah namun juga dengan bank konvensional. Walaupun KUR merupakan program pemerintah Indonesia secara nasional namun produk BSI KUR dengan membawa nama Bank BSI sebagai bank syariah terbesar di Indonesia menjadikan nilai jual terhadap produk-produk yang dimilikinya lebih unggul dibandingkan produk yang sama dari kompetitor lain, sehingga produk yang dihasilkan pasti bersaing dengan produk dari perusahaan lain, karena nasabah mencari keunggulan sesuai yang dibutuhkan (Kwok et al., 2020). Produk BSI KUR ini di launching setelah pandemi Covid-19, karena ternyata bisnis yang minim terdampak Covid-19 ternyata adalah sektor UMKM (Lim, 2023).

2. *Price* (Harga)

Marjin keuntungan yang ditetapkan untuk BSI KUR Mikro dan BSI KUR Kecil sebesar 6% setahun sesuai ketentuan dari pemerintah. Namun Bank BSI dapat mengakomodir dengan jangka waktu untuk BSI KUR Kecil hingga mencapai jangka waktu sampai empat (4) tahun. Selain itu ada program potongan biaya administrasi bahkan bebas biaya administrasi. Hal ini dilakukan untuk menarik minat calon debitur mengajukan pembiayaan KUR di Bank BSI khususnya di Cabang Yogyakarta Kusumanegara. Harga produk yang menarik inilah yang menjadi daya tarik nasabah untuk memberi produk yang ditawarkan (Kotler, 2002; Sharp et al., 2024).

3. *Promotion* (Promosi)

Strategi promosi di BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara merupakan aktivitas yang paling banyak dilakukan diantara bauran pemasaran lainnya. Promosi yang dilakukan BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara antara lain :

a. Kerjasama antara Pemerintah Kotamadya Yogyakarta dengan Dinas Koperasi dan UMKM DIY

Pemasaran BSI KUR dibatasi area kerjanya dengan tujuan agar tidak terjadi persaingan bisnis yang tidak sehat dengan Bank BSI cabang lain. Persaingan bisnis di tingkat internal yang tidak sehat justru akan merusak kelangsungan usaha jika dibandingkan persaingan antar perusahaan yang berbeda (White et al., 2025). Hal ini merupakan kebijakan dari Bank BSI Kantor Pusat dan diberlakukan untuk seluruh jaringan wilayah kerjanya. Oleh sebab itu untuk pemasaran BSI KUR, Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara hanya melakukan kerjasama dengan Pemerintah Kotamadya Yogyakarta dan Dinas Koperasi dan UMKM DIY untuk menginformasikan kelompok UMKM yang ada di wilayah kerjanya, sekaligus bekerjasama sosialisasi dan pendampingan kelompok UMKM di Kotamadya Yogyakarta. Menurut pihak Bank BSI Cabang

Yogyakarta Kusumanegara pemasaran ini sangat efektif karena terbukti ada peningkatan jumlah debitur pada tahun ke 2 dan ke 3 setelah BSI KUR dilaunching. Sejalan dengan penelitian Oltra et al. (2025) bahwa seorang marketing harus memiliki kemampuan adaptasi cepat dengan membaca peluang-peluang kerjasama yang dapat dilakukan tidak hanya ke personal tetapi juga kerjasama kelompok.

b. Kerjasama dengan kelompok UMKM di Kotamadya Yogyakarta

Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara secara aktif melakukan kerjasama dengan kelompok UMKM di Kotamadya Yogyakarta, seperti sosialisasi, pelatihan-pelatihan, edukasi, bahkan pendampingan dengan kelompok UMKM tersebut. Dalam upaya memperluas akses, kelompok UMKM dapat memberikan *referral* terhadap kelompok UMKM lainnya pada saat membutuhkan pembiayaan KUR. Hal ini sejalan penelitian Liu et al. (2024) bahwa salah satu cara mendapatkan nasabah adalah melalui refferal dari nasabah yang sudah ada. Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara juga mengadakan pertemuan dengan kelompok UMKM secara berkala dan kesempatan itu dipakai untuk menjelaskan program-program BSI KUR maupun mengisi materi sesuai dengan permintaan atau kebutuhan kelompok UMKM (Lim, 2023).

4. *Place* (Tempat)

Kantor outlet Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara berada lokasi strategis yaitu di pusat Kotamadya Yogyakarta, dekat dengan pusat pemerintahan Kantor Walikota Yogyakarta. Akses sangat mudah dijangkau dan strategis, hal ini sejalan dengan penelitian Khan et al. (2024). Hal ini memudahkan calon debitur. Pada hari weekend, juga diadakan pameran atau stand di pusat-pusat perbelanjaan di Yogyakarta dan di kelompok UMKM yang sedang mengadakan *event*. Mintz et al. (2021) menjelaskan bahwa perusahaan perlu menyelenggarakan event untuk mendekatkan diri kepada nasabahnya.

5. *People* (Sumber Daya Manusia)

Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara secara berkala membekali karyawan dengan pelatihan-pelatihan *softskill*, *refreshment product knowledge*, dan pembekalan ketentuan atau aturan baru mengenai produk BSI KUR baik secara online ataupun offline (Mintz et al., 2021). Hal ini dilakukan untuk menunjang, memperbaiki, sekaligus memperbarui pengetahuan karyawan. Selain itu juga diadakan *sharing moment* seminggu sekali, yang berisi tukar pengalaman dan solusi dalam pemasaran produk BSI KUR. *Sharing moment* ini sangat efektif karena dapat menjadi pembelajaran bersama dalam mencapai target bisnis (Garg et al., 2024). Langkah perbaikan dari sisi sumber daya manusia ini sejalan dengan penelitian Wu et al. (2024) bahwa organisasi harus terus berupaya melakukan perbaikan mendasar bagi karyawannya agar bisa terus berinovasi, proaktif dengan perubahan, dan kemampuan manajerial sehingga bisa mencapai strategi yang diharapkan dari organisasi.

6. Process (Proses)

Tahapan dari awal pengajuan sampai pencairan pembiayaan BSI KUR relatif cepat yaitu 5-7 hari kerja. Sejalan dengan penelitian Kim et al., (2024) semakin cepat layanan semakin tinggi tingkat kepuasan nasabah. Hal ini dapat dilakukan dengan catatan dokumen persyaratan calon debitur lengkap sehingga memudahkan pihak bank untuk memproses pembiayaan dengan lebih cepat. Untuk mempercepat proses ini bagian *marketing* sebelumnya sudah menginformasikan persyaratan dan ketentuan yang harus dipenuhi calon debitur. Khusus di Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara pemimpin menginstruksikan ke segenap staf *marketing* untuk dapat memproses pembiayaan BSI KUR maksimal 5 hari kerja. Selain agar kerja dapat efektif dan efisien, juga dapat memuaskan konsumen sehingga tidak beralih ke bank pesaing (Wu et al., 2024).

7. Physical Evidence (Aspek Fisik)

Bukti fisik dari produk pembiayaan BSI KUR juga diperhatikan oleh Pemimpin Cabang karena menyangkut kepercayaan nasabah terhadap bank. Bukti fisik yang mendukung pemasaran produk BSI KUR antara lain dengan membuat desain ruang kantor yang nyaman, dukungan penggunaan aplikasi digital untuk dapat menunjang pemasaran produk BSI KUR (Kumar et al., 2025). Berdasarkan penelitian Basu et al. (2024) dan Oltra et al. (2025) menjelaskan bahwa manfaat dari layanan digital *mobile banking* bagi pelaku UMKM antara lain meningkatkan pasar dan mendapatkan lebih banyak kemudahan nasabah dalam mengakses kebutuhan layanan perbankan. Penggunaan aplikasi *mobile banking* Byond by BSI untuk pembayaran angsuran BSI KUR yang mudah digunakan, penggunaan media sosial seperti instagram, tiktok, dan update status melalui whatsapp untuk memudahkan dan mendekatkan calon nasabah dengan produk BSI KUR, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kim et al. (2024).

Strategi Penanganan BSI KUR Bermasalah di Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara

Hasil wawancara dengan narasumber menjelaskan bahwa pada tahun 2021 di Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara, pembiayaan BSI KUR Mikro tidak ada satupun debitur yang masuk kolektibiliti 2 sampai 5 begitupun dengan tahun 2023 hasilnya adalah nihil. Namun pada tahun 2022 ditemukan sebanyak 45 debitur yang masuk dalam kolektibiliti 5, artinya terdapat debitur terlambat membayar angsuran pokok atau marjin dalam waktu lebih dari 180 hari, demikian informasi dari narasumber. Secara lebih jelas dapat dilihat Tabel 3 Kolektibiliti BSI KUR Mikro.

Tabel 3 Kolektibiliti BSI KUR Mikro

Tahun	Kolektibiliti 2	Kolektibiliti 3	Kolektibiliti 4	Kolektibiliti 5
2021	-	-	-	-
2022	-	-	-	45
2023	-	-	-	-

Sumber : BSI Yogyakarta Kusumanegara (2024)

Pembiayaan BSI KUR Kecil berdasarkan informasi dari narasumber Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara yaitu Pemimpin Cabang dan Penyelia

Pembiayaan bahwa sejak BSI KUR Kecil launching pada tahun 2021 sampai 2023 tidak ada satupun debitur yang masuk kolekibiliti 2 sampai 5.

Berdasarkan uraian di atas menurut Pemimpin Cabang dan Penyelia Pembiayaan strategi yang dilakukan Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara dalam upaya penanganan pembiayaan BSI KUR bermasalah melalui (BSI, 2023):

1. Proses pemberian pembiayaan BSI KUR harus sesuai prosedur

Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara menerapkan prosedur pemberian pembiayaan harus mengikuti ketentuan mengenai SOP pembiayaan (Farnè & Vouldis, 2024). Hal ini juga sejalan dengan penelitian Segura & Suarez (2023) bahwa tahapan pengajuan pembiayaan BSI KUR antara lain : a) Verifikasi kelengkapan berkas pengajuan pembiayaan yang berisi informasi data diri calon debitur, informasi usaha, tujuan pengajuan pembiayaan, nominal pengajuan, jangka waktu, dan jaminan pembiayaan; b) Melakukan wawancara untuk meyakinkan berkas-berkas yang telah diajukan sudah lengkap dan sesuai dengan kebijakan yang diberlakukan bank. Selain itu juga untuk menilai dan mengetahui fasilitas pembiayaan digunakan sesuai kebutuhannya; c) *On The Spot* yaitu setelah memperoleh keyakinan dan keabsahan dokumen dari hasil pengumpulan berkas dan wawancara, selanjutnya memverifikasi informasi data diri, data keuangan, profil calon debitur untuk memastikan kebenaran data yang diberikan kepada bank, sekaligus meninjau lokasi yang menjadi objek pembiayaan. Tujuannya untuk memastikan bahwa objek yang akan dibiayai benar-benar ada dan sesuai dengan yang telah dicantumkan pada berkas pengajuan pembiayaan; d) Keputusan komite pembiayaan : Jika berdasarkan hasil analisa sesuai dengan ketentuan maka pengajuan pembiayaan dapat disetujui oleh komite pembiayaan, dan sebaliknya; e) Penandatanganan akad pembiayaan : penandatanganan ini dilakukan oleh bagian administrasi pembiayaan untuk menjamin kepastian hukum bagi nasabah ataupun pihak bank; f) Realisasi pembiayaan : setelah persyaratan administrasi terpenuhi, pembiayaan direalisasikan sesuai ketentuan bank pencairan dilakukan sekaligus atau bertahap; g) *Monitoring* dan *Collecting* : Setelah pencairan pembiayaan, kemudian secara rutin setiap bulan dilakukan pengawasan dan penagihan agar pembiayaan lancar sampai lunas sesuai dengan perjanjian.

2. Analisis pembiayaan 6 C dan 7 P

Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara memastikan kembali analisis pembiayaan dengan menggunakan 7P dan 6C dalam penyaluran pembiayaan BSI KUR sudah dilaksanakan. Hal ini sejalan dengan penelitian Fernando & Siagian (2021) bahwa bank sudah menggunakan analisis 6C yang terdiri dari : 1) *Character* (Karakter) : Penilaian karakter debitur; 2) *Capacity* (Kapasitas) : Penilaian kemampuan debitur mengelola usahanya; 3) *Capital* (Modal) : Penilaian modal debitur; 4) *Condition of Economy* : Kondisi ekonomi; 5) *Collateral* (Jaminan) : jaminan yang diberikan debitur; 6) *Constraint* (Hambatan) : Hambatan yang terjadi pada penghasilan calon debitur. Serta sejalan juga dengan penelitian Kwok et al. (2020) dan Andrean et al. (2024) bahwa bank sudah menerapkan prinsip 7P dalam penyaluran pembiayaan yang terdiri dari 1) *Personality* : riwayat dan karakter calon

nasabah; 2) *Party* : klasifikasi nasabah; 3) *Purpose* : tujuan pengambilan pembiayaan; 4) *Prospect* : penilaian kedepan objek yang dibiayai; 5) *Payment* : cara pembayaran pembiayaan oleh nasabah; 6) *Profitability* : keuntungan yang diperoleh kedua belah pihak dari pembiayaan yang diberikan bank; 7) *Protection* : perlindungan agunan yang dimiliki debitur.

3. *Maintenance* debitur dan pendekatan personal

Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara membagi nasabah BSI KUR berdasarkan pic *marketing* saat pengajuan pembiayaan untuk setiap bulannya dilakukan pemantauan angsuran, Hal ini sejalan penelitian Kim et al. (2024) bahwa perlu ada pembagian nasabah kelolaan agar dapat termaintenance dengan baik. Pembagian nasabah ini diperlukan agar antara marketing dan nasabah memiliki ikatan emosional sehingga nasabah akan disiplin melaksanakan kewajiban yang harus dilakukan (White et al., 2025). Nasabah yang terlambat pembayaran angsuran harus dikoordinasikan ke penyelia pembiayaan. Jika ditemukan nasabah yang terlambat membayar angsuran, maka pic *marketing* segera menghubungi debitur untuk segera membayar angsuran dan mengingatkan selalu keterlambatan membayar angsuran dikenakan denda. Tujuan dikenakan denda adalah untuk menertibkan angsuran debitur dan uang denda tersebut masuk ke dalam rekening dana kebajikan (tidak diakui sebagai pendapatan bank). Pembagian pengelolaan BSI KUR dengan tujuan agar *marketing* memiliki kedekatan secara personal dengan debitur, sehingga debitur menjadi disiplin jika angsurannya terlambat . Pembagian debitur serta pendekatan personal ini terbukti efektif, contohnya pada pembiayaan BSI KUR Mikro tahun 2022 yang sempat ada 45 debitur macet dan dengan pendekatan personal debitur-debitur tersebut kembali lancar. Pendekatan personal untuk pelaku UMKM sangat diperlukan karena kelangsungan bisnis perbankan bisa berjalan dengan baik dan pendekatan personal mampu meminimalkan kecurangan yang bisa dilakukan nasabah (Chen et al., 2024).

4. Pendampingan dan penyelesaian pembiayaan BSI KUR yang bermasalah

Berdasarkan data yang disampaikan Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara diketahui bahwa pembiayaan BSI KUR Kecil pada tahun 2022 terdapat 45 debitur yang masuk kolektibiliti 5 (macet), namun di tahun 2023 semua debitur kembali masuk kategori lancar. Setelah dianalisa penyebab 45 debitur tersebut macet bukan karena kesalahan internal bank, namun karena 1) usaha debitur mengalami naik turun karena kondisi ekonomi yang belum sepenuhnya stabil setelah pandemi Covid-19 (Mateev et al., 2024); 2) terdapat debitur yang mengalami permasalahan internal keluarga (perceraian) sehingga usaha tidak dikelola terdampak.

Upaya yang dilakukan Pemimpin Cabang Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara dengan adanya pembiayaan KUR Kecil macet yaitu lebih intens melakukan pendampingan dan membantu mengupayakan agar usaha debitur berjalan sehingga pembiayaan lancar (Serrano, 2021; Phung et al., 2022). Pendampingan yang dilakukan misalnya dengan membukakan link konsumen sehingga produk yang dijual debitur laku, membenahi keuangan debitur, dan memberikan pelatihan-pelatihan usaha secara gratis. Sejalan dengan penelitian

Tan et al. (2025) bahwa UMKM merupakan bagian dari bisnis global saat ini sehingga perlu dibukakan jaringan, pembenahan, dan edukasi yang berkelanjutan. Upaya pendampingan ini langsung dibawah pengawasan Pemimpin Cabang dan terbukti berhasil pada tahun 2023 sudah tidak ada lagi pembiayaan BSI KUR Kecil yang macet. Pembiayaan BSI KUR Kecil yang sempat macet tidak memerlukan penjadwalan kembali (*rechedulling*), persyaratan kembali (*reconditioning*), bahkan penataan kembali (*restructuring*) seperti teknik penyelamatan pembiayaan macet yang dijelaskan oleh (Hryckiewicz et al., 2023).

5. Kesimpulan

Berdasarkan uraian penelitian mengenai strategi pemasaran dan penanganan pembiayaan BSI KUR bermasalah di atas dapat disimpulkan sebagai berikut : 1) Strategi pemasaran BSI KUR (BSI KUR Mikro dan BSI KUR Kecil) yang dilakukan oleh Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara adalah dengan menerapkan strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) 7P meliputi *product* (produk), *price* (harga), *promotion* (promosi), *place* (tempat), *people* (sumber daya manusia), *process* (proses), dan *physical evidence* (aspek fisik); 2) Strategi penanganan pembiayaan BSI KUR bermasalah yang dilakukan oleh Bank BSI Cabang Yogyakarta Kusumanegara adalah melalui : a) proses pemberian pembiayaan BSI KUR harus sesuai prosedur, b) analisis pembiayaan 6 C dan 7 P, c) *maintenance* debitur dan pendekatan personal, d) pendampingan dan penyelesaian pembiayaan BSI KUR yang bermasalah.

Ucapan Terimakasih

Penulis menyampaikan terima-kasih kepada Pemimpin Cabang dan Penyelia Pembiayaan Bank BSI Cabang Yogyakarta yang telah membantu penelitian sebagai narasumber.

Referensi

- Ashik, F., Marc Lim, W., Vassallo, J. P., & Voola, R. (2025). Can marketing reduce inequality? Evidence from marketing science. *Journal of Business Research*, 188(November 2024), 115053. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115053>
- Bank Indonesia Nomor 23/2/PBI/2021. (2021). Peraturan Bank Indonesia Nomor 23/2/PBI/2021. *Www.Ojk.Go.Id*, 53(9), 1689–1699. https://www.ojk.go.id/Files/regulasi/perbankan/pbi/2009/penjelasan_pbi113309.pdf
- Basu, B., Sebastian, M. P., & Kar, A. K. (2024). What affects the promoting intention of mobile banking services? Insights from mining consumer reviews. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77(January), 103695. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103695>
- BSI. (2023). Laporan Tahunan 2023 PT Bank Syariah Indonesia TBK. *Laporan Tahunan 2023 PT Bank Syariah Indonesia TBK*. <https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2023-ID.pdf>
- Chen, G., Sabir, A., Rasheed, M. F., Belascu, L., & Su, C. W. (2024). Green marketing horizon: Industry sustainability through marketing and innovation. *Journal of*

- Innovation and Knowledge*, 9(4), 100606.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100606>
- Cresswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 4th ed.*
- Farnè, M., & Vouldis, A. (2024). Do retail-oriented banks have less non-performing loans? *Journal of Economic Asymmetries*, 29(December 2023), e00358.
<https://doi.org/10.1016/j.jeca.2024.e00358>
- Fernando, E., & Siagian, P. (2021). Proposal to use the Analytic Hierarchy Process Method Evaluate Bank Credit Submissions. *Procedia Computer Science*, 179, 232–241. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.002>
- Garg, R., Chhikara, R., Agrawal, G., Rathi, R., & Arya, Y. (2024). Sustainable marketing mix and supply chain integration: A systematic review and research agenda. *Sustainable Futures*, 8(July), 100269.
<https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100269>
- Ho, T. T. (2024). Micro Uncertainty and the Lending Channel: Bank-level Evidence in an Emerging Market. *Global Business and Finance Review*, 29(6), 143–157.
<https://doi.org/10.17549/gbfr.2024.29.6.143>
- Hryckiewicz, A., Kryg, N., & Tsomocos, D. P. (2023). Bank resolution mechanisms revisited: Towards a new era of restructuring. *Journal of Financial Stability*, 67(December 2022), 101158. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2023.101158>
- Ismail, A., Hamidaton, U., Soffian, M., Laili, F., & Ismail, M. (2024). *Strategic Insights into Marketing Islamic Banking Products: A Systematic Literature Review*. 16(3), 491–514.
- Khan, M. R., Pervin, M. T., Arif, M. Z. U., & Hossain, S. M. K. (2024). The impact of technology service quality on Bangladeshi banking consumers' satisfaction during the pandemic situation: Green development and innovation perspective in banking service. *Innovation and Green Development*, 3(2), 100120.
<https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100120>
- Kim, L., Wichianrat, K., & Yeo, S. F. (2024). An integrative framework enhancing perceived e-banking service value: A moderating impact of e-banking experience. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100336.
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100336>
- Kotler, Philip. (2002). *Manajemen Pemasaran 1. Milenium ed.* PT Prehalindo.
- Kotler, P., & Mindak, W. (1978). *Marketing and Public Relations*. 42(4), 13–20.
- Kumar, V., Rajan, B., & Gupta, S. (2025). Tracing the evolution of the marketing discipline through the lens of theory and Practice: A journal-centric view. *Journal of Business Research*, 188(December 2024).
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115114>
- Kwok, L., Tang, Y., & Yu, B. (2020). The 7 Ps marketing mix of home-sharing services: Mining travelers' online reviews on Airbnb. *International Journal of Hospitality Management*, 90(June), 102616. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102616>
- Liu, G., Chen, Y., & Ko, W. W. (2024). The influence of marketing exploitation and exploration on business-to-business small and medium-sized enterprises' pioneering orientation. *Industrial Marketing Management*, 117(April 2023), 131–

147. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.012>
- Londhe, B. R. (2014). Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance*, 11(1964), 335–340. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00201-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00201-9)
- Manurung, K. A. A., Siregar, H., Fahmi, I., & Hakim, D. B. (2024). Sustainable Value Chain for Sustainable Lending of State-Owned Banks in Indonesia. *Sustainability (Switzerland)*, 16(12), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su16124940>
- Marc Lim, W. (2023). Transformative marketing in the new normal: A novel practice-scholarly integrative review of business-to-business marketing mix challenges, opportunities, and solutions. *Journal of Business Research*, 160(December 2022), 113638. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113638>
- Mateev, M., Nasr, T., & Nair, K. (2024). Navigating crisis: marketing dynamics and resilience in the MENA's dual-banking system amidst the SAR-COV-2 pandemic. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–22. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03675-1>
- Mintz, O., Gilbride, T. J., Lenk, P., & Currim, I. S. (2021). The right metrics for marketing-mix decisions. *International Journal of Research in Marketing*, 38(1), 32–49. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.08.003>
- OJK. (2019). POJK No.40/POJK.03/2019 Tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum. *Otoritas Jasa Keuangan*, 53(9), 1689–1699. [https://www.ojk.go.id/id/regulasi/Documents/Pages/Penilaian-Kualitas-Aset-Bank-Umum/pojk 40-2019.pdf](https://www.ojk.go.id/id/regulasi/Documents/Pages/Penilaian-Kualitas-Aset-Bank-Umum/pojk%2040-2019.pdf)
- Olson, E. L. (2022). 'Sustainable' marketing mixes and the paradoxical consequences of good intentions. *Journal of Business Research*, 150(May 2021), 389–398. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.063>
- Oltra, I., Camarero, C., & San José, R. (2025). Agility in marketing teams: An analysis of factors influencing the entry decision into a trendy social network. *Journal of Business Research*, 187(November 2024). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115054>
- Partovi, E., & Matousek, R. (2019). Bank efficiency and non-performing loans: Evidence from Turkey. *Research in International Business and Finance*, 48(March 2018), 287–309. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.12.011>
- Phung, Q. T., Van Vu, H., & Tran, H. P. (2022). Do non-performing loans impact bank efficiency? *Finance Research Letters*, 46(PB), 102393. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102393>
- Rizky, A., Muhammad Khoirul, F., & Santi Nailul, I. (2024). Risk Management for Cooperatives of Savings and Loans and Sharia Financing: Lesson From Indonesia. *Management & Marketing*, 22(1), 39–50. <https://doi.org/10.52846/mnmk.22.1.03>
- Sánchez Serrano, A. (2021). The impact of non-performing loans on bank lending in Europe: An empirical analysis. *North American Journal of Economics and Finance*, 55(June 2020). <https://doi.org/10.1016/j.najef.2020.101312>
- Segura, A., & Suarez, J. (2023). Bank restructuring under asymmetric information: The role of bad loan sales. *Journal of Financial Intermediation*, 56(September). <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2023.101058>

- Sharp, B., Dawes, J., & Victory, K. (2024). The market-based assets theory of brand competition. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76(April 2023), 103566. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103566>
- Tan, L. P., Casidy, R., & Arli, D. (2025). Drivers of strategic green marketing orientation: An SME owner-manager perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 82(June 2024), 104130. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104130>
- Theoharakis, V., Zheng, Y., & Zhang, L. (2024). Dynamic strategic marketing planning: The paradox of concurrently reconfiguring and implementing strategic marketing planning. *Journal of Business Research*, 174(January), 114525. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114525>
- Tsygankova, T., & Gordieieva, T. (2023). Development of the Concept of International Marketing in the Digital Economy. *International Economic Policy*, 1(38).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20. 1.*
- White, K., Cakanlar, A., Sethi, S., & Trudel, R. (2025). The past, present, and future of sustainability marketing: How did we get here and where might we go? *Journal of Business Research*, 187(May 2024), 115056. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115056>
- Wu, C. W., Botella-Carrubi, D., & Blanco-González-Tejero, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*, 200(January). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123142>